

EL BRANDING MADE IN SPAIN

La marca España en la internacionalización de las marcas de calzado y moda

Sylviane Leca Cedolin

Director: Dr. Josep A. Rom Rodríguez

Facultat de Comunicació Blanquerna
Universitat Ramon Llull
12.06.2015

Tabla de contenido

Tabla de contenido	3
Agradecimientos	7
0.1. Introducción	9
0.2. Interés académico	10
0.3. Planteamiento y objetivos	11
0.4. Metodología	13
0.5. Pregunta principal y sub-preguntas de la investigación	15
0.6. Cuadro de siglas	16
0.7. Fuentes	17
0.8. Estructura	20
PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	21
Las marcas territorio y las marcas <i>masstige</i>	21
Capítulo 1. Globalización y evolución del <i>branding</i>	22
1.1. Definiciones de Marca y <i>Branding</i>	23
1.1.2. La marca como <i>Brand Equity</i>	24
1.1.3. La Marca como relación y significados	25
1.1.4. La marca como experiencia	26
1.1.5. La marca como reputación	27
1.2. Los conceptos esenciales del <i>branding</i>	28
1.2.1. La era del producto y la <i>unique selling proposition</i>	28
1.2.2. La era de la imagen y la imagen de marca	28
1.2.3. El posicionamiento de Jack Trout	28
1.2.4. Beneficio contra Promesa: de lo tangible a lo intangible	30
1.2.5. Imagen de Marca contra Identidad de Marca	31
1.3. Las marcas en el marco de la mundialización	33
1.3.1. Las marcas como problema	33
1.3.2. Las marcas como motor de cambio social	34
1.3.3. Marcas y sociedad: del hiperconsumo al <i>Less is enough</i>	35
1.4. La marca país como ventaja competitiva	36
Capítulo 2. Las marcas territorio	41
2.1. Origen del <i>branding</i> de los territorios	42
2.2. La identidad nacional elevada a identidad de marca	43

2.3. Las marcas territorio: <i>place branding</i> contra <i>destination branding</i>	44
2.4. La arquitectura de las marcas territorio	48
2.5. La Gestión de una marca país y la diplomacia pública	50
2.6. La Identidad Competitiva de los países	51
2.6.1. Los problemas de imagen de algunas marcas país: EEUU y Francia.....	53
2.6.2. El <i>made in</i> , parte esencial de la marca país	54
2.6.3. La adhesión a la marca país empieza en el interior	54
2.7. La marca país y los sectores estratégicos	56
2.8. El valor de las marcas comerciales para la marca país	57
2.9. Revisión Literatura Académica sobre COO	60
2.9.1. Diferencias entre <i>Made in</i> , COO, COD, COM y COB	62
2.9.2. Relevancia relativa del origen país en la era de marcas globales.....	64
2.10. Condiciones y validez del COO	69
2.10.1. La evolución de la regulación sobre el origen de los productos.....	70
2.11. El <i>Made in Spain</i> como COO	71
2.12. COO, publicidad y percepciones del consumidor.....	74
2.13. Las marcas de moda españolas como motor del <i>made in Spain</i>	77
Capítulo 3. Las estrategias y marcas <i>masstige</i> en moda y calzado.....	78
3.1. El lujo y su democratización en el sector moda	79
3.1.1. Lujo, imaginarios y territorialidad	79
3.1.2. Las motivaciones de consumo de las marcas de lujo	81
3.1.3. El COO en el ADN de la marca de lujo.....	82
3.1.4. Las marcas <i>masstige</i> o el lujo democratizado: la difícil trazabilidad	83
3.2. Lujo y Literatura académica.....	84
3.2.1. Status, aspiracionalidad e identidad	84
3.2.2. La popularización del lujo: deseabilidad y pirateo.....	85
3.2.3. El <i>co-branding</i> , preludeo del fenómeno <i>masstige</i>	87
3.2.4. Elitismo y estética, antes que precio	88
3.2.5. Definiciones y subjetivismo	89
3.3. Las marcas de <i>retail</i> en la industria de la moda	91
3.4. Las estrategias <i>Masstige</i>.....	93
3.4.1. Moda española y COO	95
3.5. España y la moda española.....	97
3.6. ¿Carece de identidad y coherencia la marca España?.....	108

2ª PARTE: ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO.....	110
Capítulo 4. La imagen de la marca España.	110
4.1. Organismos y estudios: proyecto “marca España” y Alto Comisionado.	111
4.1.1. El ICEX, Instituto Español de Comercio Exterior.....	112
4.1.2. El FMRE: Foro de Marcas Renombradas Españolas.....	112
4.1.2.1. Empresas del FMRE y empresas internacionalizadas del OEME.....	114
4.1.2.2. Competidores de la marca España.....	116
4.1.2.3. Embajadores de la marca España	116
4.1.2.4. Los planes geoestratégicos del FMRE	117
4.1.2.5. Los estudios del FMRE.....	118
4.1.3. El Instituto Cervantes, la fundación Carolina y el Real Instituto Elcano	121
4.2. España no sabe venderse, aunque exporta cada vez más.....	123
4.2.1. El problema de comunicación de la marca España.....	125
4.2.2. España no ha sabido proyectar su cultura	126
4.2.3. El turismo no basta	127
4.2.4. El <i>Brand Momentum</i> de España en los <i>rankings</i>	129
4.3. Los activos país de la marca España y el impacto de la crisis	130
4.4. La imagen exterior de España, asignatura pendiente	131
4.4.1. El peso de la historia y los estereotipos.....	132
4.4.2. La Imagen de España en los Estados Unidos de Norteamérica	135
4.4.3. La imagen de España en la región Asia-Pacífico	137
4.4.4. La Imagen de España en América Latina: los nuevos conquistadores.....	139
4.4.5. Los estudios de la imagen de España en Europa y otras regiones.....	140
4.4.5.1. La imagen de España en el NBI de Anholt.....	140
4.4.5.2. La imagen de España en el CBI.....	141
4.4.5.3. La imagen de España en el <i>Country Report</i> del RI.....	142
4.4.5.4. La imagen de España en El BAV de Y&R.....	148
4.4.5.5. La imagen de España en el IEPG del RIE.....	158
4.4.5.6. La imagen de las marcas españolas en la expo de Shangai.	158
4.4.6. La Declaración Transforma España	159
4.6. La competitividad de España	162
4.6.1. Las definiciones de competitividad.....	162
4.6.2. La competitividad de las naciones	163
4.6.3. La competitividad de los países y la posición de España	165
4.7. El Posicionamiento de España	168

4.7.1. La propuesta de Posicionamiento de Peralba (2009).....	169
4.8. El <i>Made in Spain</i> en el CBI	172
4.9. Los datos más recientes del Foro Marca España.	175
4.10. La información de España en la prensa internacional tras la crisis.....	176
4.11. Balance de percepción de la marca España	177
Capítulo 5. Investigación cualitativa.....	179
Experiencias de internacionalización de las marcas de calzado y moda españolas asociadas con el <i>branding Made in Spain</i>	179
5.1. Objetivos del proyecto de investigación	180
5.2. Aproximación metodológica.....	180
5.3. El análisis temático contextualizado	182
5.4. Características de la muestra	185
5.5. Selección de la muestra	185
5.6. El programa Nvivo10 para el análisis de los datos.....	189
5.7. Pregunta de investigación y cuestiones planteadas	189
5.8. Bloques temáticos.....	191
5.8.1. Factores descriptivos del valor del <i>made in Spain</i>	193
5.8.1.1. Aproximación a la internacionalización	193
5.8.1.2. Los condicionantes industriales	200
5.8.1.3. La fortaleza de marca.....	206
5.8.1.4. El impacto de la crisis	224
5.8.1.5. La mirada sobre la marca España.....	226
5.8.1.6. Condicionantes territoriales.....	236
5.8.2. Factores transversales del análisis temático	240
5.8.2.1. <i>Branding</i> y <i>mix</i> de marca.....	240
5.8.2.2. Cambio de paradigma	242
5.8.2.3. Carencias conectoras	243
5.8.2.4. La mirada sobre el <i>made in/made by</i>	250
5.8.2.5. Posicionamiento.....	252
5.9. Modelo de valor del <i>Made in/by Spain</i>	270
6.0. Conclusiones	272
Bibliografía	281

Agradecimientos

Cuando decidí embarcarme en esta tesis doctoral, sabía que me esperaba un largo camino, cuya ruta se iría trazando al andar. Recorrido ya este camino y al mirar hacia atrás, mis primeros agradecimientos son sin duda para todas las empresas¹, instituciones² y consultores académicos³ que han tenido la generosidad de dejarme entrevistarles: personas profesionales, abiertas, empáticas, constructivas, curiosas y positivas, personas con un elevado nivel de capital social que me han regalado su tiempo y su conocimiento y cuya luz me ha permitido contribuir, espero, al análisis del *made in Spain* y de la marca España desde la óptica del *branding* empresarial.

Un análisis que pretende entender el valor percibido del *made in/by Spain*, y analizar los motivos que activan o no su utilización. Todo ello enmarcado en las experiencias de internacionalización de algunas empresas y marcas de calzado y moda españolas en su proceso de internacionalización más reciente, y que ha sido complementado desde la visión de algunas asociaciones sectoriales que las representan, así como desde la aportación de *stakeholders* y asesores de marca España.

Deseo agradecer de forma especial a Raúl Peralba, Julio Cerviño, Josep Francesc Valls, Gonzalo Brujó, Fernando Prado y Pedro Vargas, cuyo conocimiento y visión de la marca España me ha permitido entender mejor la situación del *made in Spain*, y la necesidad de desarrollar un posicionamiento de marca país.

También agradecer a mi director de tesis, Josep Rom, por sus consejos y su tiempo, y cómo no, a mi familia por su paciencia, cariño y soporte moral.

¹ Las empresas y marcas de calzado entrevistadas han sido: Camper, Pikolinos, Callaghan, Lottusse, Mascaró (Pretty Ballerinas), Castañer, Pons Quintana, Acebo's, Vialis, El Naturalista. Las empresas y marcas de moda entrevistadas han sido TCN, Tous, Sita Murt, Rosa Clará, Andrés Sardá y Josep Abril.

² Las asociaciones sectoriales de calzado y moda entrevistadas han sido: Fice (Federación de industrias del calzado español), Fedekon (federación española de la confección textil), CMC (Cluster de la moda catalana) y ACME (asociación de creadores de moda de España).

³ Las empresas donde trabajan los consultores y *stakeholders* entrevistados son la universidad Carlos III de Madrid y Esade, la consultora de marcas Interbrand, Positioning Systems, el Reputation Institute y el Foro de Marcas Renombradas españolas.

0.1.Introducción

Las marcas se han convertido en uno de los símbolos de la sociedad de consumo, y con la globalización han invadido nuestro entorno. Las marcas son el concentrado de una propuesta de valor –nombre, identidad y reputación– que se encarna en un producto, servicio u organización (Kapeferer, 2013; 2007; 2000). Hay marcas comerciales, personales, corporativas, institucionales, incluso marcas territorio como las marcas ciudad, región, denominación de origen o país. Este proyecto de investigación pretende explorar las marcas país y más concretamente la marca España en su vertiente comercial.

La marca país se construye a partir de un conjunto de imágenes y percepciones tanto internas como externas que tienen que ver con las distintas dimensiones de un país –política, económica, social, cultural, educativa o comercial–. Nos interesa la vertiente comercial o internacional de la marca país, a menudo denominada *Made in* –como origen de fabricación– o *Made by* –como origen de la marca y su diseño–.

En un contexto de competencia global y de crisis económica prolongada se está produciendo un fenómeno de potenciación del *made in/by* por parte de determinadas marcas que ven en su origen una ventaja competitiva que les suma valor y justifica un diferencial de precio frente al distribuidor y al consumidor final. Cada vez más marcas comerciales incorporan en su comunicación internacional referencias a su origen, ya sea con *claims* corporativos, elementos visuales o de audio. Destacan las marcas alemanas en el sector de la automoción –Volkswagen *Das Auto*, Opel *Wir leben autos*–, las marcas americanas en el sector tecnológico –Apple *Designed in California*–, o las marcas italianas y francesas en el sector de la moda (Dolce&Gabbana, Dior).

En conexión con este fenómeno han surgido nuevos estudios que miden y comparan la reputación de los países, en relación al valor de su *Made in* (Future Brand, 2014). Estos estudios analizan el valor añadido que el origen tiene sobre determinados sectores industriales y marcas.

Esta tesis tiene como principal objetivo explorar el significado y valor añadido *del made in/by Spain* en las industrias de la moda y el calzado así como los motivos que activan o no su utilización por parte de las marcas españolas en su proceso reciente de internacionalización.

0.2. Interés académico

La investigación académica de los últimos 30 años, y especialmente de la última década, muestra un gran interés por el efecto de las marcas país sobre los productos y marcas de un país en un contexto de creciente internacionalización. Los estudios sobre *Country-of-origin* (COO) o el efecto *made in/made by* constituyen una de las áreas más analizadas en literatura de marketing y han llevado a algunas multinacionales a incluir en sus estrategias de comunicación y de *branding* internacional el origen de su marca.

La mayoría de estudios confirman que la valoración general de la imagen de una marca país condiciona el mayor o menor éxito comercial de los productos procedentes de ese país en relación a otros productos o marcas competidoras (Cerviño, 2005; Anholt, 2007; Peralba, 2006). Estos estudios buscan comprender en qué medida los consumidores perciben los productos de un determinado país, y cómo estas percepciones afectan a sus comportamientos de compra (Cerviño, 2011). Jaffe y Nebenzahl (2001) estimaron que el número total de artículos en revistas académicas y ponencias en congresos en esta área superaban los 200. Un año más tarde, Papadopoulos y Heslop (2002) indican que la investigación en el área consiste en 766 publicaciones principales, realizadas por más de 780 investigadores, incluyendo 7 libros, 39 capítulos de libros, 361 artículos en revistas académicas y otros 33 informes, todos publicados entre los años 1952 y 2001. Usunier (2002) menciona más de 300 artículos académicos y unas 1000 contribuciones al incluir tesis e investigaciones presentadas en conferencias. Cerviño menciona otros 42 trabajos, entre artículos y libros que fueron publicados entre 2002 y 2004. Gertner (2011) menciona 212 artículos sobre *Place marketing* y *Place branding* producidos por 280 autores entre 1990 y 2009. Magnusson y Westjohn (2011) mencionan más de 100 estudios en la última década acerca del fenómeno del COO.

Aunque la investigación académica relativa a las marcas país se ha desarrollado principalmente en relación al COO, conviene tener claro que la marca país en sentido moderno va más allá de las etiquetas pasivas y de las certificaciones sobre un origen, es decir va más allá del *made in* en sentido estricto, que certifica que cierta proporción del valor añadido ha sido realizado en el país. Conduce a reconocerse en unos valores, una visión del mundo, una cultura, desde el respeto a los valores vinculados a un país y que fundan su identidad. Algo muy parecido a lo que sucede con las marcas de éxito, de ahí que el concepto de marca aplicado a países haya despertado tanto interés, tanto en el ámbito académico, como el institucional, o el empresarial.

0.3.Planteamiento y objetivos

Aunque España cuenta con muchas marcas en el sector de la moda y el calzado, pocas de ellas son identificadas internacionalmente como españolas. Marcas como Zara, Desigual, Mango, Custo, TCN, Tous, Sita-Murt, Castañer, Camper, Lottusse, o Panama-Jack, entre otras, son marcas que por su rápida expansión, su visibilidad internacional –presencia física de tiendas y visibilidad personal– y por estar vinculadas con un target joven nos parecen de especial interés para la construcción de una nueva imagen del *Made in/by Spain*. De estas marcas, pocas son las que destacan en sus estrategias de *branding* internacional su país de origen, y las que sí lo hacen pertenecen casi todas a la industria del calzado (Camper, Panama Jack, Wonders).

La condición necesaria en la proyección de una imagen de marca país fuerte es la asociación entre sus marcas internacionalizadas y su origen país (Otero, 2007). España, con 12 empresas en el *Fortune 500*, sigue teniendo muy pocas multinacionales en comparación con Alemania (39), Francia (40), el Reino Unido (26) o incluso Suiza que, con menos de ocho millones de habitantes, tiene 15 multinacionales. El país que más grandes corporaciones tiene del mundo es Estados Unidos con 140 multinacionales seguido de Japón con 68 (Díaz Villanueva, 2012). Mientras en Alemania, hay 800 marcas globales, en Francia 400, en España hay algo más de 100 marcas internacionalizadas⁴, aunque hay un conjunto más amplio de 300 marcas con gran potencial. El grado de internacionalización de la gran mayoría de empresas españolas es muy bajo: sólo un 1% tiene algún grado de implantación exterior (BBVA, 2012) frente a una media del 3% en la UE, aunque el porcentaje aumenta con el tamaño de las empresas. Garacoya (2009) cifraba en 2.500 las empresas españolas operando en el exterior en 2009, frente a las 10.000 de media en países competidores. La experiencia internacional de las empresas españolas oscila en promedio entre los 10-15 años, están menos internacionalizadas y su asociación a España es más baja que las de otros países europeos. La única empresa realmente global española es Inditex con su buque insignia Zara, que ha logrado situarse en muy pocos años como la marca 37 del ranking *Best Global Brands* de Interbrand 2012⁵ y 36 en 2013 y en 2014, por delante de una marca de lujo como Gucci. Según una encuesta del Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE, 2008) entre directivos de todo el mundo, el 70% identificaba a Zara como una empresa española, mientras el porcentaje entre los consumidores apenas alcanzaba el 30% en 2008, y estimaciones recientes la sitúan en torno al 40% –a menudo se considera italiana–. Para Miguel Otero (2008) director del FMRE, hoy, la identidad de un país se construye a partir de sus marcas, como ha sido el caso de Nokia y Finlandia y lo está siendo para Corea con Samsung. Tiene que ver con el poder que las marcas internacionales de un país tienen para proyectar una imagen *up-to-date* del mismo.

El interés de esta tesis está en explorar qué papel juega el *Made in Spain* en la proyección internacional de las marcas de moda y calzado españolas, y en vincular la valoración del *made in Spain* con la percepción de la marca España y su posicionamiento internacional. Todo ello teniendo en cuenta el contexto de crisis, que ya avanzamos que ha contribuido a diluir algunos de los logros pasados reales o potenciales del país.

⁴ El OEME (Observatorio de Esade de la multinacional española) estimaba entre 100 y 140 las empresas españolas en condiciones en 2008 de ser consideradas multinacionales (OEME 2010: 221).

⁵ Interbrand es líder mundial en consultoría de marca y su *ranking* mundial *Best Global Brands* uno de los medidores más prestigiosos del valor de las marcas globales.

Nos centraremos en investigar marcas españolas de moda y calzado de *mass-market* pero con ciertos elementos de prestigio, que denominaremos marcas *masstige*, concepto acuñado por Silverstein Fiske (2009, 2005, 2003) y que resulta de la unión de las palabras: "*Mass-market + Prestige*" = *Masstige* y que se utiliza cada vez más en el mundo de la moda al hablar de nuevas estrategias de *branding* que combinan un alto prestigio percibido con precios razonables con la finalidad de atraer consumidores de clase media. Para Fiske y Silverstein (2005) una estrategia de posicionamiento *masstige* es un fenómeno innovador y eficaz porque combina un posicionamiento basado en el prestigio percibido que apela a amplios sectores de la sociedad sin perder o diluir el capital de marca.

Estas estrategias tienen su origen en el *co-branding* realizado por marcas de moda popular como H&M con diseñadores famosos como Karl Lagerfeld (2004), Stella McCartney (2005) hija del beatle Paul McCartney, Roberto Cavalli (2007), Sonia Rikiel (2010) o Isabelle Marant (2013). La clave de estas estrategias ha sido acercar marcas tradicionalmente más populares hacia ciertos elementos de prestigio más propios de la industria del lujo como son los grandes diseñadores de casas como Chanel, Chloe, etc.

En el marco de este planteamiento, el **objetivo genérico de este trabajo** es profundizar en el análisis de **la relación entre las marcas de calzado y moda españolas y la marca *made in Spain*** (en el ámbito internacional) y más concretamente observar si **la crisis económica y la experiencia de internacionalización está modificando la percepción y utilización del *made in Spain***.

Este objetivo general se puede desgranar en varios objetivos y cuestiones específicas (C). Unos se abordarán en el marco teórico de este trabajo de investigación, y otros en el marco empírico.

Marco teórico:

1. Revisar la literatura sobre las marcas país analizando la evolución del *branding* y el papel del *Destination Branding* en la teoría del *Place Branding*.
2. Analizar la importancia de las marcas comerciales y en concreto las de moda, en el desarrollo de las marcas país y su *Made in*.
3. Revisar la literatura sobre *Country-of-Origin* (COO) y cómo influye en la valoración de las marcas y la intención de compra del consumidor internacional.

Marco empírico (parte cuantitativa)

4. Investigar por bloques geo-estratégicos la percepción internacional del *Made in Spain* y analizar los retos de posicionamiento de la marca España.

Marco empírico (investigación cualitativa)

5. Explorar el valor del *made in/made by Spain* en las estrategias de *branding* internacional de las marcas y empresas de calzado y moda españolas.
6. Identificar los factores que inciden en la proactividad del *made in/made by Spain* en las industrias del calzado y la moda, en un contexto modulado por la crisis.
7. Identificar las posibles relaciones que existen entre la percepción de la marca España, su posicionamiento y la valoración del *made in Spain*.

Para poder responder a los objetivos del marco empírico y al trabajo de investigación cualitativa nos planteamos la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores que explican el valor añadido del *Made in/ Made by Spain* en la industrias del calzado y de la moda y propician que las empresas lo utilicen o no en sus estrategias de *branding* internacional?

0.4. Metodología

La metodología elegida en este proyecto de investigación es el Análisis Temático (Braun y Clarke, 2006; Boyartzis, 1998), realizado a partir de entrevistas en profundidad a empresas de calzado y moda, asociaciones sectoriales de moda y calzado y consultores o *stakeholders* de marca España. Inicialmente se barajó la posibilidad de utilizar la *Grounded Theory* (Strauss y Corbin 2007, 1998, 1990; Charmaz, 2011; 2006) –un tipo de análisis temático más encorsetado– aunque finalmente se optó por el Análisis Temático (Braun y Clarke, 2006) por su mayor flexibilidad –nos interesaba abrir el foco–, investigando el valor percibido del *made in Spain* no sólo desde la experiencia de internacionalización de las empresas, sino también desde la visión de las asociaciones sectoriales que las ayudan en su labor de internacionalización y desde la visión de algunos consultores especializados en este campo de investigación y que a su vez son *stakeholders* de marca España.

El motivo de esta decisión es la clara relación establecida desde el inicio del trabajo de campo entre el valor del *made in Spain*, la percepción de la marca España, y el posicionamiento país. El análisis temático nos ha permitido seleccionar una muestra de conveniencia de perfil organizativo (Boyartzis, 1998) y realizar entrevistas en profundidad presenciales o mediante *Skype* o teléfono.

Aunque la justificación en detalle de esta propuesta metodológica se realiza en el capítulo 5, adelantamos que el análisis temático es un proceso que puede ser utilizado transversalmente en cualquier metodología de análisis cualitativo y es de hecho, un método fundacional del análisis cualitativo (Boyartzis, 1998). En esencia consiste en un proceso de codificación de información cualitativa a partir de códigos explícitos. Puede ser una lista de temas; un modelo complejo sin temas, indicadores y cualificaciones que se relacionan causalmente. O bien algo a medio camino. Un tema es

una pauta que emerge del análisis de los datos, que como mínimo describe y organiza las posibles observaciones y como máximo interpreta aspectos del fenómeno bajo estudio. Un tema puede identificarse directamente por observación o por estar a un nivel latente. Los temas pueden generarse de forma inductiva a partir de los datos en bruto o bien generarse por deducción desde la teoría y la investigación previa. La flexibilidad del análisis temático permite por tanto utilizarlo con niveles de análisis de menor a mayor profundidad (Boyatzis, 1998: 4-5):

1. *A way of seeing*
2. *A way of making sense out of seemingly unrelated material*
3. *A way of analyzing qualitative information*
4. *A way of systematically observing a person, an interaction, a group, a situation, an organization, or a culture*
5. *A way of converting qualitative information into quantitative data*

La utilización del análisis temático es muy frecuente en la literatura académica, en psicología, sociología, antropología cultural, historia, arte, ciencias políticas, economía, matemáticas, química, física, biología, astronomía y en muchos otros campos (Crabtree y Miller, 1992; Denzin y Lincoln, 1994; Marshall y Rossman, 1989; Silverman, 1993). En el campo del *management* se utiliza para analizar nuevas tendencias del mercado, la estrategia deseada de una compañía, o la cultura corporativa (Boyatzis, 1998:6). Es también muy útil para tender puentes entre investigadores que emplean metodologías diferentes (Denzin y Lincoln, 1994; Miller y Crabtree, 1992) al facilitar la comunicación y la comprensión de los fenómenos estudiados.

If a researcher wishes to attempt bridging, or translating his or her methods and results into forms accessible to others from different fields, orientations, or traditions of inquiry, thematic analysis can assist in communication between builders of theory and social constructionists, suggesting that theory builds itself anew with each setting (Silverman, 1993, cited by Boyatzis, 1998:6)

Veamos a continuación cuál es la pregunta central y las derivadas de esta investigación.

0.5.Pregunta principal y sub-preguntas de la investigación

El objetivo principal de esta tesis es analizar la relación entre las marcas de calzado y moda españolas y la marca *made in/by Spain* y más concretamente observar si la crisis económica y la experiencia de internacionalización está modificando la percepción y utilización del *made in Spain* en estas industrias.

Queremos profundizar en el estudio del vínculo entre las empresas y las marcas de origen como refuerzo de la imagen de marca en los mercados internacionales, por lo cual formularemos una pregunta principal de investigación y unas sub-preguntas secundarias.

La pregunta principal a la cual deseamos responder es la siguiente.

¿Cuáles son los factores que explican el valor añadido del *Made in/ Made by Spain* en la industrias del calzado y de la moda y propician que las empresas lo utilicen o no en sus estrategias de *branding* internacional?

Nuestra aproximación a este objeto de estudio nos lleva a formular un listado de preguntas secundarias o cuestiones esenciales (C):

- C1. ¿Las marcas renombradas de un país son esenciales en la percepción industrial de un país?**
- C2. ¿Existe un posicionamiento internacional “cohesionado” de Marca España?**
- C3. ¿Qué diferencias hay de valoración del *made in Spain* entre las marcas de calzado y las de moda textil?**
- C4. ¿De qué depende que el *Made in Spain* añada valor a una industria y las empresas lo usen de forma pro-activa en sus estrategias de *branding* internacional?**
- C5. ¿Qué sucede cuando el *made in Spain* no añade valor? ¿Hay otras marcas origen como alternativa?**
- C6. ¿Qué impacto ha tenido la crisis económica sobre el uso del *made in Spain* en el calzado y la moda?**

La respuesta a estas cuestiones se abordará a lo largo del capítulo 5 y en las conclusiones de este proyecto de investigación.

0.6. Cuadro de siglas

A continuación se expone el siguiente cuadro de siglas, cuya finalidad es aclarar al lector qué significan las siglas aparecidas en el transcurso de esta investigación.

SIGLAS	SIGNIFICADO
AC	Alto Comisionado (de la marca España)
ACME	Asociación de creadores de moda de España
ACTM	Clúster
AMRE	Asociación de Marcas Renombradas españolas
ARI	Análisis del Real Instituto Elcano
AT	Análisis temático
BAV	Brand Asset Valuator
BIE	Barómetro del RIE
C	Cuestiones específicas o esenciales
CBI	<i>Country Brand index</i> de Futurebrand
ACTM	Cluster textil moda de Catalunya
CE o UE	Comunidad europea o unión europea
COO	<i>Country of Origin (effect)</i>
COM	<i>Country of Manufacture</i>
COA	<i>Country of Assembly</i>
COD	<i>Country of Design</i>
CB o COB	<i>Country of Brand</i>
DT	Documentos de Trabajo
EEUU	Estados Unidos
FEDECON	Federación española de la confección
FICE	Federación de industrias del calzado español
FMRE	Foro de Marcas Renombradas españolas
GT	<i>Grounded theory</i>
HEC	Escuela de <i>Hautes études commerciales</i> , Paris
IC	Identidad Competitiva
ICEX	Instituto del Comercio Exterior
IE	Informes Elcano
OC	Observaciones conceptuales
OEME	Observatorio de la empresa multinacional española
IPA	<i>Interpretative phenomenological analysis</i>
NBI	<i>Nation Brand Index</i>
P&G	Procter&Gamble
PIDM	Plan integral de desarrollo de mercados
RI	Reputation Institute
RIE	Real Instituto Elcano
USP	<i>Unique selling proposition</i>
VW	Volkswagen
GT	<i>Grounded Theory</i>
AT	Análisis temático
UE	Unión europea

La exposición de este cuadro de siglas no significa que, necesariamente, se tenga que substituir el significado por las siglas siempre que éste aparezca en el trabajo.

0.7. Fuentes

Este trabajo de investigación combina las fuentes bibliográficas primarias y secundarias y los resultados de varios estudios cuantitativos, además de la realización de una investigación de tipo cualitativo. En cuanto a fuentes bibliográficas destacan:

- La Literatura sobre *branding* en general, y en especial sobre *branding* de países y del sector del lujo y de la moda: la consulta se ha realizado principalmente en las Bibliotecas de Blanquerna y Esade, aunque también a través de Amazon, al no localizar ejemplares en España de las publicaciones más recientes, sobre *Country Branding*, *Place Branding* y/o *Destination Branding*. La literatura más reciente sobre el sector del lujo y moda se ha obtenido asimismo a través de Amazon.
- Las bases de datos como ABI Inform, Mass-Media Complete, Emerald, donde se han localizado artículos académicos y de investigación sobre aspectos vinculados con el *Nation Branding* y con el papel que juega el origen en las marcas en general y las de lujo y moda en particular. En concreto se han consultado estudios y artículos sobre el efecto país de origen o *COO* especialmente aquellos estudios que vinculan la moda y el lujo con la marca país. Los *journals* se han seleccionado teniendo en cuenta su índice de impacto y el área de interés (Marketing, *Branding*, Diplomacia pública, Lujo, Moda, Reputación..). Se han consultado journals en inglés y también en francés: *Journal of Brand Management*, *Journal of Product and Brand Management*, *Journal of Advertising*, *Harvard Business Review*, *European Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Journal of Business Research*, *Journal of Marketing Logistics*, *Revue française du Marketing*, *Revue française de Gestion*, *Journal of Fashion Marketing y and Management*, *Corporate Reputation Review*, *Place Branding and Public Diplomacy*, *Multinational Business Review*, *Journal of International Business studies*, *Journal of Consumer Behaviour*, *investigaciones del MIT*. Otros documentos en francés se han obtenido de las BBDD de bibliotecas francesas: *Journal des Mines*, y a partir de los portales de universidades francesas. Los artículos de interés en castellano son principalmente de la revista *Marketing y Ventas* en su edición Deusto.
- Recursos electrónicos para la obtención de informes, estudios e investigaciones cuantitativos y cualitativos sobre la percepción de España en otros países. Ya sea webs de organismos o instituciones que realizan estudios periódicos, como el Real Instituto Elcano, Future Brand o AfK. Ya sea a través de Teseo, de Google Scholar y de webs de algunas universidades nacionales (UAM, UAB, UPF, UCIII) y extranjeras, para investigar la existencia de tesis doctorales sobre marcas país y sobre marcas de lujo. Se ha investigado bastante en el ámbito académico y universitario francés, ya que hay bastante literatura sobre el *branding* y marketing de lujo y moda (Universidades de Nancy, Aix-en Provence,..)
- Artículos de opinión en prensa nacional e internacional y /o publicaciones económicas.
- Contactos personales para la obtención de algún estudio sobre la imagen de España, como el BrandValuator de Y&R, no disponible a través de recursos electrónicos o literatura publicada.

- Y también tesis doctorales de interés para nuestra tesis, en especial la de Raúl Peralba (UAM, 2006), sobre el efecto de las Marcas renombradas en el *Made in Spain*.

A partir de 2000-2005 es cuando cada vez más países son conscientes de la necesidad de diferenciarse en un escenario de competencia global, donde más de 250 países se disputan los turistas, las empresas, las inversiones, los estudiantes, y el talento internacional. Es por lo tanto un tema de gran actualidad y relativa novedad, en especial en España, donde hay todavía poca investigación al respecto, estando ésta más centrada en el comportamiento de evaluación e intención de compra del consumidor que en las estrategias de *branding* de las empresas.

La mayoría de autores a los que haremos referencia son por lo tanto extranjeros, y principalmente anglosajones. Aunque también hemos recurrido a literatura en francés, dado que existen muchos autores expertos en *branding* de lujo como Bastien, Roux o Kapferer, así como investigadores que combinan el estudio de la marca país y los productos de lujo como Usunier.

El cuerpo teórico de la literatura de las Marcas Nación, o *Nation Branding*, es todavía reducido en España. Sin embargo hay abundante literatura en inglés relacionada con la medición del efecto país de origen sobre la percepción de los consumidores, especialmente durante el período 1995-2005. En España es básicamente a partir del año 2000 cuando se empieza a desarrollar cierta investigación sobre el tema, a menudo más vinculada con la literatura anglosajona existente que con nuevas aportaciones.

Sin embargo, lo que sí se ha puesto en marcha son estudios periódicos para medir distintos aspectos de la imagen de España en diversos continentes y países. Dichos estudios están principalmente vinculados a la labor del Real Instituto Elcano (RIE), cuya misión explicaremos más adelante.

Al hablar de investigación sobre Marcas País y en especial sobre la marca España, destacan cuatro investigadores a nivel nacional: Javier Noya, Julio Cerviño, Raúl Peralba y Alvarez del Blanco. Javier Noya es el investigador principal del Área de Imagen Exterior de España y Opinión Pública del Real Instituto Elcano. Doctor en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Complutense de Madrid, es profesor titular del Departamento de Sociología de la misma. Su labor investigadora es de orden cuantitativo y muy analítica. Julio Cerviño es doctor en ciencias económicas por la Universidad Complutense de Madrid y profesor de Comercialización e Investigación de Mercados en el Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Carlos III de Madrid. Sus áreas de interés académico se centran en la gestión internacional de marcas, e incluye entre sus ejes de investigación, la relación entre el efecto de la imagen país y las marcas nacionales. Su orientación por tanto tiene un enfoque práctico hacia la labor empresarial. Es una de las personas entrevistadas para esta tesis.

Raúl Peralba Fortuny es Doctor en CCEE y Marketing por la UAM⁶, Ingeniero Industrial y MBA. Es Presidente de Positioning Systems, la primera consultora en España y Latinoamérica especializada en Posicionamiento e Ingeniería de Marcas. Es también Socio Principal de Trout&Partners, y cofundador de la red de Consultoras en Estrategia Competitiva que dirige Jack Trout, responsable para España, Portugal y países del MERCOSUR (Cono Sur de América). Ha sido el primer socio y pionero, fuera de EEUU, de los

⁶ La UAM es la universidad autónoma de Madrid. CCEE corresponde a las siglas de ciencias económicas y empresariales

conceptos de metodología desarrollados por Jack Trout. Es autor principal de *Grandes Marcas de España* y coautor de *Las Marcas Renombradas Españolas-Herramienta de Competitividad Internacional*. También ha sido entrevistado para esta tesis.

En el ámbito académico español también podemos mencionar algunos autores que han abordado aspectos del estudio del *Made in Spain* en artículos académicos (Josep Chías, Josep Francesc Valls, Alvaro del Blanco). Josep Francesc Valls ha sido entrevistado para esta tesis.

Sin embargo, la lista de investigadores especializados en este tema es principalmente anglosajona, destacando mayoritariamente las aportaciones de universidades de EEUU, aunque en los últimos años se han incorporado bastante investigadores europeos (Francia y países escandinavos) y asiáticos: el ámbito de estudio de todos ellos está relacionado con la influencia del país de origen sobre la percepción internacional de los productos de un país por parte de los consumidores finales internacionales.

El nombre a destacar en términos de notoriedad y vinculación del fenómeno de las marcas país con la diplomacia pública es Simon Anholt, creador del concepto *Nation Branding* (1996), y más recientemente de *Competitive Identity* (2007,2010). Sus libros y especialmente la metodología sobre *rankings* de marcas país que él mismo ha creado –el Nation Brand index (NBI)–, es criticada por algunos expertos como Cerviño, Peralba, incluso Chías (2011), en cuanto a su rigor científico.

Las referencias europeas pasan ineludiblemente por Jean-Noël Kapferer, Bastien y Usunier, consultores y profesores en l’Ecole de Hautes études commerciales (HEC), en Paris y Ginebra.

Cualquier análisis en relación a la imagen de España en el exterior debe contemplar las fuentes de datos que a tal efecto se utilizan, a saber el NBI de simon Anholt, el primer estudio comparativo sobre la percepción de los países entre sí, el Country Brand Index de Future Brand, que con otra metodología y muestra establece un ranking de países y también de ciudades, así como el Rep Pulse del Reputation Institute (RI), cuya metodología aplicada a las naciones da información sobre su reputación y permite elaborar *rankings* globales y parciales en función de una serie de atributos. Abordaremos a continuación el marco teórico de la tesis.

0.8. Estructura.

Este proyecto de investigación se estructura en dos partes que suman cinco capítulos y se cierra con un apartado de conclusiones y de bibliografía.

Primera parte. Marco teórico y conceptual: análisis de las marcas territorio y las marcas *masstige*.

Capítulo 1. Globalización y evolución del *branding*.

Capítulo 2. Las marcas territorio.

Capítulo 3. Las estrategias y marcas *masstige*.

Segunda parte. Marco empírico: análisis cuantitativo y cualitativo.

Capítulo 4. La imagen de la marca España: percepción exterior por bloques geoestratégicos y organismos que la gestionan y custodian.

Capítulo 5. Investigación cualitativa.

Conclusiones.

Bibliografía.

PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Las marcas territorio y las marcas *masstige*.

En esta primera parte del marco teórico revisaremos el *state-of-the art* en torno a la literatura sobre las marcas territorio, y en especial las diferencias entre *nation branding* y *destination branding*. Repasaremos las principales aportaciones del *branding* a la gestión de las marcas país y de sus marcas comerciales. Veremos que existe una clara relación entre la marca territorio y las marcas de lujo –las más internacionales de todas las marcas, ya que nacen por necesidad con vocación global– , y analizaremos cómo éstas últimas han dado nacimiento a las marcas *masstige*, especialmente en la industria de la moda, donde destacan las grandes marcas internacionales españolas (Zara, Mango, Custo, Desigual, Camper, Tous, etc), objeto de esta tesis y potencialmente grandes contribuidoras al valor del *made in Spain* y constructoras de una nueva y joven imagen exterior de país.

Capítulo 1. Globalización y evolución del *branding*.

El *branding* moderno está estrechamente vinculado con la internacionalización de las empresas y la construcción de marcas globales. El valor y la reputación de muchas empresas hoy, radica en el valor de sus marcas, que va más allá de los productos o servicios vendidos, gracias a la relación que éstas han establecido con los consumidores.

Los orígenes del *branding* actual se remontan a 1931, cuando Neil McElroy redacta su clásico memorándum en Procter and Gamble (P&G), que llevó a la creación de la disciplina del *branding* y del puesto de gerente de marca (Aaker, Joachimsthaler, 2000; Larry Light, 2004).

En sus inicios el *branding* se centra en el análisis de los hábitos de compra, los gustos y las tendencias de los consumidores, con el fin de transformar las necesidades en productos (Davis, 2006). Se trata en general y hasta los años 90 de necesidades que generan innovaciones tecnológicas que a menudo se resumen en promesas únicas de venta, la famosa USP o *Unique selling proposition* del publicitario Ted Bates (1950). Con el paso de los años, la USP da el paso sucesivamente a nuevos conceptos como la imagen de marca (Ogilvy, 1955) o la identidad de marca (Kapferer, 1996), incorporando elementos intangibles, generadores de vínculos emocionales entre marca y consumidor.

Antes de centrarnos en las marcas lugar veamos algunas definiciones de marca y *branding* que nos pueden ayudar a entender su aportación al *branding* de los territorios.

1.1. Definiciones de Marca y *Branding*

Mientras una marca es un producto, servicio, u organización, considerado en combinación con su nombre, identidad y reputación, el *Branding* es el proceso de diseñar, planificar y comunicar el nombre y la identidad, con la finalidad de construir o gestionar una reputación (Anholt, 2007).

Al revisar algunas definiciones de las muchas que se establecen del concepto marca, vemos que originariamente se relacionan con la pertenencia o propiedad así como con los beneficios que reportan y con cómo se construyen, y más recientemente con el valor y la diferenciación que aportan a las compañías a las que pertenecen, y con la relación que establecen con los consumidores y la sociedad por cuanto han llegado a ser un elemento clave en la construcción de la reputación de las compañías.

Marca, según la Real Academia Española tiene varias acepciones, y aunque su origen queda definido como “la acción de marcar”, se refiere al hecho de marcar, con el fin de “identificar la procedencia y el propietario”.

- “..señal hecha en una persona , animal o cosa para distinguirla de otra o denotar calidad o pertenencia .”
- “..señal que el fabricante pone a los productos de su industria, y cuyo uso le pertenece exclusivamente..” (Marca de Fábrica)
- “ Marca registrada es la “.. marca de fábrica o de comercio, que inscrita en el registro competente, goza de protección legal.”

Los orígenes etimológicos en inglés de *Brand* vienen de “*bran*”, *brinnen*, en alemán (quemar), y se refiere al hecho de “marcar a fuego las reses”.

Según la American Brand Association, *brand* es todo nombre, símbolo, diseño, término o combinación de varios de estos elementos, que pretenden identificar un bien o servicio de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia.

Según la Ley de marcas Española (ley 32/1988, de 10 de noviembre de 1988) “..marca es todo signo o medio que distinga o sirva para distinguir en el mercado productos o servicios de una persona, de productos o servicios idénticos o similares de otras personas..”

Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI): “La marca es un signo distintivo que indica que ciertos bienes o servicios han sido producidos o proporcionados por una empresa o persona determinada”.

Para las Agencias de Publicidad, el concepto de marca puede ser más amplio: desde el nombre o logotipo de un producto, el nombre de una empresa o de una compañía. El diccionario del TERMCAT nos habla de la “imagen de marca” que se refiere a la actividad de marketing, especialmente de comunicación, orientada a dar personalidad propia a una marca y a reforzar su identidad.

Para Kapferer (2007), consultor europeo en marcas y profesor en HEC, Paris, la marca va mucho más allá de la señalización exterior de un producto o servicio, ya que su fin último es crear “valor” y crear una “diferencia”. Etimológicamente, una marca además de “diferencia” expresa y autentifica una “pertenencia” : la marca es por tanto parte del capital de una compañía y como tal, un activo. La marca vista como un activo tiene una doble función: defensiva por un lado (defenderse del robo y la copia) y ofensiva por otro (establecer una diferencia). La denominación de este valor, activo, o capital de marca es la *Brand Equity*, que se puede definir desde distintas ópticas.

1.1.2. La marca como *Brand Equity*

El capital de marca o *Brand equity* es una combinación generadora de valor gracias a una diferenciación a partir de un nombre, símbolo y/o diseño que identifica al producto de una organización gracias a una ventaja competitiva sostenible (Doyle, 1992). En este sentido una marca que no aporta valor a su empresa no es una buena marca (Ollé y Riu, 2008:13).

De forma general la marca genera clientela, luego facturación, luego beneficio, luego valor. Y lo que genera valor duradero es necesariamente un “activo”, por eso en teoría de marketing se habla del “capital de marca” o *Brand Equity*. La definición de Aaker es la más retomada por otros autores:

“Brand equity is a set of assets (and liabilities) linked to a brand’s name and symbol that adds to (or subtracts from) the value provided by a product or service to a firm and/or that firm’s customers. The major asset categories are: Brand name awareness – Brand Loyalty – Perceived quality – Brand associations (Aaker, 2010:8).

La *Brand equity* es definida en términos contables por Lambin (2012:537) como aquellos activos intangibles derivados de esfuerzos de marketing en el pasado y que no se han convertido todavía en beneficio :

“Brand Equity is viewed as the intangible accumulated asset from past marketing efforts that has not yet been translated into profit”.

Otra aproximación es la de Ambler (2003:53), quien define la *Brand Equity* como todo lo que está en las mentes de la gente, ya sean consumidores, accionistas, distribuidores, influenciadores, proveedores o empleados.

En esta línea, y más recientemente, Kapferer (2013) define también la marca como todo aquello que hace olvidar el precio, normalizando con ello precios elevados y eliminando riesgos percibidos y sensaciones de inseguridad asociados a precios bajos.

En el prólogo del libro *Brand Asset Management* David Aaker afirma que considerar la marca como un activo es una gran idea porque genera valor a largo plazo para los accionistas y limita la guerra de precios:

Brand power is the alternative to Price competition. The story is too familiar whether it be cars, cereals, computers, or consultancies. There is a pressure on price from new entries, retail power, and from overcapacity. Competitors, especially the number 3 or 4 brands, sometimes in panic begin to provide a price proposition. As a result, consumers focus on price and margin erodes and the whole industry turns hostile. A strong brand is the only alternative to destructive price competition. The customer loyalty needs to be based not on price but on points of differentiation, including brand personality, intangibles, emotional benefits, and self-expressive benefits (Aaker by Davis, 2002:vii)

Kotler en su famoso libro *Principles of Marketing* recoge esta visión económica de la marca ilustrada con declaraciones de John Stewart, co-fundador de Quaker Oats durante una charla con un CEO de McDonald’s y donde habla que el capital inmobiliario de una empresa siempre se puede reconstruir después de un accidente, incendio o desastre, mientras que el contenido acumulado del recuerdo histórico de una marca nunca puede volverse a construir si desapareciera, por eso es más valioso:

If this business were split up, I would give you the land and bricks and mortar, and I would keep the brands and trademarks, and I would be far better than you. If every asset we own, every building, and every piece of equipment were destroyed in a terrible natural disaster, we would be able to borrow all the money to replace it very quickly because of the value of our brand(...). The brand is more valuable than the totality of all these assets. (Kotler, 2006:290-2).

En una ponencia sobre marcas, Rosa Tous lo explicó de una forma similar:

Me gustaría comenzar definiendo lo que la marca significa para Tous: la marca, además de representar a la compañía y tratar de diferenciar a su producto del resto de productos del mercado en que se mueve, trata de crear en el cliente una base psicológica que le haga tener una predisposición hacia una percepción positiva de la empresa y de sus productos..Se podría decir que lo que más vale de una buena empresa, el mayor valor que posee, es la marca, mucho más que los activos materiales de la empresa, mucho más que sus bienes, sus instalaciones y sus locales. Si una compañía pierde sus instalaciones, pierde sus locales, es decir, pierde la mayoría de sus bienes, pero conserva la marca, pasarían semanas, meses o años, pero al cabo de mucho o de poco tiempo todo volvería a ser como antes, todo volvería a marchar igual de bien (Rosa Tous, 2005).

Kapferer retoma la definición original de Aaker (Aaker, 2000; Kapferer, 2007: 25) de activos de marca como la suma de:

1. Notoriedad –capacidad de una marca de simbolizar una categoría–
2. Nivel de calidad percibida en relación a las marcas competidoras
3. Nivel de estima –liking–
4. Tasa de preferencia
5. *Engagement* del cliente con la marca y
6. *Advocacy* –cuántos recomiendan la marca–.

Además de estas definiciones vinculadas con la creación de valor, otros autores prefieren definir las marcas desde su aspecto relacional y holístico.

1.1.3. La Marca como relación y significados

Varios autores vinculan la marca con significados de valor que construyen vínculos con el consumidor (Culleré, 2007) aunque no siempre de forma consciente (Macrae, Parkinson y Sherman, 1995). La marca puede ser definida de una manera más amplia como un portafolio de significados (Ollé y Riu, 2008), una serie de ideas (positivas y negativas) que se vinculan a una oferta: la percepción del producto o servicio, su comunicación, el precio, la presencia en el canal y el *packaging* son factores que influyen en la generación de significados. La marca es el recipiente que los aglutina y con los que se constituye una oferta única para el consumidor. La diferencia que se establece entre producto y marca estriba en que un producto o servicio es aquello que se compra y usa, mientras que una marca es una promesa de algo (Davis, 2006). Esa promesa o intangible puede nutrirse de señas de identidad con el paso del tiempo llegando a constituir el ADN de marca (Kapferer, 2011). Las marcas generan desde esta óptica también seguridad y confianza porque eliminan riesgos en la toma de decisión del consumidor en el sentido que la marca promete una prestación constante, en el espacio y el tiempo, eliminando por tanto riesgos aleatorios.

Aunque las marcas suelen ser innovadoras y portadoras de progresos de calidad –todas las grandes marcas son fruto de una innovación mayor y han permanecido como motores del progreso de sus mercados– (Kapferer, 2011), muchas grandes marcas se pueden moldear, retorcer y deformar, como la pastilina, y seguir siendo reconocibles. Esto explica su capacidad para divorciarse de los productos o servicios con los que estaban inicialmente asociadas.

De ahí que el *branding* despierte tanto interés y se utilice también hoy fuera de la esfera puramente comercial. Las marcas en la actualidad van mucho más allá de sus productos: generan confianza, proyectan “valores”, nutren “identificaciones” y “movilizan interna y externamente” (los colaboradores de una empresa). Algunas incluso crean a su alrededor comunidades de fans (Apple recibió millones de pésames por la muerte de Steve Jobs). Marcas como Apple son objeto de un cuasi culto. Y el mundo de “experiencias” que envuelven a marcas de este tipo, esenciales para nutrir el culto que generan.

1.1.4. La marca como experiencia

Schmitt (2000) es el autor que mejor ha explicado el cambio desde las características y ventajas funcionales de los productos/marcas hacia la experiencias de los clientes con esas marcas, estableciendo el concepto de marca “como experiencia”. Starbucks y Harley Davidson, son ejemplos de este tipo de estrategias, donde la identidad de sus empresas se sustenta en gran medida sobre dicho concepto. Una experiencia de marca no es un concepto abstracto, es una oferta real, un cluster de valores funcionales y emocionales que permiten “organizar” experiencias entre comprador y vendedor (Lynch y De Chernatony, 2004). La marca como “experiencia” tiene que ver con la constatación de que comunicar, hoy es dar valor a cada “punto de contacto”, tal como lo explican en su libro *El Nuevo Brand Management*, Ollé y Riu (2008:166):

La imagen que tenemos de una marca es la suma de todos los puntos de contacto que podemos tener con ella. Algunos los controlamos, otros no..Actualmente el responsable de comunicación de una marca ha pasado de ser una persona que controlaba disciplinas de comunicación (publicidad, RRPP, eventos, marketing directo, etc) a un profesional que coordina puntos de contacto (..) trabajar en una marca implica realizar un análisis completo de qué rol estratégico juega cada punto de contacto en la construcción de nuestro mensaje (...) y cómo cada punto de contacto puede aportar un *mix* de notoriedad y personalidad distinto..

Esta visión a partir de “la experiencia” desde todos los puntos de contacto de la marca, implica entender la experiencia en un sentido amplio, como la de todos los *stakeholders* con los que la marca se relaciona (figura 1).



Figura 1. La Marca experiencia como factor integrador (Fuente: adaptado de Ollé y Riu, 2008)

En esta misma línea de pensamiento, Kapferer (2013:12) incluye además de los puntos de contacto reales, los virtuales. Esta suma de experiencias nutridas desde diversos puntos de contacto tiene una finalidad clara, favorecer una buena reputación de las marcas.

1.1.5. La marca como reputación

Las marcas se abordan en la actualidad desde una visión más holística. La marca es sinónimo del negocio y estilo que está detrás del producto o servicio, que incluye el personal de la empresa, una filosofía y un espíritu que lo sustenta. Las organizaciones establecen un posicionamiento de marca para proyectar una imagen pública e interna coherente. Uno de los retos actuales de muchas grandes empresas es lograr que la visión y la misión de la misma sea “comprada” internamente antes de “proyectarse” externamente (Gundry et al., de Chernatony y Harria, 2000; Simoes et al., 2005; Vallester y de Chernatony, 2005).

Once you arrive at the right brand positioning, it becomes absolutely critical to figure out how to bring that positioning to life. While a positioning must be externally driven, your internal team has to buy it too, as they are the team that is ultimately responsible for bringing the positioning to life (Davis , 2002: 122)

Vincular el *branding* con la reputación de una empresa supone buscar el consenso y el compromiso de los órganos de gobierno de una empresa con todas las implicaciones estratégicas de una marca: la comunicación a toda la organización de los nuevos atributos funcionales y emocionales de la marca, su imbricación con la cultura interna, su traducción en el comportamiento de la organización y de sus empleados, o sus consecuencias sobre la reputación corporativa. Se trata de un ejercicio de coherencia y de consistencia en el tiempo y en todos y cada uno de los contactos y relaciones de los públicos objetivos con la marca (Fournier, 2009; Olins, 2007; Alloza Lozana, 2002; Schultz, 1994). De esta forma la marca requiere ser entendida como un activo intangible, patrimonio de toda la organización, donde el máximo órgano de gobierno de las empresas es el último responsable de preservar su integridad y consistencia en desarrollo e implantación.

En este sentido, la gestión interna de marca va más allá de la tradicional esfera de identidad corporativa, diseño de producto y comunicación pues compromete a toda la organización en el proceso de creación de marca. La construcción de esta coherencia es la consistencia entre lo que decimos, cómo nos comportamos y lo que ofrecemos. La fase de expresión de la visión, así entendida supone un compromiso a largo plazo con todos los públicos de una empresa (figura 2).



Figura 2. Areas de expresión de la marca (Fuente: adaptado de Ollé y Riu, 2008)

Las marcas y el *branding* constituyen la aportación más importante que el comercio ha hecho jamás a la cultura popular (Olins, 2004). Por lo que muchos servicios, organismos, incluso instituciones desean ser marcas: para existir en la mente de los ciudadanos del mundo. Y para existir como marca conviene tener claros algunos conceptos básicos vinculados con el *branding* y su evolución reciente.

1.2. Los conceptos esenciales del *branding*

1.2.1. La era del producto y la *unique selling proposition*

Tras la importante contribución de McElroy en P&G al *branding*, Rosser Reeves, publicitario ejecutivo de la agencia Ted Bates desarrolló a principios de los años 40 la *Unique Selling Proposition* (USP) o Propuesta Única de Venta y publicó en 1961 un libro culto titulado “la Realidad en la Publicidad”. La USP nació en la llamada era del producto, antes de la saturación de las marcas y de los medios, cuando bastaba con lanzar un nuevo producto medianamente aceptable para que éste tuviera éxito. La USP suponía elegir un beneficio único y diferencial para la categoría (al menos no utilizado por otros competidores) y comunicarlo de forma persuasiva para atraer a nuevos consumidores. Tras la Segunda Guerra Mundial, cuando las técnicas de producción en serie y la globalización provocaron un aumento sustancial de la oferta, el simple lanzamiento de nuevos productos dejó de ser suficiente como estrategia de crecimiento. Al centrarse más productos y marcas en publicitar sus USP, cada vez era más difícil distinguir las características únicas de la oferta. Un grupo de publicitarios liderado por David Ogilvy comenzó a enfocarse entonces en atributos más emocionales. En 1955 Ogilvy introdujo los conceptos que hoy conocemos como imagen de marca y personalidad. Y así se pasó de la “era del producto” a la “era de la imagen”.

1.2.2. La era de la imagen y la imagen de marca

La era de la imagen supuso que la marca empezase a ser más importante que el producto, y la publicidad pasó de ser un medio informativo a ser el constructor de la imagen. Para Ogilvy cada anuncio era una inversión a largo plazo en “la imagen de la marca”. No obstante, de la misma manera como la proliferación de productos hizo que la USP basada en beneficios funcionales fuera menos eficaz cuando los productos se copiaban unos a otros, la proliferación de anuncios hizo que la imagen también fuera menos eficaz cuando cada marca trataba de construir su propia imagen incrementando el ruido y la saturación de mensajes.

En ese contexto pocas marcas lograban sobresalir del ruido comunicacional. Estaba naciendo la era del posicionamiento. No podemos hablar de dicho concepto, sin vincularlo con su creador, Jack Trout.

1.2.3. El posicionamiento de Jack Trout

El creador del concepto de posicionamiento, Jack Trout, publicó en Junio 1969 un artículo en la revista *Industrial Marketing* (hoy *B2B Marketing* del grupo *Advertising Age*) que tituló: *Positioning is a game people play in today's me-too marketplace*. Vaticinaba el fracaso de quienes intentaban competir con IBM ofreciendo lo mismo, con una oferta del “yo-también” y hablaba, por primera vez, del posicionamiento como estrategia empresarial. Su vaticinio se verificó, y publicó otro artículo dos años

más tarde (Trout, 1971), donde demostraba que sus predicciones de fracaso, se habían cumplido. Ninguna de esas dos empresas había logrado cambiar las percepciones que tenían en la mente de sus clientes, una como empresa de electrodomésticos y la otra de discos, y tampoco debilitaron la imagen de IBM como líder en su especialidad. Al contrario, la reforzaron.

Trout aplicó sus principios del posicionamiento estratégico a muchas empresas e instituciones de distintos tamaños y actividades en muchos países del mundo. Para Trout el posicionamiento establece una diferencia en la mente de los clientes potenciales. Y se basa en cinco premisas:

Minds are limited, minds hate confusión, minds don't change, minds can loose focus, Stand for something: be a well focused specialist" (Trout, 2012:34).

El posicionamiento vinculado con ocupar una posición diferencial mental es compartido por más autores

A strong Brand means having a unique, credible, sustainable, fitting, and valued place in consumer's minds. It revolves around a benefit set that helps your product or service stand apart from the competition" (Davis, 2002:25).

En el caso de Kapferer, el posicionamiento debe además, indicar a qué categoría pertenecemos y establecer la diferencia esencial creadora de preferencia en relación a otros productos o marcas: el posicionamiento consiste en "destacar las características distintivas en relación a los competidores con los que la marca se compara y que son motivantes para el target" (Kapferer, 2007: 221).

Y se resuelve con cuatro preguntas (figura 3) :

- ¿Por qué?
- ¿Para quién?
- ¿Para cuándo?
- ¿Contra quién?

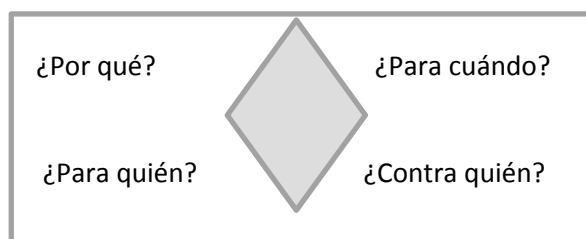


Figura 3. El Posicionamiento (Fuente: adaptado de Kapferer, 2007)

El posicionamiento no es algo que se haga con el producto o el servicio, el posicionamiento es algo que hay que lograr en la mente de los clientes. Se trata de posicionarse de manera diferencial y preferente en esas mentes, para que cuando en ellas surja la "necesidad" ésta venga "atada" a "nuestra propuesta", antes que a la de otro competidor (Volvo y "la seguridad"). En definitiva, a partir de la creación del concepto de posicionamiento es cuando se crean las bases definitivas del nacimiento del *branding*. Y las agencias de publicidad jugaron un papel esencial en este proceso ya que a partir de un posicionamiento estratégico, decidieron "transformar características físicas y tecnológicas" de un producto o servicio en "beneficios y promesas intangibles", a través de "relatos emocionales" (Olins, 2004).

1.2.4. Beneficio contra Promesa: de lo tangible a lo intangible

Las grandes marcas que conocemos hoy lo son en gran parte gracias a la comunicación en general y a la publicidad en particular, que ha contribuido a darles un sentido de una forma homogénea en el mundo. Logrando hacer de ellas un bien más interesante y potente que la suma de sus atributos físicos surgidos de los productos (tangibles), gracias al imaginario (intangibles) propuesto por la publicidad (Olins, 2004). Las agencias de publicidad contribuyeron a partir de la década de los años 60 a la construcción de marcas fuertes potenciando sus aspectos intangibles, especialmente en el sector de la automoción. Mientras en Europa, los coches eran productos de ingenieros, en EEUU ya constituían marcas (Olins, 2009).

Volkswagen, debe gran parte de lo que es hoy, a los publicitarios americanos, que supieron crear una marca como “*el Beetle*”, revolucionando la idea de los ingenieros alemanes y traduciéndola en “un estilo de entender y vivir la vida”. Un camino, que posteriormente también se explotaría para Golf tanto en EEUU como en Europa. Y posteriormente con Audi. Es interesante el caso de Audi en España, que ilustra esta evolución del *branding*, y que nos parece de especial interés, por haberla vivido en primera persona como directora de cuentas en la agencia de publicidad, Tandem DDB.

Audi renovó toda su gama de automóviles (A8, A6, A4,..) entre finales de los años 80 y mediados de los años 90: cambió el *namings* de sus modelos (pasaron a denominarse A8, A6, A4,..). La “A”, además de ser su inicial, connotaba calidad y liderazgo. Mientras en Alemania, Audi se percibía como un coche *Premium* (la gama alta de VW), en España logró que se percibiera como un coche de lujo, una alternativa a BMW y Mercedes. La comunicación de Audi en España se centró en sus inicios en los atributos diferenciales del producto con la finalidad de convencer de su “superioridad tecnológica” (Tracción delantera y Tracción Quattro, TDI, Triptronic..). Sin embargo el despegue para la marca se la dio su dimensión emocional y social, es decir “su dimensión de intangible”⁷. Mientras BMW y Mercedes, eran coches tecnológicamente perfectos (“deportividad” en un caso, “lujo” en el otro), tenían elementos negativos de imagen asociados a estereotipos negativos de la década :

- BMW abanderaba el “yuppismo” (*el tiburón*),
- Mercedes era símbolo de la “ostentación, del nuevo rico” .
- En cambio Audi supo identificar un “hueco”, una oportunidad de mercado, y se posicionó sobre “la discreción (el delfin)”, desde el “ingenio”. Un coche de status, pero “discreto”, para gente con clase que no deseaba “aparentar”.

A finales de los años 90, Audi España, logró superar ampliamente en ventas a sus competidores BMW y Mercedes. Y partiendo de un posicionamiento de producto, creó una identidad de marca que ha perdurado durante más de 20 años.

La publicidad de Audi en España obligó a BMW a replantear su estrategia de comunicación, que hasta entonces era muy “tecnológica”, “fría”, “distante” y basada exclusivamente en su *performance* desde sus beneficios de “producto”. BMW asumió que tenía un problema de imagen de marca y que el reto de su comunicación no debía ser convencer de su superioridad tecnológica (nadie dudaba de la calidad de

⁷ Extraído de mi experiencia personal como directora de cuentas en Tandem DDB (Lanzamiento A8-A6 y A4 (1993-1995)).

los coches BMW), sino eliminar la asociación negativa de la marca con el materialismo de la década, fruto de la popular “cultura del pelotazo” de los años 80, abanderada por el “yuppismo”. Como es bien sabido, en el mercado de coches, y más en la gama alta, el coche es una “extensión del individuo”, de “sus valores y de su identidad”. Por lo tanto de su status o mejor dicho del “qué pensarán de mi..”. Su reposicionamiento sobre el eje “el placer de conducir” con las campañas “¿Te gusta conducir?” permitió darle una nueva dimensión “amable, humana, próxima” a la marca, y remontar el daño hecho por Audi, y su posición en el mercado (aunque no del todo en Cataluña, donde la estrategia de Audi conectó fuertemente con la identidad catalana, especialmente con los valores de “discreción”).

Fueron pues los fabricantes de productos de consumo junto con sus agencias de publicidad los que definieron la idea de marca: partiendo del concepto de posicionamiento y dotándolo de valores intangibles, los fueron nutriendo con el tiempo de señas de identidad, dando lugar al concepto de “Identidad” –o ADN de marca–, que conviene diferenciar del de Imagen de Marca.

1.2.5. Imagen de Marca contra Identidad de Marca

El ejemplo de Audi ilustra cómo la marca se ha desvinculado del producto y es un conjunto de valores con el que se identifican los consumidores. Se ha pasado de informar sobre el producto, a tratar de crear y transmitir una identidad de marca (Kapferer, 2007).

Nike pasó de vender zapatillas de deporte a vender esfuerzo mental (*Just do it*) y una actitud ante la vida. McDonald’s no vende hamburguesas, sino una forma desenfadada de comer. Y beber Coca-Cola, no es tomar un refresco, sino participar del sueño americano y de una actitud positiva ante el mundo (Olins, 2007).

El uso de la *Brand identity* o Identidad de Marca aparece a principios de los años 80 y se propaga rápidamente entre los profesionales de las agencias de publicidad. En 1980 la agencia RSCG del publicitario francés Jacques Séguéla, incorpora la noción de identidad, agregándola a la de imagen. En 1984, David Bernstein consagra en su libro *Company Image and Reality* un capítulo a “la identidad”. Poco a poco, la literatura especializada empieza a estudiar este campo. David Aaker y Jacques Lendrevie (1994) establecen una clasificación, todavía heterogénea de “los activos de la marca” y distinguen entre “la fidelidad de marca”, “la notoriedad”, “la calidad percibida”, “la imagen de marca” y otros activos.

Lamentablemente, a menudo, se produce cierta confusión entre la noción de imagen de marca y la de identidad de marca, que conviene aclarar. La imagen, o más bien las imágenes son la resultante de las percepciones de los diversos consumidores que constituyen los segmentos del mercado, y son de naturaleza receptiva. La identidad en cambio, es la substancia de la marca expresada a través de todos los métodos de intercambio que ésta utiliza. Es de naturaleza emisora (Chevalier y Mazzalovo, 2008; Kapferer 1997, 2007).

El primer autor que introduce de forma analítica un enfoque de “la identidad de marca” es Kapferer en 1992, con su “Prisma de identidad”. A continuación, en la figura 4, podemos ver su modelo aplicado al caso de Chanel, constituido de elementos internos y externos a la marca.

- El “físico” de la marca corresponde al elemento concreto que nos sugiere la mención de la marca. Es un conjunto de características sensoriales y objetivas (en el caso de Coca-Cola la botella original, en el caso de Levis el tejano con sus etiquetas características).

- La “personalidad” de la marca se define desde preguntas como: ¿Si fuese un hombre qué carácter tendría? ¿Profesional, orientado al performance, original como Audi? ¿Incoloro e inodoro como Opel?
- La “cultura” de la marca remite a los valores originales de sus creadores – la cultura del país, de la región o ciudad donde la marca ha crecido: Madrid para Loewe, Sicilia para Dolce&Gabana..Aunque la dimensión geográfica no es la única posible, en el caso de marcas como Hewlett Packard , estaría también el “espíritu del garaje”.

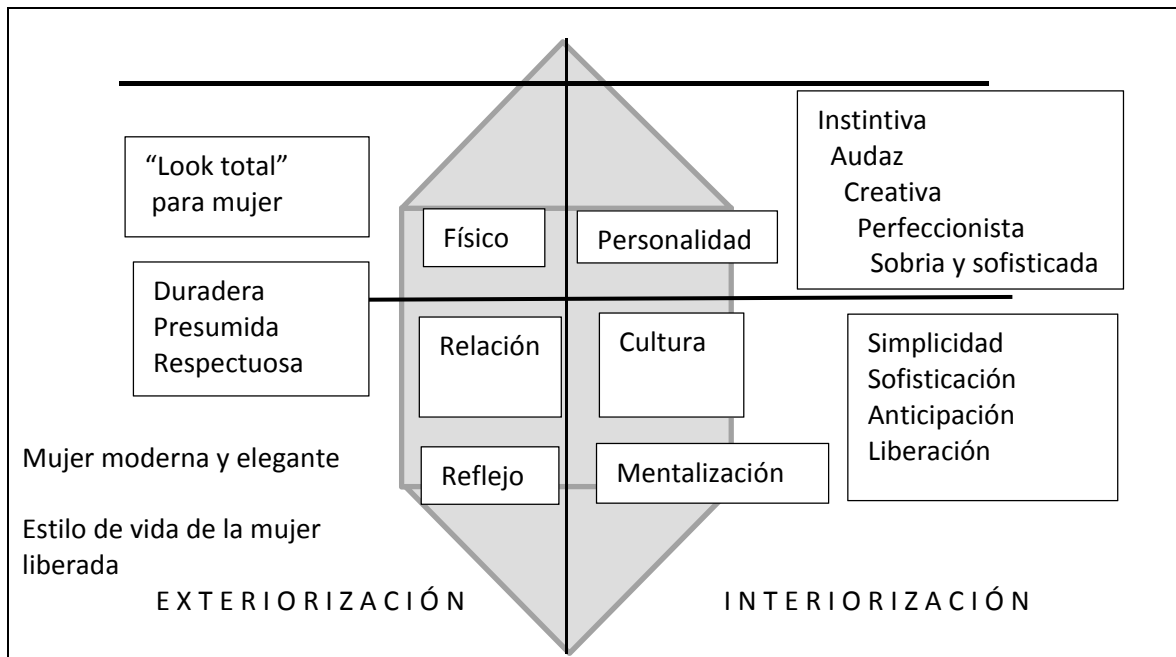


Figura 4. Prisma de Identidad de Marca, aplicado a Chanel (Fuente: adaptado de Kapferer, 2007)

- La “relación” remite a la dimensión de comunicación social de la marca. Una marca identitaria influencia la relación entre individuos, desde el sentimiento de pertenencia, como qué piensan los demás de mi cuando me ven bajar de mi Maserati o llevar el último traje de Lanvin? Gucci sugiere la seducción, Diesel la provocación..
- El “reflejo” de la marca describe el prototipo de cliente que el mercado piensa que tiene la marca. No se debe confundir con el cliente real.
- La “mentalización” de la marca es cómo se ve el consumidor a sí mismo cuando usa el producto. Cuando enciende su Marlboro, cuando sube en su Porsche o se pone un Armani.

El prisma de Kapferer sigue siendo utilizado en la actualidad y sirve para analizar si existe la necesidad de corregir desviaciones en las estrategias de *branding* de las compañías y sus marcas, especialmente cuando la imagen percibida dista mucho de la identidad de marca. O bien cuando la identidad de marca no está clara y se necesita redefinir desde los valores permanentes que expresa una marca desde su nacimiento.

Tras el prisma de identidad surgen nuevos métodos de base semiótica que contribuyen a la comprensión de la identidad de marca: los conceptos de ética y estética (EST-ET) a partir del análisis semiótico de Greimas, el cuadrado semiótico de Jean-Marie Floch (1992), pionero en la aplicación de la semiótica a

las marcas de lujo, e incluso las nociones de significante y significado de Saussure (1916), que son retomados por Chevalier y Mazzalovo (2008, 2011) y aplicados al sector de la automoción.

Tras este sintético repaso conceptual, veamos a continuación el poder económico y social de las marcas.

1.3. Las marcas en el marco de la mundialización

Amplios sectores de la sociedad sienten irritación hacia las grandes marcas y les han declarado la guerra, ya que “simbolizan” un tipo de nuevo modelo económico prepotente, hipócrita, desencadenador de grandes desigualdades, injusticias y desequilibrios para el planeta y sus habitantes. Esta visión negativa de las marcas se enmarca en su asociación al capitalismo feroz, especialmente de las grandes multinacionales, paradigma de la mundialización. No podemos hablar de este tema sin mencionar a Naomi Klein (1999).

1.3.1. Las marcas como problema

El movimiento antiglobalización liderado por autores como Naomi Klein y difundido en su libro *No Logo* en 1999 se ha lanzado de lleno contra el concepto de marca, que considera la manifestación más visible, seductora y manipuladora de la empresa capitalista. Empresas como Nike y Coca-Cola fueron acusadas por este movimiento de explotar a los pobres de los países del tercer mundo, corromper y pervertir la educación de los niños occidentales, de cobrar mucho y dar poco a sus clientes, de lavar el cerebro a la gente para convencerla de comprar productos que en realidad no necesita y que en realidad no quiere (Olins, 2004).

Esta línea de pensamiento ataca también las marcas en su dimensión cultural, como por ejemplo los patrocinios de las grandes marcas que “controlan” la cultura en función de sus propios intereses. Para Klein las empresas patrocinadoras y la cultura que difunden se han fusionado creando así una tercera cultura: un universo cerrado de personas con marca, con producto de marca y con medios de difusión de marca (Klein, 2000). Nike ha sido el principal objetivo del movimiento político que se opone al poder de las multinacionales. Las multinacionales estrella como Nike son la cara más famosa del capitalismo mundial, por eso atacarlas es como atacar todo el sistema (Greenfield, 2001). Existe una estrategia consciente, de lucha contra estas grandes marcas, ya que para los sectores antiglobalización, son “símbolos” o iconos de la lucha contra el sistema, que les permiten amplificar el ruido de sus mensajes. De hecho muchas compañías asiáticas han utilizado también niños en el proceso de fabricación de sus productos, pero al ser desconocidas, no han sido diana del ataque de “activistas antisistema” porque carecían de una marca conocida sobre la cual proyectar sus iras⁸.

⁸ En Marzo de 1997 un grupo de mujeres de una fábrica de Nike de Vietnam, llamada Pou Chen fueron apaleadas y obligadas a correr alrededor de la planta. Pero, en menos de un mes, este grave castigo fue también impuesto a las trabajadoras de GiantV, una fábrica de zapatillas de propiedad de taiwaneses(..). Se remitió información a los grupos de protesta contra las prácticas laborales de Pou Chen. No, obstante, el caso no fue adoptado por los grupos

Cuando el arma es la imagen de marca, está claro que una empresa sin marca es menos vulnerable. Sin embargo sólo la presión social y la repercusión negativa sobre la imagen de sus marcas y su reputación corporativa han forzado a las grandes corporaciones a cambiar sus prácticas. Compañías como Nike, Shell, y the Gap negaron en sus inicios todas las acusaciones sobre los abusos que cometían en sus lugares de producción, de hecho empezaron a diseñar documentos sin fuerza legal, pero llenos de principios, códigos de conducta, normas de ética empresarial, como la no discriminación, el respeto al medio-ambiente, que sin embargo no respetaban totalmente (Klein, 2000). Finalmente y gracias a las presiones de activistas como Klein, muchas empresas han acabado reaccionado “positivamente” y modificando sus prácticas, como por ejemplo Shell, que sabe que sus productos y precios no son diferentes de otros de la competencia. Su única ventaja es su reputación: gustar más (Olins, 2004). Para Olins, la escuela anticapitalista de Naomi Klein se equivoca al seguir tratando las marcas como si su única manifestación fuese corporativa y comercial. La influencia, las estrategias y las tácticas del *branding* ya han sobrepasado esos límites, y ahora desempeñan una función destacada y creciente en la política, los países, los deportes, la cultura y el sector del voluntariado.

1.3.2. Las marcas como motor de cambio social

Hoy aunque todavía existan compañías con comportamientos reprobables, muchas grandes empresas han entendido que las marcas pueden ser un motor de cambio positivo en la sociedad, en la medida que atiendan las demandas de sostenibilidad de la población.

Un informe de Havas Media (Chris Mclean, 2011) revela que los consumidores esperan de las marcas que se enfrenten a grandes problemas como el cambio climático, ya que han tirado la toalla con los gobiernos, de quien ya no esperan nada. Esto queda corroborado por una investigación de *The Climate Group* (2012) que indica que los consumidores son más receptivos hacia las compañías que trabajan para enfrentarse al cambio climático: organizaciones como *the Clean Revolution.org* han surgido para difundir el mensaje que invertir en sostenibilidad es rentable: presentan en foros internacionales casos de éxito de empresas a partir de inversiones realizadas en energías limpias.

En el Reino Unido marcas como Tesco, BP, The Co-operative, Marks&Spencer y Sainsbury están siendo valoradas por ello. La reconversión –a instancia de sus clientes– de algunas de estas compañías que en el pasado fueron atacadas por sus prácticas en el tercer mundo, las está convirtiendo junto a otras como Apple o HP, en compañías de referencia en relación a sus esfuerzos de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa, ya sea por reducir sus emisiones de CO2 y/o lanzar productos más eficientes y con menor consumo energético. Con ello logran fidelizar sus consumidores y aumentar sus ganancias, ya que incorporan más clientes sensibles ante estos temas (Anholt, 1999).

Organizaciones benéficas como Save the Children o WWF utilizan las técnicas del *branding*, pues saben que una marca poderosa es capaz de enganchar emocionalmente a la gente para abrir sus corazones y también sus carteras (Olins, 2004). Lo esencial de las marcas, es que en sí mismas no son buenas o malas;

de defensa de los derechos laborales y humanos de Europa, Norteamérica y Australia, sencillamente porque las fábricas no producían zapatillas Nike..(Greenfield, 2001).

lo que importa es cómo, dónde y para qué causa se emplean. Según Chris Maclean (2012), director creativo de Interbrand Australia, las marcas tienen el poder de cambiar el mundo y eso va a aumentar en el futuro. El *branding*, o la gestión de marcas, es algo imparabile. Las marcas, ya sea en el mundo empresarial, las artes, las organizaciones benéficas, los deportes o los países, se han convertido en un fenómeno social y cultural de una fuerza y poder extraordinarios. Saber gestionarlas y controlarlas es esencial como clave de su triunfo y/o fracaso.

1.3.3. Marcas y sociedad: del hiperconsumo al *Less is enough*

Investigaciones como la de Holt (2004), analizan cómo las marcas devienen iconos a través de las interacciones con su entorno en un proceso que denomina *Cultural branding*, y que considera especialmente aplicable a las naciones. Una visión similar acerca del poder cultural de las marcas, es la de Grant (2006), que sugiere que una marca es un cluster de ideas estratégico-culturales. Es innegable que las marcas están ganando protagonismo social –difuminando diferencias entre comercio, cultura y arte– y adentrándose en la cultura social como por ejemplo las exposiciones que cada vez más museos les consagran para mostrar cómo el diseño las ha transformado y cómo han penetrado los hogares (Kapferer, 2013).

Kapferer (2013) explica el éxito de la mayoría de marcas culto por su adopción inicial por parte de determinadas “tribus” con gran poder de influencia social. Apple empezó como producto-culto de la llamada “élite creativa” de la costa oeste de EEUU de Florida, es decir de las agencias de publicidad, los medios, los artistas, todos los que producían novedad cultural. Justo lo opuesto a Dell, cuyo modelo de negocio original de reducción de costes nunca conllevó ninguna cultura particular ni se vinculó a ninguna tribu (Kapferer 2013: 58). Absolut fue en sus inicios el fetiche de la pequeña comunidad gay de Manhattan, que frecuentaba la mujer del embajador de Suecia, gran organizadora de fiestas con presencia de grupos vanguardistas y marginales de Nueva-York (Kapferer, 2013). Otras marcas como Nike, Nespresso o Red-Bull también se nutrieron en sus inicios de un marketing tribal (Cova y Cova, 2002). Los corredores, los fanáticos del café o las comunidades de estudiantes en los campus son las que pusieron “de moda” y difundieron estas marcas de forma más amplia (Kapferer, 2013). Nike se convirtió en la defensora de las causas de las tribus negras de los guettos, Absolut fue un himno a la creatividad y Red-Bull ha defendido siempre los deportes extremos.

Autores como Olins (2004) asemejan el “marquismo” en general, a una especie de “nueva religión” y lo vinculan con el individualismo, materialismo, consumismo y egocentrismo, donde la fidelidad hacia determinadas marcas parece haberse convertido en un sustituto o complemento de la creencia religiosa.

Para otros autores como el sociólogo francés Lipowetsky (2007) la nueva religión se materializa a través de esta significación que las hipermarcas representan para el nuevo hiperconsumidor. El espíritu de consumo se adentra según Lipowetsky en las relaciones familiares, la religión, la cultura y el tiempo libre. Sin embargo el placer del hiperconsumo desemboca para este autor en una felicidad herida, y un riesgo de vacío para el individuo. La avidez del consumidor occidental por consumir mega marcas, por su efecto generador de status queda reflejado en el crecimiento exponencial de las falsificaciones de

grandes marcas⁹, tanto premium como de lujo. Existe una nueva cultura del lujo con un culto de masa hacia las marcas, que se acrecenta en las sociedades emergentes, donde la apetencia voraz por las marcas en general y las de lujo y europeas en particular surge como afirmación personal de éxito social.

No obstante, la crisis de las sociedades occidentales, sumada a la preocupación medioambiental y el crecimiento de las desigualdades a nivel mundial está produciendo un contrafenómeno a esta tendencia. Autores como Simon Paterson (2012) –estratega de marca independiente– abogan por lo que llaman “*The feeling of enough*” (la sensación de que ya basta) y se preguntan *What could enough feel like?* (¿Cómo sería la sensación de “ya basta”?).

Paterson plantea la necesidad de bajarse del hiperconsumismo alienante que sólo crea más ansia de consumo y que dirige el comportamiento y los hábitos de los consumidores de forma casi autómatas y carente de reflexión y autocrítica, introduciendo la idea *Less is enough*. En un mundo donde 2200 millones de personas son pobres, es decir un 15% de la población mundial (PNUD, 2014:3)¹⁰ este ansia de querer siempre “lo más, lo nuevo y lo último” se está frenando. Para Paterson el *branding* es diferenciación desde tres aspectos –“elección, deseo y asociaciones”–, y considera que los consumidores eligen aquellas marcas con las que comparten valores, y el *Less is enough* es decir, “menos es más” es uno de los que está emergiendo con fuerza¹¹.

Veamos a continuación qué relación hay entre *branding* y territorio, y más concretamente cómo el origen de una marca o de un producto puede ser un elemento diferencial.

1.4. La marca país como ventaja competitiva

Como hemos podido ver, en el proceso de globalización empresarial, la marca aparece como una variable estratégica de creciente importancia dentro de las decisiones, políticas y estrategias de internacionalización de la empresa. En el creciente panorama de competitividad a escala global, donde la tecnología está al alcance de todos y los productos y servicios son prácticamente iguales, la diferencia entre ellos depende de la representación que las marcas encarnan, a partir de asociaciones a menudo desde “lo intangible”.

Las marcas aparecen como símbolos universales de la era moderna que permiten unir a consumidores grandes y pequeños, orientales y occidentales, católicos y musulmanes. Las marcas a menudo superan el valor de los activos materiales de la organización (Murphy, 1990, Shervani y Fashey, 1998). Por eso la marca se ha revalorizado tanto en la estrategia empresarial, ya que ha evolucionado desde una concepción tradicional que la asociaba, casi exclusivamente a la estrategia de marketing bajo la responsabilidad del product-manager, hacia una nueva visión que la identifica con la empresa en su totalidad y con los compromisos que ésta adquiere con sus públicos objetivos o *stakeholders* (Brujón, 2007).

⁹ Roux (2003) estimaba el pirateo mundial de las grandes marcas en un 5% del PIB mundial.

¹⁰ El informe de la ONU sobre desarrollo humano de 2014.

¹¹ Veremos que la investigación cualitativa apunta también esta tendencia aunque todavía de forma muy incipiente en España.

En la figura 5 podemos ver sintetizado cómo una marca potente añade valor, reduce riesgos, fideliza a los consumidores y define una cultura empresarial, por lo tanto es el elemento de partida para la diferenciación (Riu y Ollé ,2008).

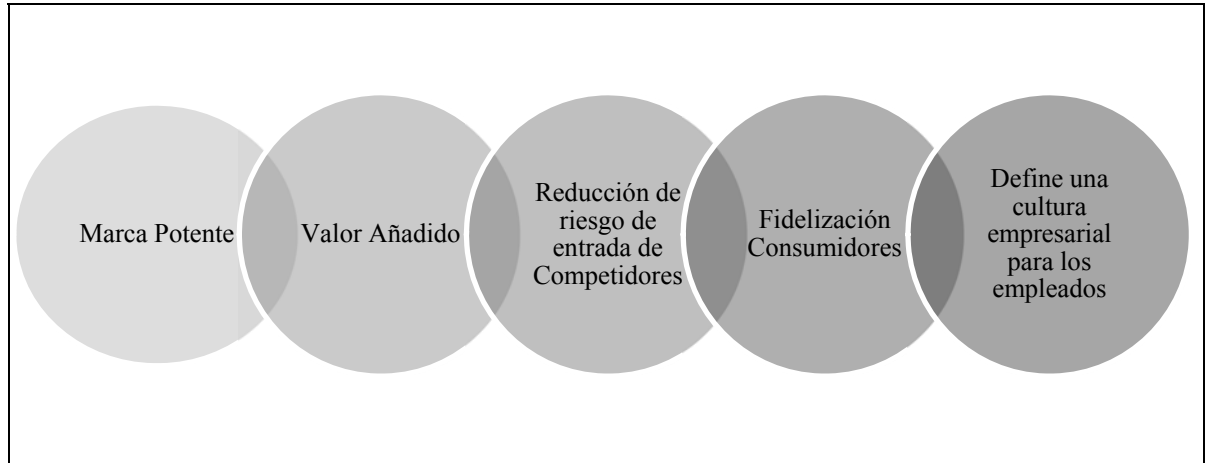


Figura 5. La Marca como motor (Fuente: adaptado de Riu y Ollé, 2008)

En este mismo sentido, para Interbrand, primera consultora global sobre marcas y *branding*, una marca debe diferenciar bienes y servicios y ayudar a crear asociaciones en la mente de los consumidores, preferencia y finalmente elección y/o compra. Al ser activos estratégicos, las marcas por sí mismas o dentro de un portfolio ayudan a crear fidelidad y *advocacy* entre los consumidores y por tanto ayudan a generar un modelo para ingresos futuros (Nurko, 2013).

Destacaremos un estudio realizado por Interbrand en 2007 (citado por Cerviño, 2007: 127) entre 299 directivos de diversas nacionalidades y responsables de la gestión de grandes marcas, que pone de relieve la influencia de las marcas en el proceso de decisión de compra de los consumidores, lo podemos ver en la figura 6.

¿EN QUÉ GRADO INFLUYE LA MARCA
EN LA DECISIÓN DE COMPRA DE SU
CONSUMIDOR?
(N = 299)

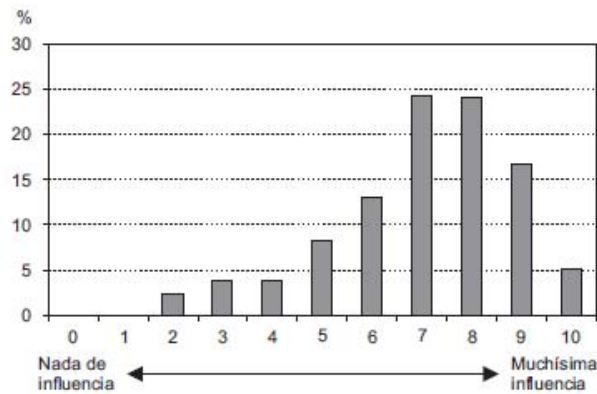


Figura 6. Influencia de la marca en la decisión de compra del consumidor (Fuente: Cerviño, 2007)

José Luis Bonet, presidente de Freixenet, en el prólogo del libro “La nueva generación de valor” de Brujó (2007), sintetiza todo lo que hemos comentado.

Las marcas, que nacieron con el objeto de identificar el origen del producto y ser referencia de calidad, han ido acompañando al mercado en su desarrollo y, con el consumidor como centro de su actividad, han trabajado y evolucionado para conectar con él, adelantándose a sus necesidades y sobrepasando sus expectativas. Hoy las marcas tienen capacidad para transmitir los valores, los atributos y la personalidad de las compañías. Este potencial responde a la necesidad de diferenciarse en un mundo cada vez más tecnológico, saturado de productos y con miles de opciones, muchas de ellas similares en términos de calidad y servicios.” (Brujó, 2007:15).

La esencia del *branding* está en la necesidad de diferenciarse, y la diferenciación puede establecerse o reforzarse desde el origen territorial de la marca (Court et al., 1999). Disney y McDonald's, Coca-Cola y Levi's, Nike y Pepsi —todas estas marcas son conocidas por su origen americano—. Es una parte fundamental de su éxito internacional y la razón por la que su origen siempre ha sido destacado en sus mensajes publicitarios. En la actualidad el origen de una marca es a menudo uno de los pocos factores de diferenciación de cara al consumidor. En el ámbito internacional, los beneficios de desarrollar marcas de carácter global son evidentes: mejor percepción sobre la calidad y prestigio de los productos del país en los respectivos mercados; más facilidad para atraer empleados, directivos y socios inversores; eficiencias en coordinación y en costes de comunicación y promoción, y más facilidad para entrar en los canales de distribución (Cerviño, 2007; Aaker y Joachimsthaler, 1999; Yu, 2003).

Las marcas juegan un papel importante para la competitividad de la empresa y también para la competitividad del país (Cerviño, 2002, 2007, 2011). La globalización del comercio hace que las empresas y productos, con sus marcas globales o locales, circulen internacionalmente. La inmensa mayoría de los consumidores compran productos extranjeros constantemente, de países donde nunca han estado, pero que conocen y perciben por imágenes, comentarios, noticias, relatos, etcétera. A partir de su experiencia con estas marcas y empresas, los consumidores conforman todo un mundo de significados

relacionados con su país de origen, fabricantes de marcas y productos. De esta forma, las empresas y marcas emergen en la actualidad como verdaderos embajadores de los países y, en este sentido, no hay país desarrollado que no disponga de importantes marcas en el mercado internacional (Cerviño, 2007: 128). Podemos ver en la figura 7 algunas marcas líderes españolas a nivel internacional que figuran en el estudio de Cerviño de 2007 (2007: 128).

	top 3	Moda "rápida"		top 5	Productos del mar
	top 3	Sanitarios		top 10	Gestión de Infraestructuras
	top 3	Control tráfico aéreo		top 10	Gestión de Infraestructuras
	top 5	Aceite de oliva		top 10	Petróleo
	top 5	Aceite de oliva		top 10	Vinos
	top 5	Fútbol		top 10	Banca
	top 5	Fútbol		top 20	Banca
	top 5	Energía renovable		top 20	Escuelas de Negocio
	top 5	Energía renovable		top 20	Escuelas de Negocio
	top 5	Telecomunicaciones		top 20	Escuelas de Negocio

Figura 7. Marcas líderes españolas a nivel internacional (Fuente: Cerviño, 2007)

Si analizamos el *branding* internacional de marcas americanas, francesas, italianas, incluso alemanas o japonesas, vemos como muchas de ellas están incorporando elementos de su país de origen en sus estrategias de *branding* internacional, a modo de paraguas corporativo. Sin duda esta realidad responde a esta necesidad de diferenciación, aunque no únicamente. Las asociaciones que el consumidor establece con los países de origen es generadora en algunos casos de una "percepción de calidad" o "know-how" superior. Los coches alemanes, la pasta y el diseño italiano, el lujo o la alta gastronomía francesa.

En el caso de las marcas españolas, esto no es tan frecuente, sin duda porque la marca España está todavía en un momento frágil y porque carece de un posicionamiento internacional claro, positivo y cohesionado. Emilio Lamo de Espinosa (2012), director del RIE destaca que la imagen de las empresas no se puede separar de la imagen del país y la imagen del país no se puede separar de la de las empresas, a pesar de que algunas sí traten de esconder su identidad española, ya que en costes financieros la identidad española les sale muy cara.

El FMRE en un ejercicio de selección de las 20 marcas españolas idóneas como embajadoras del *Made in Spain*, apuntaba las que podemos ver en la figura 8 (Cerviño, 2008). Cuatro de estas 20 marcas son de moda y calzado: Zara, Camper, Mango y Adolfo Domínguez, lo que reafirma el interés de dichas industrias en la proyección internacional del *Made in Spain*.



Figura 8. Top 20 marcas idóneas como embajadoras del *Made in Spain* (Fuente: Cerviño 2008).

El creciente interés por el *made in* queda de manifiesto en el nuevo estudio que Future Brand ha puesto en marcha en la fase final de redacción de la presente tesis y que permite comparar los *Made in* de distintos países. Analizaremos los resultados de dicho estudio –junto con otros sobre imagen de marca país– en la segunda parte de este proyecto de investigación, en el marco empírico. La definición que hace la consultora Futurebrand del COO o *Made in* es la siguiente:

Country of Origin is the term used to describe where products or goods originate from and encompasses agriculture, manufacturing or production. It is most commonly referenced by the term 'Made In' which denotes an association with the place of origin (Futurebrand, 2014).

La importancia del *Made in* en las estrategias de *branding* internacional de las compañías viene determinada por la importancia de las asociaciones que se vinculan entre una marca y el lugar de donde es originaria, donde el producto es concebido, diseñado y/o fabricado.

'Where a brand is seen to be from in terms of broad associations –for example, 'British' or 'French'– is the most important of those drivers. This is reinforced by an awareness of where the product is designed, or where the ideas or intellectual property driving the brand are located. But perhaps most strikingly, the country of manufacture itself is more important than ever to consumers in their purchase decisions. Where something is physically made is now one of the significant influencing factors in consumer choice (Futurebrand, 2014).

Tras analizar la evolución del *branding* y de los conceptos relevantes, las definiciones del concepto marca y la aportación del *branding* a la cultura empresarial, analizaremos en el capítulo 2 las marcas territorio, las marcas destino y más particularmente las marcas país, así como las influencias mutuas entre COO y marcas comerciales.

Capítulo 2. Las marcas territorio

Hemos visto que el *branding* se ha extendido más allá de los productos comerciales o servicios. En este apartado nos centraremos en analizar las marcas país y las marcas destino enmarcadas de una forma más amplia en el *branding* de territorios o *Place Branding*, que puede incluir desde una denominación de origen, hasta una ciudad, una nación o un país.

Hablar de “Marca País”, “Marca Territorio” o “*Place Branding*” es referirse a la utilización del marketing estratégico para promover la imagen, productos, atractivos turísticos, o inversión extranjera directa en un país o región. Esto supone asemejar los países a marcas: hay países con buenas marcas, que redundan en una reputación valorizante para su *Made in/Made by*¹², por lo tanto para los productos y servicios que exportan, en cambio otros tienen serios problemas con su reputación y por eso necesitan desarrollar estrategias que corrijan la situación. La aplicación de técnicas de *branding* a los países es un fenómeno relativamente reciente, aunque de importancia creciente en el contexto de competitividad global –en sus mercados internos y externos–.

Al hablar de marcas destino y/o territorio, se incluyen hoy estados u organizaciones supranacionales, países, regiones, comarcas, ciudades, denominaciones de origen, cualquier lugar susceptible de reportar un plus a los productos/marcas de un país (Europa, España, Cataluña, Ampurdá, Barcelona, Penedés, son algunos ejemplos). En esta tesis, nos centraremos exclusivamente en las marcas país, aunque en algún caso haremos mención a otras marcas territorio.

¹² El concepto *Made in* suele referirse a la fabricación en el país de origen, mientras el *Made by* se refiere al diseño en el país de origen, pudiendo ser la producción en otros países.

2.1. Origen del *branding* de los territorios

Para entender la noción de Marcas Territorio, Marcas Destino o Marcas País –*Place Branding, Destination Branding* o *Country Branding*– en términos anglosajones, conviene hacer un breve repaso desde sus orígenes.

Aunque ya en el siglo XIX en Francia, se constatan actuaciones públicas de promoción destinadas a la captación de residentes, en primer lugar, y de inversiones industriales, después, no es hasta el año 1954 cuando el *Comité Colbert*¹³, creado por la iniciativa privada como una organización destinada a impulsar la imagen del país en relación con los productos de lujo, introduce una idea organizada de la marca de país, en este caso el *Made in France*.

Posteriormente es España, ya en el año 1983, la que prepara su Plan de Marketing Turístico Internacional, a cargo de Turespaña, del que se deriva la creación de la marca turística del país, con un diseño de Joan Miró y el mensaje “Todo bajo el sol”. España, es por tanto, el país que inicia el primer proceso formal de gestión de una marca de país (Chías, 2010), en este caso exclusivamente turística, lo que se convierte en un referente que fue seguido posteriormente por otros países.

En el año 1990, Michael Porter introduce la idea de “la competencia entre los países” para la captación de turistas, la promoción de sus productos de exportación y la atracción de inversiones y nuevos residentes. En 1993, Kotler, Haider y Rein, formulan una aproximación metodológica al tema. Simon Anholt en 1996, lanza la denominación *Nation Branding*, con la idea de que los principios de la gestión de marcas empresariales y corporativas pueden ser aplicados también a los países. Aunque esta afirmación no la mantiene en su integridad, hoy, salvo en el campo de los destinos turísticos. La idea de Anholt es retomada por expertos del campo del diseño como Olins, Gilmore, Van Gelder, que van construyendo diversas teorías sobre su aplicación. Estas teorías se refuerzan con la aparición de empresas multinacionales del campo del *branding* empresarial, como Olins, Landor, Saffron, Interbrand, Futurebrand, Placebrand y otras muchas, que descubren la posibilidad de desarrollar una nueva línea de negocio y potencian la promoción de sus ideas y modelos, si bien en sus referencias de trabajo las experiencias reales son más bien pocas y casi siempre más sectoriales que generales (Chías, 2011).

Desde la promoción de este nuevo concepto “Marca País” surgen, en los últimos años, *rankings* de todo tipo sobre marcas de país, creados muchos de ellos por las mismas empresas que lo han explotado y desarrollado con criterios técnicos muy discutibles, que les sirven especialmente para alcanzar notoriedad mediática y “vender” sus soluciones. Anholt es el creador de uno de estos rankings, el *Nation Brand Index* o NBI (Chías, 2011).

¹³ El Comité Colbert es la asociación de lujo que vincula las marcas de lujo francés al *Made in France* desde 1954 a nivel internacional, con el reclamo *Rayonner dans le monde ..Incarnant la France, sa créativité et son art de vivre, les maisons du Comité Colbert font rayonner la culture française dans le monde. Le Comité Colbert s'attache, au travers de manifestations collectives à l'étranger, à représenter l'image de la France.*

2.2. La identidad nacional elevada a identidad de marca

A partir del concepto “la nación como marca” se genera un debate académico visceral tanto a favor como en contra, estando la discusión centrada en la superficialidad que los conceptos “marca” y *branding* generan sobre la idea de identidad nacional (Olins, 2002). El argumento de autores como Girard (1999) es que las corporaciones cambian, se fusionan, invierten y desinvierten, por lo que pueden reinventarse y reposicionarse, pero las naciones no cambian, son inmutables. A lo que Olins (2002) responde con el ejemplo histórico de un país como Francia, que ha tenido monarquía, imperio, una revolución, varias repúblicas, y que por lo tanto ha redefinido a lo largo de su historia varias veces su identidad nacional, por lo tanto su papel como nación o país, habiendo influido como ningún otro sobre el *branding* o *rebranding* de otros países. Olins reconoce sin embargo que debajo de los cambios siempre ha habido cierta continuidad en cuanto a las características de su población. E introduce el concepto de homogeneidad –para crear consistencia y coherencia– como clave de la construcción de los valores de la nación francesa, y lo conecta con el *branding*, afirmando que “la consistencia y la coherencia” son la esencia en ambos casos (Olins, 2002).

El propio padre del concepto *Nation Branding*, Simon Anholt, reniega al cabo de unos años de estas dos palabras y afirma que esta simplificación no existe y se ha convertido en un mito peligroso, e intenta sustituir dicho concepto por el de Identidad competitiva (Anholt, 2010), que es más completo y se nutre desde una visión holística del país que contempla las inversiones, la cultura, el turismo y la política. Para Anholt, las naciones pueden tener marcas –al tener reputaciones, esas reputaciones son tan importantes para su progreso y prosperidad en el mundo moderno, como las imágenes de las marcas lo son para las empresas– pero la idea de poder hacer *branding* de un país (una ciudad o una región) es ilusorio e inútil.

In the 15 years since I first started working in this field I have not seen a shred of evidence, a single properly researched case study, to show that marketing communications programmes, slogans or logos, have ever succeeded, or could ever succeed, in directly altering international perceptions of places ..Yet all around the world, in country after country and city after city, such marketing campaigns are cheerfully sold to governments, and billions of dollars of public money are spent producing them and placing them in the media, where they disappear without a trace (Anholt, 2010: 2).

Muchas naciones desean proyectar una imagen más *up-to-date* y moderna de sí mismas, y luchar contra percepciones desfasadas, que las convierten en marcas desaventajadas. Los países se transforman en marcas por la influencia de la opinión pública, que a partir de una visión estereotipada establece asociaciones simplistas y perjudiciales. Los gobiernos, deben luchar contra esta simplificación reductora y a menudo desfasada de la realidad objetiva. Anholt propone trabajar desde la Identidad Competitiva del país, con la finalidad de ayudar al mundo a entender la naturaleza real, compleja y diversa de las poblaciones y territorios de un país, de sus productos y recursos, de su historia y *heritage*.

Visto el interés y el debate que el concepto marca o *branding* aplicado a los países suscita, veamos algunas definiciones de los conceptos marca y *branding* de territorios.

2.3. Las marcas territorio: *place branding* contra *destination branding*

Van Ham (2001) define la marca territorio como el posicionamiento o percepción externa que se tiene del mismo, susceptible de aportar un valor diferencial y añadido al mismo y a los elementos que lo componen (empresas, personas, gobiernos, instituciones). Los Estados, sobre todo en tiempos de guerra, siempre se han preocupado de su imagen exterior. Mientras en el pasado las iniciativas eran coyunturales y aisladas, hoy son estructurales y globales, habiéndose convertido la imagen de los países en una cuestión de Estado (Noya, 2013).

El concepto de marca aplicado a un territorio –*Place branding*– tiene distintas vertientes, según cuál sea el área de enfoque. Podemos hablar desde el turismo, desde las inversiones, desde las exportaciones, desde la cultura o de promocionar la nación como entidad única. Cuando nos referimos a la vertiente turística del país se suele utilizar el concepto *Destination branding*: dependiendo del destino (una ciudad o un país) hablaremos de *City Branding* o *Country Branding*. Cuando se trata de promocionar la nación como entidad única –hay naciones que no son países– se suele hablar de *Nation branding* y/o *Country Branding*.

Para Dinnie (2008), una marca-nación o *nation-brand*, es una mezcla multidimensional y única de elementos que dotan a la nación con una diferenciación territorial y relevante para todos sus públicos. La definición de De Chernatony (2008) se orienta desde la idea de marca como experiencia: una marca-nación es un cluster de valores que permiten a una nación hacer una promesa de una experiencia única y deseable. Para Valls (2010), la marca país es el soporte estable global de alto valor añadido que se fija en la mente de las personas representando e identificando los valores, los sentimientos, las experiencias y el estilo de vida, que la diferencia claramente de la competencia.

Otros autores tienen una visión más comercial de la marca país, que es la que nos interesa en esta tesis. Así, para Cerviño (2002), la marca país es el conjunto de activos y pasivos vinculados a la imagen de un determinado país que incorporan o disminuyen valor a los productos y servicios ofrecidos por las empresas de ese país. Para Alvarez del Blanco (2000), el activo país también es el conjunto de fortalezas y debilidades vinculadas al país de origen que incorporan o sustraen el valor suministrado por una marca o servicio al fabricante y/o a sus clientes.

En este mismo sentido el FMRE describe en su web la imagen país como esas ideas o emociones que un país provoca y que pueden estar fundamentadas en experiencias propias y en información real, ser fruto de estereotipos y prejuicios o producto del imaginario colectivo. Como consecuencia directa de esta percepción, a la hora de valorar un determinado producto o servicio, se tiende a atribuirle unas determinadas cualidades asociadas a su país de origen, por lo que la valoración de ese bien o servicio no suele ser, por tanto, completamente objetiva. El efecto imagen país se podría definir por consiguiente como cualquier influencia, prejuicio, sesgo o predilección sostenida por los compradores industriales e individuales, y provocada por la imagen del origen asociado con la empresa, producto o marca en cuestión. Así, la percepción que el conjunto de la sociedad tiene de un país es lo que conocemos como marca país. Afecta, por tanto, a muy distintos ámbitos, desde lo político, social y cultural hasta lo económico y comercial.

La adopción de técnicas de *branding* por parte de los gobiernos cobra sentido para Anholt (2010) como un deseo de desarrollar políticas a partir de las verdaderas señas de identidad de un país: la carencia de principios básicos y de identidad lleva, según Anholt, a desarrollar políticas confusas y pobres, con la consecuente repercusión negativa sobre la reputación de un país. La certeza interna en cambio, crea

buenas políticas, un comportamiento claro y una buena reputación. Y las imágenes resultantes de los lugares se expresan con el simple modelo:

IDENTIDAD – COMPORTAMIENTO – IMAGEN

Who you are determines how you behave; how you behave determines how you are perceived. Competitive identity, when properly understood, is a system that respects the power of integrity above all else, and recognizes that only perfect integrity can sway public opinion (Anholt, 2010: 47)

El *Destination Branding* es el *branding* aplicado a un destino cuyo objetivo principal es atraer turistas. Muchos autores coinciden, en que puede jugar también un papel esencial en el *branding* de un país, al trazar una narrativa del mismo que transforme a los visitantes en “agentes virales” o “embajadores” inconscientes del mismo al regresar a sus hogares (Morgan, 2008; Anholt, 2008; Dinnie, 2008). Es por lo tanto fundamental integrar la promoción turística en la estrategia de una marca país, ya que suele ser la voz más fuerte y con mayor inversión de marketing. El principio básico del *Destination Branding* es que cada acto de promoción, intercambio o representación debe verse no como un fin en sí mismo, sino como una oportunidad para construir la imagen y la reputación de un país. Y como argumenta Anholt (2010) en su libro *Competitive Identity*, el uso de técnicas de *mass-marketing* es muy aconsejable en este tipo de promoción masiva del país a turistas, mientras no lo es tanto en el caso de promocionar las políticas de un país, su cultura y su gente, o bien la inversión extranjera en el país, ya que entonces se trata de audiencias más pequeñas y elitistas, y por lo tanto tiene más sentido el uso de prácticas Business-to-Business (BTB).

Una nación o lugar no puede desarrollar ninguna estrategia si previamente no tiene una notoriedad suficiente, un conocimiento y reconocimiento básicos que lo pongan en el mapa: y eso, se consigue desde el *Destination Branding*. Porque tiene el poder de cambiar la imagen de marca de un país en la mente de los turistas más rápidamente y para siempre, al hacerles abandonar prejuicios anteriores a su estancia y experiencia en el país (Anholt, 2010). La gente suele compartir sus experiencias con su círculo de amigos y familiares al volver de sus vacaciones y por tanto la experiencia individual contagia la percepción de otros, ya sea porque atrae a más visitantes, o porque influencia su visión del país a partir de los relatos que oyen: se transforma en un círculo virtuoso, cuanto mejor la imagen, más gente deseará visitar el país.

Expresado de una forma simple, un destino con una imagen positiva necesita esforzarse menos y gastar menos dinero en promocionarse en el mercado, porque éste ya se cree lo que le está contando. Destinos con marcas poderosas juegan un papel que los destinos con marcas frágiles no pueden jugar: al igual que las corporaciones respetables, un destino respetado tiene la responsabilidad de garantizar que la realidad está a la altura de su reputación. Y para protegerse de sus competidores debe superar las expectativas que genera a través de la innovación constante: cultural, arquitectónica, o de otra índole. Por desgracia para ellos, muchos países carecen de esta visión estratégica y por lo tanto venden estancias turísticas sin que haya una estrategia detrás de promocionar el país en su conjunto. Por eso la mayoría de campañas publicitarias de turismo son todas muy parecidas y ofrecen imágenes de playas, paisajes, montañas y gente de forma casi indiscriminada y sin un concepto de país detrás capaz de aglutinar aspectos de la Identidad del mismo adaptada a los nuevos tiempos.

El *branding* de lugares puede incluir desde una denominación de origen, una ciudad, una región o un país. En cada caso estaríamos hablando de cómo utilizar las técnicas del *branding* aplicadas a un territorio, ya sea una región, una ciudad, una denominación de origen o un país. Dado que una marca país aglutina otras marcas territorio, se pueden dar interacciones entre ellas. Tiene que ver con la

arquitectura de marcas utilizada para proyectar y promocionar los distintos territorios que conforman un país.

Cuanto más acotada es la marca territorio más concreta es su imagen, sus imaginarios y asociaciones, por lo que su gestión es más simple. Cuanto más amplio el territorio, más difusos, variados y diversos sus contenidos y verdades esenciales, por lo tanto también es más compleja la gestión de su marca así como la coordinación y el acuerdo estratégico entre *stakeholders*. Esto puede explicar la preferencia de algunas empresas por vincular sus marcas con ciudades por encima de regiones o países (Custo Barcelona). La posibilidad de que públicos muy diversos en distintos mercados asignen una identidad común a Barcelona es mucho mayor a que eso suceda con la marca España, como veremos más adelante.

La literatura existente sobre *Place Branding*, aunque cada vez más abundante, no aborda a menudo la trascendencia y las consecuencias de su acción desde un punto de vista integral (Kavaratzis, 2005; Van Ham, 2008; Govers i Go, 2009; Moilanen y Rainisto, 2009; Anholt, 2010). Avraham y Ketter (2008) mantienen que la supervivencia de muchos territorios pasa por desarrollar una identidad única que les permita competir en el mercado internacional de lugares. Para Noya (2013), el *Place Branding* visto desde los Estados busca diferenciarse y “construir personalidades de marca”, creando vínculos emocionales fuertes, basados en iconos y símbolos, que sobrepasen las barreras cognitivas de las mentes cada vez más saturadas de información. Van Ham (2001) habla del nacimiento de un nuevo tipo de Estado globalizado, el Estado-Marca, y señala que del mundo moderno de la geopolítica y el poder se está pasando al mundo postmoderno de las imágenes y la influencia. Un mundo global de bienes, servicios y personas, en el que los Estados deben vender su mejor imagen para atraer los flujos más beneficiosos que proceden de otros países. En opinión de Govers y Go (2009) la práctica del *Place Branding* tiene que partir de 3 aspectos fundamentales: la identidad del lugar, la imagen del lugar y la experiencia de consumo del lugar. Una experiencia de consumo vinculada a marcas culturales, comerciales o territorio –país, región, ciudad, denominación de origen–, cuyos efectos mutuos conviene articular a través de una arquitectura de marcas.

Tenemos dos ejemplos de país que han rediseñado su estrategia de marca país que son interesantes, Corea y Gran Bretaña.

El ejemplo de Corea

Corea, en el año 2000, a través del Ministerio de Comercio, Industria y Energía anunció que para ser competitivos globalmente y potenciar sus exportaciones, los coreanos debían pasar de la fabricación de productos genéricos a desarrollar sus propias marcas. Empezaron por renombrar su *Quality and Design Division* por *Design and Brand Policy Division* y empezaron por reorganizarse internamente.

Con la organización de los campeonatos mundiales de fútbol en 2002 iniciaron el despegue de su estrategia de marca país. La visión del gobierno era utilizar ese evento para conectar sus imágenes positivas con las exportaciones, con la finalidad de construir marcas globales y ayudar al crecimiento económico del país. El gobierno ayudó a aquellas empresas que contribuirían a construir el *Korea trademark*. Entre 2002 y 2004 organizaron conferencias internacionales donde invitaron profesores, Ceo's, embajadores, directivos y expertos de marca para compartir experiencias y aprender cómo los extranjeros percibían a Corea. También desarrollaron un *National Brand Competitiveness Index and self assessment tool* para que las compañías pudieran medir su *Brand Equity* y planear sus estrategias de futuro. El gobierno presentó su "*Vision for Brand Power Korea 2010*", y los frutos los vemos desde hace

dos ó tres años, lo que demuestra que la construcción de una marca país debe ser un objetivo muy trazado y a largo plazo (10-15 años). Corea del sur es uno de los países más competitivos dentro de las tecnologías de la información. Ahora está con el plan *Blueprint 2020 Korea (IT-related Creative Ideas)*. Este plan contempla la integración de las tecnologías de la información con otras tecnologías, como la industria del automóvil (donde el país cuenta con marcas internacionalizadas) o la de la construcción de navíos. El objetivo es la promoción de sectores tecnológicos de alto valor añadido.

Otro ejemplo de interés es Gran Bretaña, que también ha aprovechado dos grandes eventos con repercusión global para implementar una estrategia de marca país.

El ejemplo de Gran Bretaña

Es interesante ver la reciente campaña de marca país de Gran Bretaña. La campaña *Great Britain* se lanzó en 2011, coincidiendo con la boda real y los JJOO en Londres, con la finalidad de reforzar el legado del país, en lo económico, estimulando la inversión, el trabajo y el crecimiento.

El Gobierno británico puso en marcha una estrategia de marca-país para mostrar lo mejor del Reino Unido y exhibir una gran oferta, desde las carreras de Fórmula 1 hasta la tecnología innovadora aeroespacial y el diseño vanguardista en la moda. Se destinaron 510.000 libras a esta campaña con el objetivo de incrementar el volumen de negocios en 1.000 millones de libras y atraer 4 millones más de turistas. La agencia responsable fue RKCR/Y&R quien creó un equipo multidisciplinar para el lanzamiento de la marca y la estrategia digital, la gestión de colaboraciones y acuerdos de imagen de talentos, y la comunicación de la campaña.

Esta campaña es un ejemplo que ilustra cómo el *Destination Branding* puede trabajar a favor del *Place Branding*. Los verdaderos embajadores de la campaña *GREAT Britain* han sido grandes firmas y líderes de la industria británica conocidos internacionalmente, y que han querido vincular su marca a *GREAT Britain*. Nombres como Richard Branson, fundador de Virgin; la ex alcaldesa de la City Fiona Woolf; la arquitecta Zaha Hadid; el director de cine Steve McQueen; el piloto de carreras Lewis Hamilton y el futbolista David Beckham; y diseñadores como Vivienne Westwood, Kelly Elaine Hoppen, Julien Macdonald y Matthew Williamson. Además, han participado firmas como Jaguar, McLaren, Mini, ASOS, Airbus y Wimbledon, y personajes animados como Wallace and Gromit, Batman, Peppa Pig y Paddington también han querido formar parte de la marca *GREAT Britain*.

Se puede decir que *GREAT Britain* es la campaña de marketing (figura 9) más ambiciosa en la que se haya embarcado hasta hoy. Todos los organismos gubernamentales, la oficina de comercio e inversión *UK Trade and Investment*, los ministerios de Cultura y Asuntos Exteriores, el *British Council*, la oficina de turismo *Visit Britain* y otros más trabajan juntos con el propósito de fomentar la percepción de prestigio y reputación del Reino Unido en el exterior, y de convencer al mundo de la excelencia del país para visitarlo, estudiar allí y hacer negocios.

Deseamos poner el énfasis en la alta consideración de la moda y de los diseñadores británicos en dicha estrategia, lo que viene a confirmar la importancia que pueden tener las marcas de moda y el diseño como parte del capital cultural y social de un país. Nos parece que es interesante tenerlo en cuenta para el caso español.



Figura 9. Logotipo y campaña Welcome to Great Britain (Fuente: [web visitbritainmediacenter](http://web.visitbritainmediacenter.com), 2015)

Para el desarrollo de una marca país conviene tener claro cuál debe ser la articulación entre sus diversas marcas territorio y cómo se pueden complementar.

2.4. La arquitectura de las marcas territorio

Cuando nos enfrentamos al desarrollo de estrategias de marca país, dependiendo de los objetivos que tengamos, utilizaremos la marca paraguas de país o bien sub-marcas territorio (región, ciudad, denominación de origen). La arquitectura que empleemos va a depender en gran parte de la familiaridad de la audiencia a la que nos dirigimos.

Si estamos hablando de vender turismo de Gran Bretaña a los americanos, tiene más sentido desarrollar un marketing específico de regiones, ciudades o pueblos, ya que para interesar a los visitantes ya conocedores o incluso regulares, conviene ofrecerles información más completa y detallada de sus opciones de estancia. En cambio, cuando uno compite en un mercado donde el desconocimiento acerca del país es importante, sería el caso de campañas de turismo de Gran Bretaña al mercado chino, indio, ruso o brasileño, entonces tiene más sentido vender la marca "Gran Bretaña". Cuando un consumidor es incapaz de distinguir entre Inglaterra e Irlanda, no tiene sentido venderle *Nottingham* o *The Cornish Riviera* (Anholt, 2010).

Una marca país actúa sobre numerosos mercados y tiene una estructura compleja. No influye directamente sus clientes finales, más bien es "una marca paraguas" que a través de otras marcas más targetizadas, difunde mensajes y valores hacia una colectividad o una organización, que a su vez se apoyan en la marca país (Bastien, 2008). Podemos ilustrarlo a partir de ejemplos de marcas vinculadas con la marca Francia (figura 10): un cliente que compra un Dom Pérignon, compra ante todo un champagne excelente que le hace soñar por su fineza y rareza, con el *savoir-faire* de la casa Moët-Chandon. Por ello, está influenciado también por la marca "Champagne", que a su vez se nutre del *Made in France*. Lo mismo sucede con un cliente que decide pasar sus vacaciones en Cannes, fascinado por la ciudad del Festival de cine, y que sabe que es una de las joyas de la *French Riviera*, a su vez una región francesa.

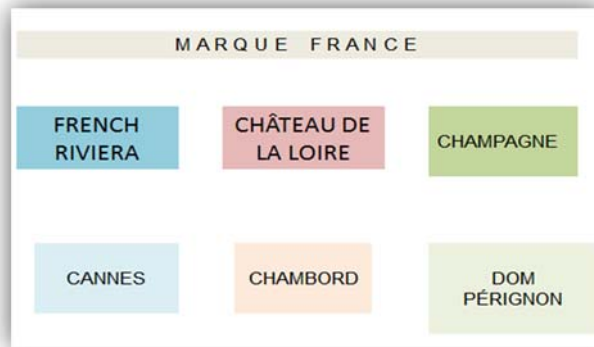


Figura 10. La Marca Francia como Marca paraguas (Fuente: Bastien, 2008)

La arquitectura de marcas consiste en organizar el portfolio de marcas, especificando el rol de las marcas y la naturaleza de las relaciones entre ellas (Aaker y Joachimsthaler, 2002; Harish, 2008). Kapferer (2004; 2007) destaca dos funciones de una marca: distinguir entre distintos productos e indicar el origen de un producto. Cuanto mayor es el portfolio de una empresa, mayor es la dificultad de alcanzar ambos objetivos de forma simultánea, por lo que se genera la necesidad de crear una estrategia de arquitectura de marca. En este sentido un país es visto en la teoría del Place *Branding* como una marca paraguas bajo la cual coexisten multitud de otras marcas territorio, ya sean vinculadas con productos, servicios o aspectos culturales y/o sociales. En el ejemplo de la figura 10 tenemos una estructura de 3 niveles, donde en el primer nivel está la marca paraguas (la marca país, la marca Francia), seguida en el segundo nivel de la marca territorio (*French Riviera*, *Château de la Loire*) o denominación de origen (*Champagne*), y en el tercer nivel la marca más concreta de producto (*Cannes*, *Chambord*, *Dom Pérignon*). Los efectos de la marca Francia son mucho más difusos que los de una marca sectorial sobre su mercado, porque juega a dos niveles:

- Para las marcas con falta de notoriedad, la marca país la compensa y reduce el riesgo para el comprador.
- Para las marcas reconocidas, refuerza la identidad de la marca sectorial, con mayor o menor intensidad en función de la estrategia de marca.

Esto mismo sucede en el sector del calzado español, como veremos en el capítulo 5, ya que las marcas con menor notoriedad internacional son las que más se apoyan en el paraguas del *made in Spain* por su valor para el profesional internacional del calzado y cada vez más para el consumidor final internacional.

Por tanto la marca país además de relatar un origen, tiene una función de marca paraguas que puede garantizar una calidad y a la vez suponer una forma de diferenciación. Nos interesa destacar el ejemplo francés a continuación, ya que tiene algunas similitudes con lo que propone Fedekon, la federación española de industrias de la confección textil, que ha creado un logo de moda española que está presentando a las empresas de moda y calzado con la finalidad de facilitar al consumidor el conocimiento sobre el origen de las marcas de moda española, ya sea por ser fabricadas o diseñadas en España. Abarcaremos este tema en el capítulo 4.

En este sentido y desde 2011 Francia ha creado un nuevo sello vinculado con el origen *Made in France* que puede ser utilizado por determinadas marcas de forma valorizante. Este sello *Origine France Garantie* fue presentado oficialmente en la asamblea nacional francesa el 19 de mayo de 2011 y dispone

de la web de *Profrance*, la asociación que promueve la marca Francia. Su objetivo es doble: permitir al consumidor que lo desea conocer el origen de un producto con información clara y transparente. Y permitir a las empresas que lo desean valorizar el mantenimiento, desarrollo o retorno de actividades productivas en Francia, de una manera eficaz, tanto en el mercado interior como exterior. La obtención de dicho sello implica que como mínimo un 50% del precio unitario del producto sea francés y que las características esenciales del producto sean francesas. En febrero 2013 Profrance lanzó la primera campaña de promoción de su asociación, con un mensaje enfocado a favorecer la compra de productos franceses, como podemos ver a continuación en la figura 11. Se celebró asimismo un salón del *made in France*. La difusión de campañas que animan a consumir nacional está predisponiendo a los consumidores en este sentido, y tiene que ver con la idea, que también surge en la investigación que analizaremos en el capítulo 5 y verbalizada como “luchar por lo nuestro” por uno de los entrevistados: si compro nacional estoy preservando mi economía y mi puesto de trabajo. Adelantamos que en la investigación cualitativa (capítulo 5) se está produciendo este cambio de mentalidad también en las empresas y consumidores españoles. Este patriotismo económico francés queda patente en la celebración del salón del *Made in France* inaugurado en 2012 y cuya más reciente edición tuvo lugar el 31 de Marzo 2015.



Figura 11. Logo *Origine France garantie*, campaña 2013 y logo salón 2015

Veamos a continuación quién debe gestionar la marca país.

2.5. La Gestión de una marca país y la diplomacia pública

La gestión e implementación del *branding* de territorios tiene mucho que ver con la diplomacia pública. Depende por tanto del poder político y de la Administración Pública. Cabe destacar como para los juegos olímpicos de Londres 2012 por primera vez el ayuntamiento de Londres creó el puesto de *Director of Brand London* (Kapferer, 2013:11).

Muchos autores asignan la competencia de la gestión de una marca territorio al poder político junto con el poder empresarial (Olins, 2002; Kavaratzis, 2005; Anholt, 2007). Otros, afirman que la gestión óptima de una estrategia de *Place Branding* debe ser un *mix*, una visión compartida, en la que la administración pública y el poder político puedan participar (Kotler y Gertner, 2002; Morgan y Pritchard, 2002; Olins, 2004; Kavaratzis, 2005; Van Ham, 2006, 2007). En cualquier caso, al depender de varios *stakeholders*, el control es complejo. El Foro de Marcas Españolas por ejemplo, que pretende contribuir a la difusión del origen de las marcas renombradas españolas, cuenta con una estructura mixta pública y privada.

Los gobiernos no tienen control sobre todas las fuerzas que moldean la imagen de su país, no hay una sola institución que lo tenga. La oficina de turismo no puede controlar las políticas gubernamentales, y

sin embargo esas políticas pueden afectar y mucho su negocio, las universidades que desean atraer estudiantes extranjeros están afectadas por la reputación de los productos y servicios que exporta el país o por el comportamiento de artistas o deportistas famosos del país en el extranjero, y así sucesivamente. La imagen nacional emane de múltiples canales y sectores, y ninguno de los “dueños” tiene un control absoluto sobre los factores que afectan sus intereses (Anholt, 2011). Dado que Anholt es la autoridad mundial en la materia veamos en qué consiste su teoría de la identidad competitiva.

2.6. La Identidad Competitiva de los países

La Identidad Competitiva (IC) (Anholt, 2007; 2010) se ve afectada por el debate de la identidad de las naciones en un contexto de globalización. Es el gran reto al que deben responder muchas naciones en desarrollo. Es como un círculo virtuoso, donde “las acciones hablan más fuerte que las palabras”. Y donde no se debe hablar si no hay algo relevante que explicar: es decir que los hechos y las acciones deben preceder el discurso: si hablamos de innovación, mostremos primero estas innovaciones, y luego nos presentamos como innovadores.

Este ciclo virtuoso (figura 12) se retroalimenta: en la medida que los medios se acostumbran a tener buenas noticias sobre innovaciones exitosas del país, la imagen que se deriva refuerza la reputación del mismo. Y ésta, al ser reflejada desde los medios extranjeros, llega a la opinión pública nacional, despertando un sentimiento de orgullo nacional, y potenciando nuevas innovaciones desde otros sectores.



Figura 12. El ciclo virtuoso de la Identidad Competitiva de los países (Fuente: adaptado de Anholt, 2007)

No hay duda que el proceso de construcción de una marca-territorio es mucho más complejo que el de una marca comercial o corporativa, y requiere de un compromiso a largo plazo. El no pertenecer ni depender de un responsable único de marca, sino de un conjunto de *stakeholders*: políticos y distintos gobiernos, instituciones financieras, industria turística y cultural, empresas exportadoras y también de todos los ciudadanos de un país, es una de las razones de su complejidad. Algunos aspectos como las tensiones territoriales que favorecen intereses económicos divergentes acentúan la división entre *stakeholders*.

Julio Cerviño (2002; 2011) comparte la visión generalizada de la marca y la marca-país en particular como la de un activo intangible muy poderoso, ya que nos posiciona y nos diferencia en la mente de aquellos con quien deseamos relacionarla. No obstante, para que esa posición sea clara y diferenciada coincide

con Anholt en que es necesario tener una visión previa, un objetivo, una estrategia competitiva, que haga nuestra marca especial: hace falta unas señas de identidad inconfundibles, abarcables y persuasivas. En este mismo sentido la visión de la IC (Anholt, 2007) sugiere que los países deberían alcanzar:

- Acuerdos domésticos claros sobre la identidad nacional y los objetivos de su sociedad.
- Un clima donde la innovación se practique y se precie.
- Una clara apuesta por eventos internacionales.
- Una inversión eficaz en la promoción del país.
- Una promoción más eficaz de sus sectores turístico y de negocios.
- Un efecto COO más saludable para los exportadores de bienes y servicios.
- Un perfil más alto en los medios internacionales.
- Un acceso más fácil a los organismos y asociaciones regionales.
- Una relación más productiva en las relaciones culturales con otros países y regiones.

Aunque las marcas comerciales centenarias suelen buscar su identidad en sus orígenes, en el caso de una marca país no necesariamente es así. Para algunas naciones pequeñas, pobres o que arrastran conflictos no resueltos, lograr consensos internos desde “una verdad común de país” es a menudo casi imposible, por lo que en estos casos la solución pasa por desarrollar una visión de lo que el país desea ser en el futuro: una “visión compartida hacia el futuro” es algo más fácil de discutir y consensuar, que una mirada proyectiva desde el pasado. Y desarrollar una estrategia de marca para un país es la parte más sencilla de la IC. La implementación política es mucho más compleja y conflictiva, ya que no basta con comunicar una estrategia, una voluntad o una idea, hay que “probarla” con hechos.

You can't implement a strategy by telling the world about it..The policy-based approach of CI is far more challenging, since implementation consists of proving the “vision”, rather than just communicating it. This invariably requires a substantial change of culture within and around government, vastly improved coordination between the private and public sectors, and creating a substantial commitment to change amongst the population of the country (Anholt, 2010:34-35).

Al hablar del *Brand Management* de un país, no se trata de inventar una nueva imagen, ni de borrar creencias acerca del país, y sustituirlas por nuevas. Lo más probable es que aunque se quisiera, esto fuese imposible: se trata de desarrollar una estrategia con la cual la reputación del país trabaje a favor del mismo, en vez de en su contra. Posteriormente se debe conseguir que cualquiera en el país hable “en una misma dirección”. Cuando negocios, empresas o gobiernos desarrollan nuevas ideas, ya sean políticas, leyes, productos o servicios, nuevos edificios, innovaciones desde el arte o la ciencia debe haber detrás una “verdad común”, “una idea compartida” y “creida” por los actores y gestores del país (Un *Key Insight* de país). Y entonces, la reputación empieza a moverse. Se produce un *Buzz*, la gente empieza a fijarse en el país y se preparan a cambiar sus creencias. Es interesante poner de manifiesto ejemplos de problemas de Identidad Competitiva, ya que ayudan a fijar el concepto.

2.6.1. Los problemas de imagen de algunas marcas país: EEUU y Francia

La imagen de una marca país es multidimensional, por lo que sus influencias van mucho más allá del aspecto comercial vinculado a la internacionalización de sus empresas, aspecto que contempla esta tesis. La mejor manera de ilustrar este hecho es con ejemplos, como la gestión de la comunicación desde la diplomacia pública de EEUU a raíz de los atentados de las torres gemelas o el de Francia con una gran parte de su población musulmana y una mejor imagen exterior que interior.

Kapferer (2011) ilustra el caso de EEUU, donde su marca nación fue redramatizada después de los atentados del 11 de Septiembre de 2001. El diagnóstico de Colin Powell, Secretario de Estado de Asuntos Exteriores fue que América no había trabajado su imagen y su relación directa con los pueblos del mundo, y que había operado a través de la diplomacia y por encima de ellos. De ahí la mala imagen de América y la alegría en varios lugares del mundo tras la caída de las torres gemelas, símbolo de la hiperpotencia tocada en su corazón. Fue entonces cuando se volvió a hablar en EEUU de la marca América y cuando John Quelch, profesor de Harvard escribió en el *Sunday London Times* (2003) el artículo *Pax Americana threatened Brand America*.

No obstante, las grandes marcas americanas han sido capaces de construirse sobre grandes rasgos de la marca America: la fortuna, la independencia, la dureza, el individualismo, la juventud, la diversión. La cinematografía americana ha contribuido a la difusión y construcción de una gran marca America en el mundo entero. Es el país que más ha penetrado en las vidas de las gentes del mundo entero. Cualquiera en el siglo XX ha entrado en contacto con la marca América, ya sea desde la literatura, el cine, la música, la TV o los videojuegos. Y una gran parte de este público se ha enamorado de ella, lo que compensa en parte, algunos de los grandes errores de su diplomacia pública (Anholt, 2007).

Francia, es un caso distinto: con sus tensiones raciales, es un país que todavía dormita sobre unos estereotipos de la vieja ilustración francesa, asentada sobre un cristianismo europeo, que ya no casa con una parte importante de su población (musulmana), dejándola incluso fuera (Anholt, 2007). Para Kapferer (2013:95) Francia persigue al hombre ideal, un pseudo molde de cómo es “ser francés”, mientras otros países han abandonado esta idea y aceptan la convivencia de comunidades dispares.

Para Kapferer (2013:101-102) la marca Francia sigue siendo atractiva, pero más fuera que dentro del país y no desde las asociaciones tecnológicas e industriales que desearían los propios franceses, sino desde sus elementos intangibles. El llamado *soft power*, vinculado al esplendor cultural, científico, de comunicación y político de Francia. Los franceses están para este autor en plena crisis de identidad, centrados sobre sí mismos y deprimidos. Siguen concentrados en la preservación del modelo social y económico nacido de los valores de la Revolución y de la Resistencia, que inspiraron la lógica de un Estado providencia omnipotente con grandes proyectos de reconstrucción tras la segunda guerra mundial (Kapferer 2013: 92).

La marca Francia afortunadamente, se nutre en el exterior de las empresas que se identifican con el país, de sus recientes innovaciones medicinales, del *ranking* de sus universidades en la clasificación de Shangai, de los grandes chefs culinarios, de actores como el oscarizado Jean Dujardin, de los jóvenes diplomados que trabajan en todos los países del mundo, etc..Y como en el caso de las marcas comerciales, también tiene un valor financiero –exportaciones de productos–, servicios, turismo e inversiones, estimado en 310.000mill.€ por Bastien (2011). Un valor financiero *made in France* que en gran parte se nutre de su vertiente comercial asociada a los productos de lujo, especialmente de moda.

2.6.2. El *made in*, parte esencial de la marca país

Kapferer (2013) considera como un problema el uso político de la marca Francia: el que nace de una confusión entre Marca Francia y *Made in France*. Para este autor es más correcto hablar del *Made in France*, que es lo que “añade valor” a la marca país y es lo que puede ser gestionado. El *Made in France* es una certificación, un sello de origen geográfico, que para añadir valor a sus empresas exportadoras debe ser nutrido a su vez por los productos y marcas franceses dotados de una gran calidad y fuerte reputación. La marca Francia, para este autor, podrá ayudar a sus empresas si selecciona bien aquellas que pueden contribuir a su vez a la mejorar la reputación del país.

En el caso de España, veremos en el marco empírico (capítulo 5) que después del turismo y de la alimentación-gastronomía, la industria de la moda y el calzado constituyen el tercer pilar preferido para construir un posicionamiento de país. Tiene que ver con la cantidad y calidad de las marcas de retail españolas internacionalizadas. También se aprecia una diferencia percibida entre marca España y *made in Spain*, la primera tiende a valorarse incluyendo aspectos políticos, mientras que el *made in* se asocia claramente con la fabricación o diseño de productos en territorio español y se considera una parte de la marca país despolitizada, especialmente cuando se utilizan marcas ciudad.

Los ejemplos reseñados de EEUU y Francia ponen de manifiesto cómo las diferencias entre la realidad y la percepción de un país –tanto exterior como interior–, plantean la necesidad de gestionar mejor la comunicación del mismo a través de su identidad competitiva (IC). Pero la marca país va mucho más allá de su comunicación, es un proceso de movilización de todos los *stakeholders* detrás de un proyecto común, expresado en forma de propuesta de valor, tangible e intangible hecha a los mercados, bajo una denominación de marca. El reto de los países es encontrar modos de presentar y representar sus logros pasados y sus equivalentes actualizados, haciéndolos interesantes a los públicos más jóvenes. La competitividad entre países hace necesario un repensar de muchos de ellos, en especial en Europa, sobre cómo su imagen tradicional internacional refleja su realidad actual. La IC así entendida debe ser compartida por la población del país antes de ser proyectada hacia fuera.

2.6.3. La adhesión a la marca país empieza en el interior

Al igual que para una marca comercial, en el caso del *branding* de un país, es necesario distinguir el *management* o gestión de la marca externa (organizar la necesaria coherencia de todas las acciones de la empresa bajo el proyecto de marca, empezando por la oferta de productos y servicios) del *management* interno de la marca (movilizar el personal internamente para que adhieran al proyecto de marca, a sus valores).

Construir una marca, como hemos visto en el capítulo 1 empieza primero por la adhesión de las personas en el interior de la empresa porque son ellas las que hacen la marca y que sostienen su capacidad de ofrecer garantía de calidad, orgullo, identificación, *status*. Y esto es totalmente aplicable a un país, a pesar de que sus *stakeholders* no están en una misma empresa, sino que conforman distintas corporaciones, con objetivos y centros de poder divergentes, y que por tanto dificultan la labor. Una marca país se nutre de varios elementos, como podemos ver en el ejemplo de la marca Francia en la figura 13. Se nutre de las representaciones ligadas al país desde lo político, lo económico, el éxito o retraso tecnológico, pero también el brillo cultural, deportivo, educativo, sin olvidar la dimensión relacional/servicial.

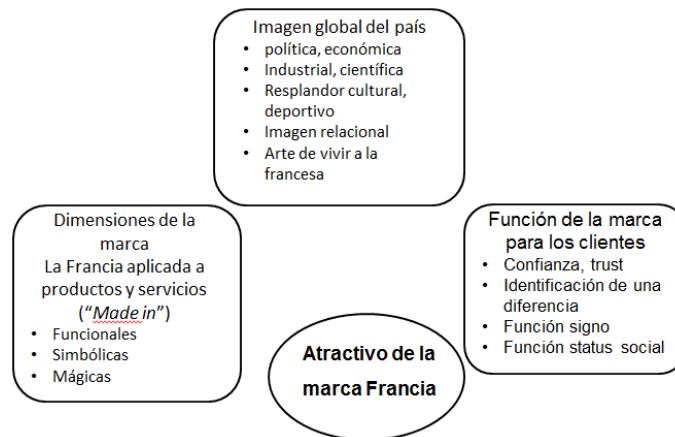


Figura 13. Las palancas de la Marca Francia (Fuente: adaptado de Kapferer, 2011)

No obstante esta construcción debe ser “comprada” desde “dentro” antes de ser proyectada hacia “afuera”. Y debe hacerse desde un mínimo común denominador, cierto e interesante.

El concepto que más justifica vincular los territorios con marcas y por lo tanto desarrollar estrategias de *branding* de territorios es la construcción de significados con el fin de crear una Identidad. Esta Identidad, en el caso de un territorio, debe conectar con su esencia o ADN, aunque a menudo esa esencia debe ser reformulada teniendo en cuenta los cambios y la realidad del país, debe tener interés y capacidad de proyección hacia el exterior. En este sentido, las áreas estratégicas de interés prioritario para un país deben ser consensuadas con los *stakeholders* y con los territorios, teniendo en cuenta las ventajas competitivas frente a países competidores.

A menos que la estrategia detecte algo fundamentalmente cierto del lugar y su gente, hay pocas posibilidades de que la población adhiera a la idea o crea firmemente en ella, algo imprescindible para el éxito de la misma internacionalmente. Sin embargo que la idea sea cierta tampoco es suficiente para que el resto del mundo se interese por ella. Esa “idea fuerza”, además de ser verdadera, debe ser más interesante que la anterior a la que va a sustituir. Una de las mayores dificultades en el desarrollo de una IC es lograr el consenso y el entusiasmo entre los actores que deben implementarla porque una IC no se puede imponer. Sin este punto de partida, no hay garantía de éxito. Los implementadores de una estrategia de IC deben ante todo lograr la adhesión de nuevos entusiastas al proyecto, para lograr que la estrategia se impregne en las regiones, ciudades, y tejido social y empresarial del país. Ya que la política sustentada sólo en la comunicación no es más que propaganda, y la reputación de los lugares sólo puede ser influenciada de forma significativa atacando la raíz de sus problemas (Anholt, 2007).

Numerosas investigaciones sugieren que la imagen de los lugares es básicamente una cuestión de “realidad con retraso”, algo construido a lo largo de muchas décadas, no sólo algo volátil que puede ser creado desde la voluntad de agentes externos. En este sentido, en muchos países occidentales se puede ver el descontento de los jóvenes musulmanes ante la identidad que transmiten los medios (extremista): al intentar entender el fenómeno de los jóvenes reclutados por el extremismo integrista, la discusión mediática genera un “nombre” y un “*branding*” del mismo. Esta marca, una vez creada ofrece una identidad a ciertos grupos de la población que se sienten desprovistos de una propia. Esto está sucediendo en toda Europa, y durante la redacción del final de esta tesis lo hemos visto ilustrado a través

del caso *Je suis Charlie*. Es decir, una marca construida sobre una identidad negativa puede ser más atractiva que una carencia de identidad.

Unable or unwilling to identify with their parent's or grandparent's national identity, and unwilling or unwellcome participants in the identity of the country where they are born and raised, they feel naked and unbranded. "Willing recruits for extremism" may be a negative brand, but any brand is better than none, and young men especially tend to be drawn towards riskier and more dangerous or antisocial identities: young Muslims are offered this suit of clothing by public opinion, and not surprisingly, some of them choose to put it on (Anholt, 2010 : 28-31)

Veamos a continuación desde dónde se puede empezar a construir la marca país.

2.7. La marca país y los sectores estratégicos

El concepto "Marca País" está en el corazón de la reflexión sobre las ventajas competitivas de las naciones como preludio de la especialización de las mismas, por lo que es fundamental definir los sectores que deben contribuir a proyectar la imagen deseada de un país hacia el exterior. En este ejercicio conviene no infravalorar el riesgo estratégico de abandono de sectores clave de la economía de un país a favor de otros países y conviene apostar por aquellos sectores donde el país ya está presente, es fuerte y cuenta con empresas y marcas internacionalizadas. Y que le permite diferenciarse de países competidores. En el caso español uno de estos sectores es el de la moda y calzado por la proliferación e internacionalización de sus empresas y marcas.

Desde el nacimiento del *Country branding*, se han multiplicado los estudios relativos al COO sobre la percepción de los productos y marcas de un país en el mercado internacional. De hecho, la investigación sobre COO ha sido catalogada como una de las parcelas más investigadas en el ámbito del marketing internacional (Pharr, 2005). Tiene relación con el valor recíproco entre marcas de un país y marca país. Muchas marcas globales tienen mayor notoriedad y conocimiento que muchos países. Hasta hace pocos años, los países solían predominar sobre las empresas, cuya personalidad derivaba a menudo de sus orígenes territoriales (Olins, 2000; Cerviño, 2002:20011; Dinnie, 2008). Pero con la mundialización esto ha cambiado por completo. A medida que las empresas han ido creciendo y ganando poder, han empezado a fabricar fuera de sus fronteras, negociando con los países y regiones que competían para atraer sus inversiones. Las compañías globales han perdido en gran parte sus ataduras nacionales y desarrollan hoy tantos vínculos y en tantos lugares que es imposible decir dónde está su verdadera lealtad. Como veremos en el marco empírico, marcas como Desigual o Zara no hacen gala de su origen ya que se consideran marcas globales, en cambio marcas como Panama Jack o Camper son mucho más permeables a su origen.

La nación originaria de muchas empresas se queda corta ante las ambiciones legítimas que las empresas tienen de crecimiento hacia otros mercados y necesitan establecer vínculos con las comunidades locales de los países donde amplían su negocio: para lograr su aceptación, admiración y confianza. El rol de las naciones está variando, por un lado delegan cada vez más funciones al sector privado (salud, educación) y a la vez necesitan competir contra otras naciones en la atracción de turismo, inversión o talento. Por eso están tan interesadas en que sus marcas renombradas contribuyan a mejorar la imagen de su país, porque la experiencia con productos y servicios de determinado país puede repercutir en la imagen que se tiene del mismo (Salinas Fabbri, 2007). Es el caso entre Nokia y Finlandia, Ikea y Suecia, Rolex y Suiza,

Christian Dior y Francia o Mercedes-Benz y Alemania. Con el tiempo acabará sucediendo lo mismo con Zara, Mango, Camper o Tous y España.

2.8. El valor de las marcas comerciales para la marca país

Según todos los expertos consultados en esta investigación, España es deficitaria en marcas internacionales, lo que explica en gran parte la debilidad del *Made in/Made by Spain* en relación a sus competidores cercanos. En la figura 14 podemos ver la retroalimentación entre las marcas internacionales de un país y la imagen del propio país. Factores políticos, sociales, culturales, históricos y económicos influyen sobre las marcas comerciales, aunque éstas a su vez ejercen un papel decisivo sobre la imagen de su país. La experiencia de consumo, la reputación de las empresas y las acciones desarrolladas por las empresas de un país redundan en la reputación del mismo.

El reto de muchas marcas territorio es mejorar su reputación, para lo cual necesitan alinear la realidad con la percepción que se tiene de su imagen y la manera más rápida de lograrlo es que sus marcas internacionalizadas de éxito les ayuden siendo proactivas sobre su origen. El problema es que éstas no siempre están dispuestas, como sucede en España. Veremos los motivos en el capítulo 5.

Los ejemplos de Alemania y Corea ilustran casos de éxito. En ambos casos ha habido una política de Estado que ha propiciado acuerdos entre administración y sector privado. Las marcas alemanas de coches o las marcas coreanas de electrónica han apoyado sus sectores industriales respectivos porque sus gobiernos han propiciado determinadas políticas de Estado. No entraremos en describir estas políticas, podría ser un tema interesante para otra tesis doctoral, pero sin duda la estrategia de Alemania con *Land für Ideen* o de Corea con *Dynamic Korea* han dado sus frutos, tras varios años de implementación. Las políticas de Estado son planteamientos a largo plazo, estamos hablando de 10 ó 15 años vista, por eso es tan importante que se desvinculen de la acción de los gobiernos. Es imprescindible garantizar que los cambios de gobierno no las van a frenar.

En el caso español, la percepción de las empresas entrevistadas es que no hay una política de Estado vinculada con las empresas y la industria: ni en temas de posicionamiento país, ni de arquitectura de marca país, ni hay apuestas industriales consensuadas ni incentivos a los sectores que podrían ayudar la marca país. Uno de los problemas de la marca España está en la falta de trasvase transversal de sus fortalezas, que impide la generación de sinergias país. Lo veremos en el capítulo 5.

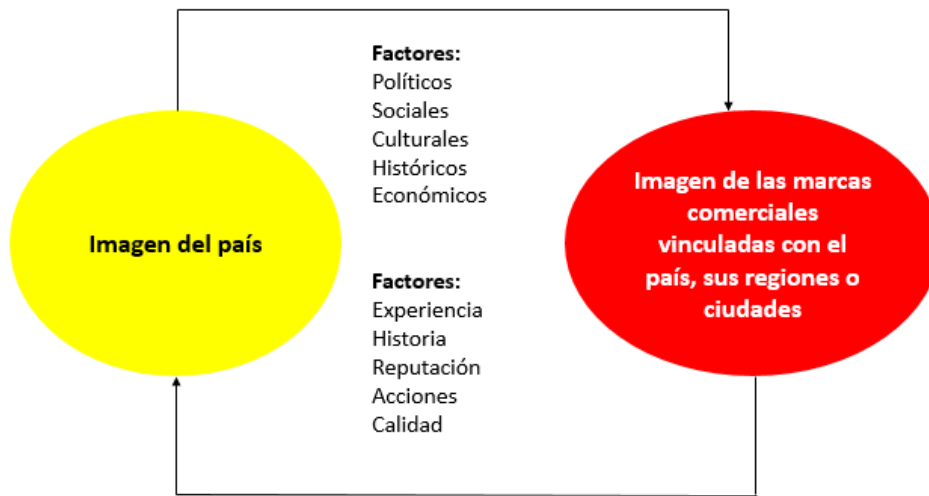


Figura 14. Interacción entre imagen y país y sus marcas comerciales (Fuente: B&V, 2008)

Podemos ver en la figura 15 los constructores de la imagen marca país según el FMRE: las instituciones del Estado, las Empresas y Marcas Líderes y los Referentes de la Sociedad Civil.

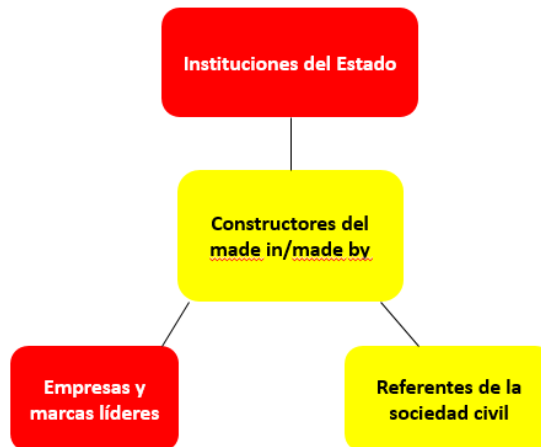


Figura 15. Constructores de la imagen país (Fuente: FMRE, 2013)

Cuando la percepción de un país es peor que su realidad objetiva, supone una pérdida de oportunidades para el país: por ejemplo el rechazo a la hora de invertir en una región o la falta de confianza en su capacidad para albergar un evento internacional, como por ejemplo los Juegos Olímpicos –eso le ha pasado ya a Madrid en 3 ocasiones–. Y cuando la realidad es peor que la percepción que se tenía previamente del destino, se traduce en experiencias decepcionantes que dañan de forma irreparable la imagen y dificultan la repetición (Camino Ortega, 2008).

Para evitar este tipo de *gap* entre realidad y percepción, es importante apostar por un diálogo frecuente e intenso entre el país/territorio/ciudad y el resto del mundo (Cerviño, 2002; 2006; 2011), donde el objetivo es que sus productos y servicios se distinguen, sean preferidos y mejor pagados que los de otros. Algo muy fácil de decir y muy difícil de lograr, pero posible de alcanzar.

Japón, Noruega, Corea lo han conseguido en los últimos años. Los destinos más activos en el ámbito de la política, la economía y la cultura son los que consiguen mayor alineación entre su imagen internacional y su realidad. Una imagen nacional rica y con matices es un comodín en el caso de experiencias de consumo negativas relacionadas con algún aspecto del país, de su gente o de sus productos: esto explica por qué a pesar de que la imagen de América no se ve beneficiada por su política exterior, es extremadamente atractiva en relación a la cultura popular y sus productos, y sigue manteniendo una muy alta estima en muchos países (Anholt, 2010).

Otra de las ventajas de crear una marca que funcione como denominador común para dirigirse a todos los públicos de una región/territorio/país es que permite que todos ellos reciban mensajes coherentes y se configure una imagen clara y sólida acerca del destino. Las marcas comerciales que se convierten en casos de éxito global son la manera más rápida y eficaz de lograr alinear la imagen de un país con su realidad económica. La marca que más podría ayudar a España es sin duda Zara. El ejemplo del papel que jugó Nokia en relación a Finlandia, podría ser comparable al de Zara y España.

El caso concreto de Finlandia es muy interesante y tiene ciertos paralelismos con el caso español. El origen de la preocupación de Finlandia por su *COO effect* se remonta a los años 90 cuando sus exportaciones a la URSS cayeron en picado, y el país vivió la crisis más fuerte de cualquier país de la OCDE desde la segunda guerra mundial. Su PIB cayó 10% en sólo 3 años, y el desempleo pasó del 3 al 17%. El fin de la guerra fría y el crecimiento del comercio mundial la obligaron a re-pensar su posicionamiento económico y a planear una estrategia de futuro que potenciara sus ventajas competitivas. Como señalan Papadopoulos y Helsop (2002), los juicios sobre un producto van a depender de la percepción previa del comprador sobre el desarrollo tecnológico e industrial del país de origen de dicho producto-marca. En el caso de Finlandia, la percepción del país como una sociedad tecnológicamente avanzada tuvo un efecto positivo sobre sus productos (Ryan, 2008).

Finlandia logró una recuperación bastante rápida, gracias a reestructuraciones industriales y al crecimiento de nuevas industrias como las telecomunicaciones, así como a su renovación en industrias más tradicionales como el papel, la pulpa de madera, y la ingeniería. La solución de Finlandia fue globalizar su economía. En 1993, era el último país del ranking de internacionalización de los países entrevistados en el *Competitiveness Report del World Economic Forum*. Y en poco más de una década logró transformarse y destacar internacionalmente. En 2007, ocupaba el sexto puesto en el *ranking del World Competitiveness Report*. En los últimos años, la producción finlandesa ha pasado de la fabricación industrial *low-cost* (industria de la madera), a enfocarse en el diseño funcional (creación de marcas de parquet), la innovación y la tecnología. Y su Gobierno le dió medios e incentivos para empujar a las compañías a ser más originales e innovadoras: una "Política de Estado" a largo plazo, algo que como veremos en el capítulo 5 no se ha dado todavía en el caso español y dificulta la proactividad de las marcas españolas de moda sobre su origen.

De las marcas finlandesas, Nokia es la marca más conocida, y aunque en 2013 ocupaba el 57 puesto del ranking, en 2011 ocupó el 14º lugar en el ranking de Interbrand, incluso llegó a ser la sexta marca más valiosa del mundo en 2009 según Interbrand y *Business Week*. Al inicio, no enfatizó sus orígenes finlandeses¹⁴. Esto no es de extrañar, dada la notoriedad de los productos japoneses en el mercado. Hoy,

¹⁴ la revista *Brand Strategy* de Dic-En. 2005 (26-27) menciona que los errores en la asociación correcta de una identidad nacional pueden ser beneficiosos para una marca. Tapio Hedman, vicepresidente del *Brand*

en cambio, Nokia es más permeable a sus orígenes finlandeses como parte de su identidad (Ryan, 2008). El proceso de las marcas de moda españolas podría ser similar.

La complejidad de las decisiones sobre los sectores claves de la industria de un país, problemas de IC, efectos COO y diferencias en percepciones geo-estratégicas de marcas y marcas país evidencian la dificultad de gestión de todas estas variables. Analizaremos a continuación el efecto COO.

2.9. Revisión Literatura Académica sobre COO

Los conceptos de *Made in*, COO o imagen país, han sido a menudo utilizados como sinónimos en la literatura de marketing internacional (Schooler, 1965). Hay una literatura abundante desde entonces que demuestra que la nacionalidad de un país activa la percepción de calidad de un producto y modula el riesgo percibido por el consumidor, influyendo en su probabilidad de compra (Dinnie, 2008).

Para Cerviño y Martín (2011), el país de origen de un producto se define como el país de donde la marca es originaria y de la que toma su personalidad, al margen de donde ésta es producida o donde esté su sede central corporativa. Esta definición se acerca a la de Samiee (1994) que define el COO como “el país con la que se asocia a una empresa”, a diferencia de la definición que considera el COO como el país de origen físico del *corporate headquarter* (Ozsomer y Cavusgil, 1991; Balabanis y Diamantopoulos, 2008) o el país donde el producto es fabricado o ensamblado (Papadopoulos, 1993; Lee y Schaninger, 1996).

La investigación académica de los últimos 30 años asume, aunque con distintos grados, que el COO ejerce alguna influencia en las percepciones, evaluaciones e intenciones de compra de los consumidores internacionales (Demirbag et al., 2010; Phau and Chao, 2008; Sharma, 2011; Verlegh and Steenkamp, 1999). Las influencias sobre la intención de compra del consumidor internacional dependen de múltiples variables, algunas muy complejas de medir y sobretodo de interrelacionar: se vinculan con aspectos del producto y mercado (tipología y complejidad), del consumidor (etnocentrismo, experiencia previa), de la variable marca (notoriedad) y del factor entorno (desarrollo país). Podemos ver estas variables resumidas en la figura 16.

management de la marca de móviles Nokia explica In the early 90's, when we entered the US market, most consumers confused Nokia for a Japanese brand. The name sounded to people as if it could be Japanese. We did not really go to great lengths to correct the association because at that time it was a benefit for us as Japaneseness was associated with high-quality technology.

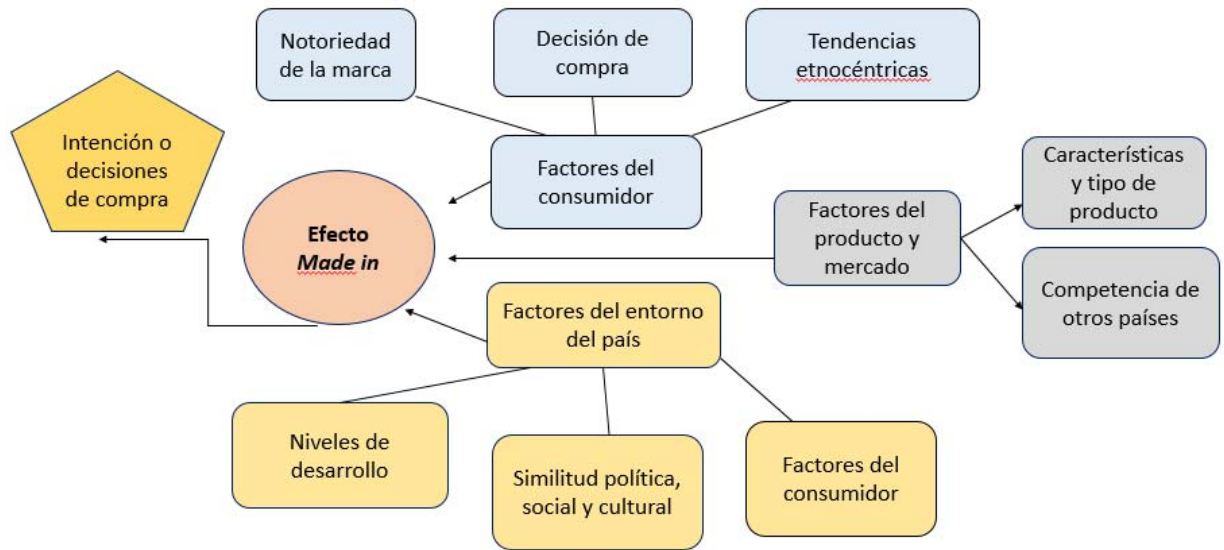


Figura 16. Efecto *Made in* sobre la intención de compra. Fuente: adaptado de Pharr (2005)

De todas las maneras de transmitir la información sobre el COO, para el consumidor la más relevante es el país de origen de la marca o *Brand Origin* BO (Kim y Chung, 1997; Thakor y Lavack, 2003). El motivo es que en una economía global, la mayoría de multinacionales compran y producen sus productos en múltiples y cambiantes lugares y extienden su cadena de valor añadido fuera de sus fronteras. En las dos últimas décadas, las fusiones, absorciones y adquisiciones han reestructurado muchas industrias. En este contexto, el origen de una marca es probablemente la única información estable sobre un producto, lo que ha llevado a algunos investigadores a sugerir que era una línea de investigación más apropiada que el tradicional COO vinculado con el territorio de fabricación (Thakor y Kholi, 1996; Lim y O’Cass, 2001; Thakor y Lavack, 2003; Samiee et al., 2005; Kinra, 2006).

No obstante, una asunción implícita de la literatura sobre COO es que los consumidores tienen un buen conocimiento del COO de las marcas al juzgarlas y tomar sus decisiones de compra, y esto no es siempre así: Paswan y Sharma (2004) encontraron ratios correctos de identificación del COO entre los consumidores indios (entre 57 y 84%) mientras evidencias posteriores cuestionan la capacidad de los consumidores de identificar correctamente el COO. Magnusson et al. (2011) en su investigación entre 544 consumidores detectaron que Samsung se asociaba mayormente a una marca japonesa y no tanto a una coreana. En sus conclusiones sugieren que la investigación sobre COO y COB debería relativizar la importancia de una correcta asociación entre marca y país de origen – *Brand origin recognition accuracy* (BORA)– y sugieren que la percepción del COO de una marca es la variable que sigue siendo relevante, ya que lo importante es la percepción – aunque no coincida con la realidad–, que sí influye en la actitud de los consumidores hacia la marca. Samiee y al.(2005), por ejemplo, observaron que la población americana fallaba al identificar 43% de la muestra de 84 marcas (40 de US y 44 fuera de US) con algún país (categoría “no conozco el país”) y asociaron de forma correcta sólo un 35% de las marcas con su país de origen.

Trabajando con dos marcas supuestamente muy conocidas, Epson y Mont-Blanc, Thakor y Lavack (2003) encontraron que la mayoría de personas no sabían asociarlas con ningún país, y sólo el 9% identificaba Epson con Japón y el 15% a Mont-Blanc con Alemania. Samiee et al. (2005) concluyeron que el reconocimiento del COO es muy modesto y consideraron que los estudios más antiguos habían inflado

el impacto del COO sobre el juicio y comportamiento de compra de los consumidores, y por tanto también su importancia en relación a las decisiones empresariales y políticas. Más recientemente, Balabanis y Diamantopoulos (2008, 2011) también verificaron muy bajas tasas de clasificación correcta para marcas nacionales y extranjeras.

La mayoría de estudios hasta 2005 tienden por tanto a confirmar que el COO tiene una clara influencia sobre el consumidor en su proceso de evaluación de un producto o servicio, con ciertos matices cuando la marca tiene suficiente notoriedad internacional. Sin embargo no se puede hablar de conclusiones unívocas, ya que la mayoría de referencias pertenecen a estudios realizados en EEUU (Bertoli, Busaca, Molteni, 2005). Por otra parte, la mayoría de investigaciones se enmarcan en áreas geográficas dentro de un país determinado, faltando para algunos investigadores estudios trans-nacionales (Phau Prendergast, 2000). Tampoco está muy claro hasta qué punto todavía hoy, los consumidores le dan importancia al país en el que un producto ha sido fabricado (Usunier, 2006).

Los estudios más recientes indican que la asociación correcta entre marca y país de origen es cada vez menor (Usunier, 2011), debido como hemos comentado a que las producciones multinacionales se reparten en distintos países, generan confusión entre los consumidores y les llevan a equivocarse en las asociaciones producto-marca-país de origen. Sin embargo ello no significa que el COO no siga teniendo relevancia (Magnusson, Westjohn y Zdravkovic, 2011). Lo que sí parece demostrado es que la influencia del COO es mayor en productos de lujo –aunque faltan estudios en esta categoría– (Usunier, 2011; 2006) que en productos *convenience* (Piron, 2000), y que el concepto COO es más amplio hoy que hace unos años (Gaetano et al, 2009). Finalmente parece que el origen percibido de una marca o *Country-of-Brand* (COB) es la variable más relevante –frente al tradicional *Country of manufacture* (COM)–, y que influencia más al consumidor en su proceso de compra y evaluación (Usunier, 2011, Samiee, 2010, Roth y Diamantopoulos, 2009).

2.9.1. Diferencias entre *Made in*, COO, COD, COM y COB

Pharr (2005) menciona además del *Country-of-origin* (COO), el *Country-of-Design* (COD), *Country of parts* (COP), *Country of assembly* (COA), o *Country of Manufacture* (COM). Originariamente el COO era el equivalente al *Made in*, entendido como país de fabricación y/o ensamblaje de un producto, y es el que aparecía en la etiqueta *Made in*. Hoy han surgido otros conceptos, como el COD para referirse al país en el que el producto ha sido diseñado y desarrollado (Jaffe y Nebenzahl, 2001). Dado que los consumidores asimilan de forma generalizada el COO con el COB o COD (Pharr; 2005, Usunier; 2006, 2002; Aiello et al., 2009), cada vez más empresas lo incorporan en sus estrategias de *branding* internacional y por tanto en su comunicación. Para clarificar cada concepto podemos ver el significado de cada tipo de COO en el cuadro a continuación, y cómo del inicial COO hemos llegado al COB como medidor más reconocido del concepto *made in* por parte del consumidor internacional.

COO	<i>Country-of-origin</i>	País de origen del producto, denominador genérico del <i>Made in</i>
COA	<i>Country-of-assembly</i>	País donde se ha ensamblado el producto
COP	<i>Country-of-parts</i>	País donde se han realizado partes del proceso productivo
COM	<i>Country-of-manufacture</i>	País donde se ha fabricado el producto
COD	<i>Country-of-design</i>	País de diseño del producto
COB o CB	<i>Country-of-brand</i>	País originario de la marca, al margen de donde se produzca el producto

Un ejemplo es Apple, que destaca *Designed by Apple in California* como valor añadido en sus campañas de comunicación (figura 17).



Figura 17. Campaña Apple. Fuente: prensa española 2013

En el caso de Apple la asociación entre marca y país es evidente pero esto no es así siempre. Cuanto menor es la congruencia de una marca con su país real de origen (por ejemplo Massimo Dutti parece italiana y en cambio es española), más alejada será la percepción del consumidor de la realidad. En estos casos, el COO no coincide con el COD: un consumidor extranjero puede asociar la marca Massimo Dutti con Italia, y uno español con España. En el primer caso su COO sería Italia, y en el segundo sería España, coincidiendo con su COB. Con ello las percepciones del consumidor extranjero y español estarían influenciadas de formas distintas.

La consecuencia de esta complejidad creciente del concepto COO, lleva a los investigadores a analizar en los estudios más recientes los efectos de las interacciones entre las tres posibilidades del COO: en sentido amplio, como COB (*Country of Brand*), como COD (*Country of Design*), o como COM/A (*Country of Manufacture/assembly*). El problema principal para Usunier (2011) es que en la investigación sobre COO no suele estar claro lo que se mide, ya sea la imagen de un país, la imagen de un producto o la actitud del consumidor: la razón es que la imagen es un constructo cruzado en cuya intersección se cruzan conceptos que emanen de los países, productos y consumidores. Según Usunier (2007, 2011), es discutible la importancia del COO en la evaluación de un producto por parte del consumidor internacional, salvo en los productos de lujo. Esto tiene relación con el hecho que un verdadero producto de lujo no deslocaliza su producción, sino que concentra tanto el diseño como la fabricación en su territorio nacional, lo que simplifica y facilita la "trazabilidad" por parte del consumidor.

Algunas empresas han visto una oportunidad de marketing en estos estudios y han empezado a implementar estrategias de *branding* internacional comunicando el origen de su marca como ya hemos comentado (VW, Apple). Esto se evidencia de forma especial en la industria de la moda italiana, donde la italianidad es a menudo uno de los pilares del ADN de marca (Gucci, Dolce&Gabbana).

Cabe señalar que la proactividad de algunas empresas sobre el COB no significa que el COM sea irrelevante. En algunas industrias, especialmente las más tecnológicas, el país de fabricación o COM sigue siendo importante para algunos consumidores, especialmente aquellos con tendencias etnocéntricas. Varios estudios sobre COO centrados en analizar las visiones estereotipadas vinculadas al lugar de fabricación de un producto, concluyen que en industrias como la del automóvil, los *Made in*

se asocian de forma distintas (Nebenzahl et al., 2003) encajando con determinados posicionamientos de producto y precio, como resumimos a continuación.

<i>Made in Germany</i>	Automóviles de gama alta, encajando Mercedes, BMW y Audi muy bien con las percepciones de país de origen.
<i>Made In Korea</i>	Automóviles de gama baja, con Hyundai y Daewoo, aunque el conocimiento y la experiencia con las marcas ha sin duda mejorado su percepción en los últimos años.
<i>Made in Japan</i>	Automóviles de excelente relación calidad-precio, por eso Toyota y Honda gustan
<i>Made in Sweden</i>	Automóviles seguros, por eso Volvo y Saab son preferidos por conductores que dan la prioridad a la seguridad.

A pesar de estas asociaciones estereotipadas genéricas, Hans y Terpstra (1988) demostraron que los consumidores prefieren las marcas que han sido fabricadas en su país de origen antes que las producidas en otro país. En la investigación de Nebenzahl y Jaffe (1996) los consumidores evaluaban más favorablemente un equipo estéreo de la marca Goldstar producido en Corea del Sur que en Japón, aunque Japón fuese más atractivo como país para esta categoría de producto. Asimismo, la calidad percibida de electrodomésticos Sony fabricados en Japón era superior que cuando eran fabricados en EEUU. Y la marca GE era preferida cuando se fabricaba en EEUU que cuando se producía en Japón. Es decir, que la congruencia entre marca y país de origen superaba la desventaja relativa en términos de país de origen.

La pregunta recurrente en la literatura de COO es si el concepto COO es todavía relevante en una era de marcas globales (Pharr 2005, Usunier 2007) y si se tiene en cuenta los nuevos modelos de negocio de las empresas.

2.9.2. Relevancia relativa del origen país en la era de marcas globales

A medida que la mundialización ha introducido cambios en los mercados internacionales y en los modelos de negocio, hemos visto que los investigadores han empezado a dudar tanto de la relevancia de la información sobre el COO como fuente determinante de la evaluación de los consumidores sobre los productos, como de su nivel real de conocimiento sobre el origen de los productos que compran (Samiee, Shimp y Sharma, 2005; Chen, 2004; Thakor y Lavack 2003). Pharr (2005) destaca como motivos principales de estos cambios:

- La aparición y el rápido crecimiento de la World Trade Organisation (WTO)². La pertenencia de EEUU a la NAFTA¹⁵ unida a la importancia de las asociaciones regionales de comercio como forma de gobernanza del comercio mundial en las principales regiones del mundo.
- El cambio en las “regulaciones de origen” impuestas por el US Custom Service para controlar y clasificar los productos importados, y
- La aceptación mundial de internet como medio de comercio ajeno a las fronteras territoriales.

La investigación de Pharr (2005) analiza y retoma los antecedentes de la última década sobre la investigación de COO: Klein, Ettenson y Morris (1998); Verlegh y Steenkamp (1999); Gurhan-Canli y Maheswaran (2000); Orth y Firbasova (2003); La Roche et al. (2003); Balabanis y Diamantopoulos (2004); Insch y McBride (2004).

Su estudio analiza 1500 diferentes efectos del COO a partir de la investigación empírica de las décadas anteriores, encontrando grandes desviaciones a partir de variables únicas y descripciones verbales de productos. Su conclusión es que no se habían delimitado bien las condiciones bajo las cuales la influencia del COO es operativa. Investigaciones posteriores analizan mejor los antecedentes de las valoraciones sobre el COO y diferencian entre fuentes endógenas o exógenas para explicar su influencia.

Las primeras enfatizan aspectos intrínsecos del consumidor –como valores o dimensiones psicográficas– para explicar la varianza en las evaluaciones del COO. Las segundas enfatizan dimensiones estructurales (factores extrínsecos al consumidor) del target del país para explicar la varianza en las evaluaciones del COO. Mencionaremos algunos estudios al respecto.

<i>Variables endógenas moduladoras del COO: etnocentrismo y estereotipos.</i>	<i>Variables exógenas moduladoras del COO: desarrollo económico y marca.</i>
<p>Orth y Fibasova (2003) y Balabanis y Diamantopoulos (2004) encontraron que el etnocentrismo del consumidor –la creencia que la cultura propia es superior a otras– era un factor de predicción significativo del efecto COO. La Roche et.al. (2003) encontraron que las diferencias sub-culturales basadas en aspectos geográficos regionales y de idioma influenciaban claramente el peso de la evaluación del País de Origen. Klein, Ettenson y Morris (1998) encontraron que la animosidad adversa de ciertos países hacia otros explicaba las diferencias de resultados. Insch y McBride (2004) sugerían que las diferencias en la distancia de poder –el grado en el que los consumidores perciben y afirman desigualdades sociales entre las personas dentro de una sociedad– explicaban los diferentes juicios entre consumidores</p>	<p>Según Verlegh y Steenkamp (1999) el nivel de desarrollo económico de un país es una de estas variables, junto con la participación en la producción multinacional. Los resultados indican que la diferencia en el desarrollo económico de un país tiene una clara influencia sobre la evaluación del COO pero no la participación en la producción multinacional. Otro enfoque del efecto COO es a partir de los antecedentes cognitivos. Gurhan-Canli y Mahreswaran (2000) encontraron que la intensidad motivacional, los objetivos detrás del procesamiento de la información y la información de los productos, impactaba la valoración del COO. Cuando los consumidores se fijaban intencionadamente en el COO y luego recibían nueva información dispersada sobre varios productos del país, tenían más tendencia a considerar la</p>

¹⁵ La NAFTA o *North American Free Association* corresponde al Tratado de Libre Comercio de América del Norte entre EEUU, Canada y Mexico.

<p>americanos y mejicanos que evaluaban los mismos productos. Liu y Johnson (2005) encontraron que los estereotipos de país influenciaban considerablemente los resultados, y que éstos eran automáticamente activados por la simple presencia de información sobre el país de origen en el entorno externo, aún y cuando los consumidores no tuviesen la intención de utilizar dicha información para juzgar el producto o país de origen. Parameswaran y Pisharodi (2002) encontraron que el grado de asimilación de los estereotipos del país de acogida era utilizado inconscientemente por parte de los inmigrantes en su evaluación del COO.</p>	<p>información y dar valoraciones sobre el COO. Cuando en cambio estos consumidores no focalizaban sobre el país de origen, sino más bien sobre otros atributos y creencias de la marca –en este caso el COO era percibido como un atributo más del producto e incorporado a las creencias sobre la marca (Hong y Wyer 1990)–, la información sobre el COO no era utilizada en su valoración. Como el foco de la información y el grado de dispersión pueden ser manipulados por los anunciantes a través de sus programas de comunicación, estos investigadores concluyeron que la valoración del COO podía ser claramente manipulada por los fabricantes. Las conclusiones de Gurhan-Canli y Maheswaran’s (2000) sobre los determinantes cognitivos en la valoración del COO hacen evolucionar la metodología y los constructos de las investigaciones posteriores.</p>
--	---

Investigaciones más recientes utilizan un modelo a partir de ecuaciones estructurales (La Roche et al. 2005; Pereira, Hsu, y Kundu 2005) donde el COO es parte de un constructo de imagen “más amplio” que consiste en aspectos cognitivos, afectivos y conativos. Estos estudios sugieren que la idea del COO es compleja y se nutre de componentes simbólicos y emocionales, además de los cognitivos. En definitiva la valoración del COO surge no sólo de las creencias propias al respecto o de los aspectos cognitivos sino también de los afectos y sentimientos hacia un país.

Podemos ver en la figura 18 la síntesis de todos estos antecedentes y determinantes que ejercen una u otra influencia sobre la valoración del COO. Como se puede apreciar en dicho modelo un número de factores socio-culturales derivados que incluyen el etnocentrismo, la animosidad hacia un país, los estereotipos, y las dimensiones sociales de Hofstede’s pueden impactar la valoración del COO a través del efecto que ejercen sobre las creencias acerca de un país.

Además, variables exógenas como el nivel de desarrollo económico o el tipo de información encontrada por un consumidor al evaluar un producto puede influir sobre el juicio final del COO. El modelo también considera el papel que el afecto hacia un país puede ejercer sobre las creencias hacia el mismo y que influenciará sin duda su valoración final.

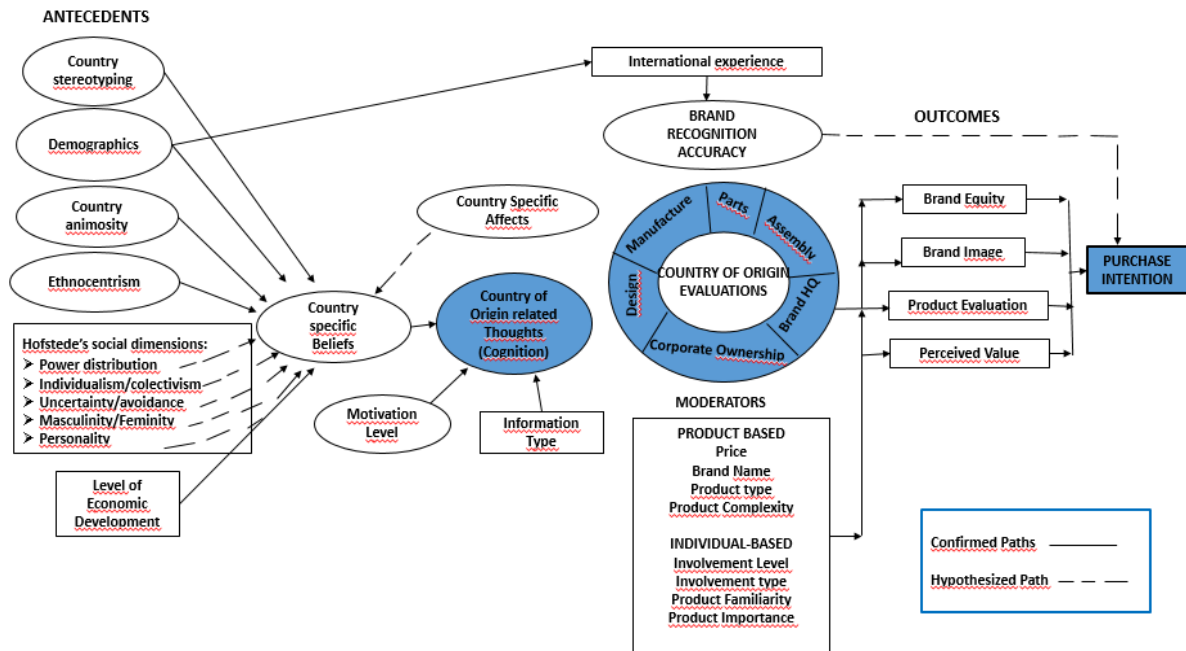


Figura 18. Modelo de la influencia del COO: antecedentes, moderadores, outcomes. Fuente: Pharr (2005)

Peterson y Jolibert (1995) encontraron que los estudios de COO con una única variable analizada tenían más efecto sobre los resultados que los estudios que combinaban varias variables (Teas y Argawal 2000; Pecotich y Rosenthal 2001; Parameswaran y Pisharodi 2002). En síntesis el COO de un producto es una parte intangible del mismo, distinto de las características físicas o atributos de un producto: es comparable al efecto del precio, del nombre de la marca o de la reputación del distribuidor, ya que no tiene efecto directo sobre la *performance* del producto.

Algunos investigadores concluyen que el COO tiene un efecto muy pequeño o incluso insignificante en la valoración o intención de compra cuando se junta con variables como precio y nombre de marca (Hui y Zhou 2002; Ahmed et al.2004; Lin y Kao 2004). Otros consideran en cambio que el COO afecta la percepción de calidad de un producto, junto con las variables precio y nombre de marca (Teas y Argawal, 2002). Mientras el precio es el que tiene mayor influencia en la percepción de calidad, la marca y el COO influyen al mismo nivel. Testando efectos conativos, Hui y Zhou (2002) encontraron que la intención de compra estaba directamente afectada por la marca y el precio, pero no por el COO. Más bien tenía efecto sobre un constructo llamado “valor percibido del producto”. En un estudio complejo que examinaba el impacto del etnocentrismo, la marca, y la calidad del producto y el efecto COO sobre la intención de compra, Pecotich y Rosenthal (2001) demostraron que la variable calidad del producto era la relevante, siendo las demás insignificantes. No pudieron encontrar evidencias de una influencia clara del COO. La interacción del COO se producía sobre la intención de compra al considerarla en conjunción con una marca notoria y consumidores etnocéntricos.

Mientras la marca y el precio han sido las variables más investigadas como moderadoras potenciales del efecto del COO, la importancia creciente de constructos holísticos relacionados con la variable marca (imagen de marca) en un entorno reciente de productos globales ha llevado al desarrollo de múltiples estudios que examinan la marca como moderador del COO.

La imagen de marca y la marca como moderadores del COO

Las investigaciones de Jo, Nakamoto, y Nelson (2003) y Kinra (2006) concluyen que la imagen de marca actúa como escudo protector de los efectos negativos del COO. En este sentido, marcas con una imagen inicial de calidad superior estaban sometidas a menor riesgo de “pérdida” de imagen de calidad cuando su COO tenía una reputación peor en términos de calidad, que marcas cuya imagen de calidad inicial era peor. Lin y Kao (2004) reforzaron la idea de relevancia de marca o *Brand Salience* y evidenciaron que el COO opera desde un constructo denominado *Brand Equity* o Capital de Marca más que desde la valoración directa sobre el producto o la intención de compra.

Estas conclusiones ponen de manifiesto que la valoración del COO opera más bien desde un constructo basado en la marca que sobre una influencia en la calidad del producto o la intención de compra. Aunque según la investigación de Kinra (2006), las actitudes de los consumidores hacia una marca concreta pueden verse afectadas positiva o negativamente a través de la imagen de marca del COO, que sí influencia la preferencia de marca del consumidor.

Un *management* adecuado del *branding* del país de origen puede por tanto impactar la marca y la percepción de la *performance* del producto. Sin menospreciar la importancia de la marca, los investigadores han seguido buscando no obstante, otros potenciales moderadores del efecto del COO sobre las percepciones finales de los consumidores. Mientras la marca y el precio son claves extrínsecas, factores intrínsecos del producto como su complejidad o factores individuales relativos al perfil e implicación del consumidor y/o su familiaridad con el producto también han sido testados.

El tipo de producto como moderador del COO

Piron (2000) encontró que el COO tenía un impacto significativo sobre la intención de compra de productos de lujo y de representación-ostentación (consumo social). No observó efectos significativos del COO sobre productos *convenience* (consumo privado). Por lo que concluyó que el tipo de producto puede moderar el efecto del COO sobre la intención de compra. Link y Kao (2004) encontraron que la magnitud del efecto COO sobre la *Brand Equity* se veía moderado por variables como la familiaridad del consumidor con el producto, la importancia del mismo o su complejidad. Inch y McBride (2004) vieron que la familiaridad con el producto incrementaba la relevancia del COO sobre la valoración del producto pero que la direccionabilidad de la relación (positiva vs negativa) dependía del propio producto. La familiaridad con el producto tendía a ejercer una influencia más positiva en el caso de productos complejos con menor frecuencia de compra y más negativa en el caso de productos más simples con una frecuencia de compra mayor.

Utilizando casos de empresas que incorporaban el COO en distintos grados en sus programas de *branding*, Beverland y Lindgreen (2002) encontraron que el nivel de uso del COO estaba moderado por varias variables tales los recursos disponibles, el tipo de producto, la naturaleza del nicho de mercado targetizado y la estrategia de posicionamiento.

Sigue abierto el debate sobre el grado de reconocimiento del COO y por lo tanto sobre el impacto final del COO sobre el comportamiento del consumidor en los productos con marca. La observación de los estudios realizados hasta la fecha muestra dos lagunas en la investigación. Primero, y a pesar del interés despertado por este tema y de los avances realizados, todavía falta un marco de referencia comprensible

que integre los distintos tipos y niveles de determinantes que afectan el reconocimiento del COO de las marcas.

Casi toda la investigación realizada hasta la fecha ha sido a nivel de consumidor (Jin et al., 2006) y muy poca a nivel de marca (Zhuang et al.2008), siendo la integración de ambos niveles casi nula. En segundo lugar, la evidencia empírica del reconocimiento del COO y sus determinantes es limitada y las conclusiones a menudo contradictorias. Falta complementar y contextualizar los *insights* existentes, enfocando estudios multi-regionales y de marcas globales (Townsend et al.2009), ampliando el set de marcas, las categorías de productos y los orígenes considerados, prestando especial atención a grupos específicos de consumidores, como por ejemplo, usuarios de internet (Cerviño, 2011).

Tras repasar las conclusiones de la literatura académica sobre los efectos del *Made in*, intentaremos resumir a continuación los aspectos bajo los cuales el COO sigue ejerciendo una influencia sobre el consumidor.

2.10. Condiciones y validez del COO

Como síntesis de la literatura académica sobre COO, Usunier (2011, 2007) reflexiona y delimita las condiciones bajo las cuales el COO influye sobre el consumidor. Para este autor, los resultados de la investigación sobre COO son muy sensibles a los diseños metodológicos utilizados, especialmente cuando se incide en aspectos en los que los encuestados no habían pensado nunca –como sucede con la investigación de Magnusson et al. (2011) sobre COB–.

A pesar de reiterados intentos de separar la imagen del país de origen de la del producto (Martin y Eroglu, 1993; Zeugner-Roth et al., 2008) o de analizar la auto-imagen del consumidor cuando compra productos de determinados países (Nebenzahl et al., 2003), el COO sigue siendo un contenedor vago y evasivo de la investigación relativa al marketing internacional. El efecto COO es por tanto muy complejo y su validez depende de múltiples situaciones:

- 1. Cuando el consumidor considera el COO como pertinente en su elección, sabiendo que esto varía en función de la categoría de productos y dependiendo de la familiaridad o vinculación con el producto, el riesgo percibido., quedando confirmado por la mayoría de investigaciones (Bilkey y Nes, 1982; Papadopoulos y Heslop, 1993; Samiee, 1994; Nebenzahl, 1997; Jaffé y Nebenzahl, 2001, Alden et al., 2006, Josiassen et al., 2008).
- 2. Cuando el consumidor está lo suficientemente motivado para buscar y comparar orígenes alternativos, sabiendo que la motivación aumenta con la complejidad de los productos y en productos cuyo riesgo percibido es elevado (Baumgartner y Jolibert, 1977; Hampton, 1977; Lumpkin, Crawford y Kim, 1985, Veale y Quester, 2009). No obstante esta fuente de información es una entre tantas, por lo que puede verse diluida ante otros atributos del producto más importantes para el cliente (Agrawal y Steenkamp, 1999).
- 3. La motivación del consumidor sobre el COO depende en parte de su preferencia por productos nacionales ligados al patriotismo (Han, 1988), a características propias: sociodemográficas, cosmopolitanismo o etnocentrismo (Shimp y Sharma, 1987, Cleveland et al.,

2009), o a su preferencia por productos extranjeros o de un origen concreto al que asocia atributos de forma favorable. Los consumidores que no estén ante ninguno de estos supuestos, serán relativamente indiferentes al COO.

- 4. Es necesario que el consumidor valore lo suficiente el origen frente a otros factores como el precio, la reputación del distribuidor o el riesgo percibido, habiendo demostrado claramente la literatura académica que el criterio COO se combina con otros (Johansson y al., 1985; Agrawal y Kamura, 1999).
- 5. Finalmente, falta que la información sobre el origen del producto sea de fácil acceso para el consumidor, ya sea a través de la etiqueta, o preguntando al vendedor. Siendo esto es una condición esencial.

Un elemento que ha influido obviamente sobre esta “trazabilidad” de los productos para el consumidor es la regulación sobre el origen de los mismos. Veamos qué aspectos han influido sobre la visibilidad del origen de un producto.

2.10.1. La evolución de la regulación sobre el origen de los productos

Sin querer entrar en el fondo de la cuestión legal sobre el origen de los productos, sí conviene mencionar aspectos que afectan a la investigación sobre el COO. Para la OMC (Organización del Comercio mundial) las reglas de origen no deben ser utilizadas como instrumentos de política comercial. No deben discriminar las exportaciones de determinados países ni crear distorsiones en los flujos de intercambios comerciales (Usunier, 2002). Utilizar un sello de origen de un país con una imagen débil (a menudo en vías de industrialización) se considera una discriminación potencial.

La ambigüedad de la información sobre el país de origen en la reglamentación global del comercio internacional, es un problema administrativo que implica que el origen debe ser definido de la forma más precisa posible (pero lo es más sobre los documentos que acompañan la mercancía, que sobre ésta). La mención del origen es percibida potencialmente como un obstáculo no-tarifario: sería un elemento que aventajaría los países industriales y crearía una desventaja competitiva para los países en vía de industrialización cuya imagen de origen es poco favorable. Por ello la OMC tiende a sustraer la definición de las reglas de origen a los Estados-nación. Por eso a menudo productos producidos en antiguos países del Este, se esconden detrás de un *Made in CEE* o *made in Europe*.

Como consecuencia, el consumidor ve cada vez menos el origen sobre los productos, sobre todo cuando éste es desfavorable. Proliferan los *labels* poco informativos –*Made in Europe*–, y por lo general, muchas empresas omiten indicar su origen en el producto mismo. Con ello, se tiende a una desaparición progresiva de la información sistemática, por lo que los consumidores le prestan cada vez menos atención. El resultado práctico es que los sellos de origen nacional no se incluyen sistemáticamente sobre los productos, en cambio proliferan los genéricos –*made in Asia*–, incluso a veces fantasiosos –*made in nowhere*–, o bien indicaciones complejas como *assembled in (...) from US made parts* (Samie, 1994). No obstante, esto está cambiando. Cada vez más empresas, especialmente europeas, están apostando por destacar su origen país. Especialmente aquellas cuyos países poseen un efecto paraguas y contribuyen desde su buena reputación a añadir asociaciones diferenciales y positivas a sus productos y servicios en los mercados internacionales. Tanto en Francia, Italia o Alemania se está produciendo una

mayor utilización del sello *Made in France*, *Made in Italy* o *Made in Germany*. Que es claramente superior a un *made in Europe*, bajo el que se esconden marcas fabricadas en países con menor prestigio.

Las empresas españolas han tenido durante muchos años dificultades en asumir públicamente su origen, razón por la cual muchas marcas españolas suenan a extranjeras, especialmente en el sector de la moda y el calzado.

Sin embargo, hay industrias, como la del calzado, que utilizan proactivamente el *Made in Spain*, dado que es portador de asociaciones positivas, especialmente en mercados como el japonés o el chino, como veremos en el marco empírico. Si es cierto lo que dicen los estudios más recientes, la decisión de algunas empresas españolas de apostar por marcas que remiten a orígenes que no son el español, no fue desacertada y se enmarca en la teoría del COB. El problema estará en el momento que intenten vincular estas marcas de fonética extranjera al *Made in Spain*, ya que se podría generar una incongruencia entre la marca y su COO. Es el caso de Panama Jack o Wonders, que destacan el origen español de su calzado como sello de calidad y garantía, aunque el consumidor internacional cree a menudo que son americanas. También le sucede lo mismo a Callaghan, una de las marcas exploradas en el capítulo 5.

Nos centraremos a continuación en analizar las marcas españolas, su COO y el *Made in Spain*.

2.11. El *Made in Spain* como COO

Un *Made in Germany*, un *Made in France* o un *Made in Italy*, aportan valor a los productos y marcas de sus países. Alemania se asocia con tecnología, ingeniería e innovación; Francia con lujo, sofisticación, glamur y calidad; Italia con diseño y moda. Estos países, gracias a sus posicionamientos internacionales homogéneos y cohesionados y a las asociaciones que consumidores internacionales establecen con los mismos, exportan productos –especialmente en algunos sectores– con más facilidad y a precios superiores que países que carecen del respaldo reputacional de sus marcas nación. Ello se traduce en estrategias de *branding* internacional como las de Volkswagen que utiliza el slogan *Das Auto* en sus anuncios internacionales, o el de los perfumes franceses que refuerzan desde la pronunciación su origen, o la pasta y la moda italiana que utilizan la bandera o visuales retros que remiten a la época dorada del cine italiano en su comunicación internacional. No sucede lo mismo con el *Made in Spain*.

A tenor de la opinión de empresarios españoles, a parte de un posicionamiento claro como destino turístico, el *Made in Spain* todavía aporta poco. Y aunque esencial, el turismo no es suficiente para nutrir una imagen de España como país industrial (la industria del automóvil es uno de los motores del país, pero como no hay ninguna marca verdaderamente española, es muy difícil capitalizar sobre esa industria), líder en energías renovables, líder en la industria agrícola (el aceite, el vino, el jamón) o líder en construcción y gestión de infraestructuras.

En el documento Transforma España¹⁶, se afirma que la magnitud del impacto de la crisis en España es el resultado del alejamiento reciente entre el Modelo Productivo existente en el país y el Modelo Productivo objetivo que debería haberse adoptado para afrontar los nuevos retos y necesidades, tanto internos como externos. La llegada de la crisis golpea una España necesitada de reformas urgentes, variadas y estructurales. La golpea en el peor momento, de ahí la fuerza de la reacción negativa que se ha producido. Veremos que la Marca España hoy no proyecta una imagen ni singular, ni relevante ni uniforme en los mercados internacionales, cuenta con múltiples caras, de hecho empiezan a sumársele nuevas asociaciones además de la de gran destino turístico, pero son todavía débiles y circunscritas a ámbitos muy concretos de la actividad económica y empresarial. Hay un claro ejemplo y es el de la industria de las energías renovables, donde España empezaba a sumar a raíz del impulso dado al sector por el gobierno de Zapatero y que ha sido frenado con el gobierno de Rajoy. Estos cambios, que demuestran la ausencia de una política de Estado son los que provocan la desconfianza de las empresas no afines al poder hacia la marca España y que como veremos en el capítulo 5 no ayudan a la proactividad sobre el *made in Spain*, que se ve imbuido de connotaciones políticas negativas.

En industrias como la del calzado y el cuero, sin embargo, algunas marcas como Panama Jack, Wonders o Vialis sí comunican su origen español. Aunque su fonética es extranjera, consideran que el *Made in Spain* les aporta valor añadido. Panama Jack es una de las pocas marcas que hacen referencia explícita a España, tanto en las etiquetas del producto como en su comunicación. Podemos ver en la figura 19 el sello Panama Jack “Hecho en España”, protagonista de la web de la marca y en la figura 20 un anuncio de Panama Jack de 2010, que vincula la calidad del producto al *Made in Spain*.



Figura 19. Sello hecho en España (Fuente: web empresa, 2014)

¹⁶ Es un documento presentado por la Fundación Everis, 2010. Declaración Transforma España. Un momento clave para construir entre todos la España admirada del futuro. Una visión contundente pero optimista de la sociedad civil.



Figura 20. Anuncio Panama Jack (2010).

En el caso de Wonders, además de su slogan *Made with love in Spain* (figura 21), tienen un blog donde mencionan las ciudades como Elche donde la artesanía y el diseño se mezclan en el know-how de la industria del calzado. La marca Vialis, también destaca su *Handmade in Spain* en el punto de venta (figura 22).



Figura 21. Anuncio Wonders (2012)



Figura 22. Portada catálogo Vialis (2012)

Estos ejemplos son la excepción, ya que la gran mayoría de marcas españolas no destacan su origen español, y si lo hacen, utilizan marcas ciudad (Custo Barcelona, Loewe Madrid), denominaciones de origen (Rioja, Cava, Penedés) o la mediterraneidad (Camper). Según Barbería (2006) se debe a la fuerza en que los estereotipos están todavía anclados en la imagen tanto interior como exterior del país, y también al hecho que el nombre de España no aporta los ingredientes de prestigio, refinamiento y calidad necesarios para que puedan tomarse en consideración atributos, como la capacidad de evocar lo singular, lo misterioso o exótico, que su imagen sí contiene.

En el caso de marcas francesas, italianas o alemanas la utilización del COO es mucho más frecuente.

2.12. COO, publicidad y percepciones del consumidor

Muchas marcas han utilizado publicitariamente información estereotipada del país de origen de la marca (o región), para posicionarse favorablemente en la mente de sus consumidores internacionales: San Miguel, “allí donde va triunfa”, el aceite italiano Bertolli, que reafirma su origen italiano, el Absolut Vodka y los coches Volvo con su origen sueco, los relojes suizos que refuerzan *su Made in* como sello de calidad.

Estudios sobre COO afirman que si además, esta asociación entre marca y su país de origen (o región de origen) es reforzada desde la ortografía o la pronunciación de la marca, todavía se mejora más la actitud de los consumidores hacia ellas (Leclerc, 1994). Es el caso de muchas marcas francesas de perfumes (Cacharel, Dior, YSL), o new-yorkinas de cosmética y perfumería (Calvin-Klein), (Figuras 23 y 24).

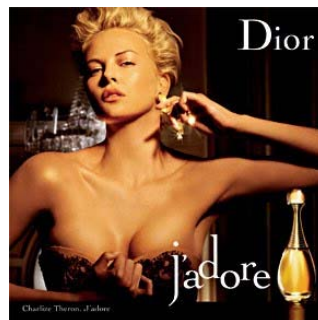


Figura 23. Anuncio Dior, 2012

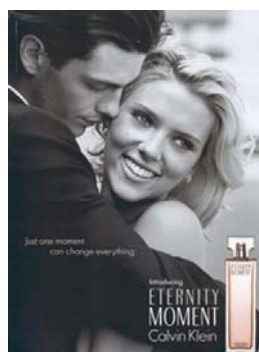


Figura 24. Anuncio Calvin Klein, 2012

De la misma forma el claim corporativo de VW *Das Auto* remite a su origen germano como referencia y sello de fiabilidad y garantía de la industria del automóvil. También Opel, utiliza un slogan corporativo en alemán *Wir leben autos* (vivimos los coches), aunque Opel pertenezca hoy a General Motors. Recientemente, incluso fabricantes de electrodomésticos como AEG han adoptado claims corporativos en alemán "*Perfekt in form und funktion*". Podemos ver estos slogans alemanes en la figura 25.



Figura 25. Claims corporativos de VW, Opel y AEG

El efecto del país de origen sobre el comportamiento del consumidor puede generar tanto ventajas competitivas como desventajas: los consumidores generan imágenes de marca-país, ya sea debido a experiencias personales, a información adquirida de fuentes diversas o a creencias estereotipadas sobre países. Si los consumidores generan mayoritariamente asociaciones positivas, pueden extrapolarse a la totalidad de las marcas en una categoría de productos (y también a la inversa pueden extrapolarse negativamente). Y pueden extenderse también a otras categorías de producto a través de sesgos, predisposiciones y propensiones estereotipadas (Agrawal y Kamakura, 1999).

Según Alvarez del Blanco (2000), el modelo básico para la integración de información sobre marca país de origen por parte de los consumidores puede representarse como:

$$\text{Calidad} = \text{Interceptación} + \text{Marca} + \text{País de Origen} + \text{Congruencia}$$

Donde "Calidad" representa los juicios sobre la marca producida en un determinado país; "Interceptación" es la interpretación individual que otorga cada consumidor; "Marca" es igual a la tipología de asociaciones que produce el nombre y "País de Origen" significa el principal efecto que produce el estereotipo que lo caracterice. La ecuación se complementa por la interacción de "Marca x País de Origen" explicada por su "Congruencia" en términos de fortaleza de la marca según su calidad percibida por ser producida (o ensamblada) en su país de origen. Cuando todos los términos son positivos, los juicios del consumidor sobre la "Calidad" del producto resultan más favorables. Y el efecto favorable se incrementa a medida que aumenta la relación entre la fortaleza de las asociaciones de "Marca" con las del "País de origen".

No obstante también es cierto que a mayor poder de la marca, menor influencia del efecto "País de Origen". Este modelo de efectos es válido para predecir respuestas de los consumidores (selección, intención de compra), o evaluaciones multifacéticas de la marca en términos de precio, diseño, estilo, prestigio, garantías, servicio post-venta o fidelidad, según cuál sea el país de origen.

Un país de origen como Alemania, con una fuerte industria del automóvil, se ajusta al encaje perfecto entre fortalezas de marca y de país de origen. La preferencia de muchos consumidores por Mercedes,

BMW, Porsche o Audi, pueden explicarse en gran parte por la percepción de experiencia de los ingenieros alemanes y porque Alemania es una sociedad tecnológicamente avanzada.

En definitiva, a través de múltiples investigaciones se puede apreciar cómo los consumidores desarrollan asociaciones estrechas entre países y sus marcas: y las vinculan con múltiples factores según cuál sea su experiencia, su vivencia y su percepción: desde factores étnicos, de status, de recuerdos biográficos o de orgullo nacional. Con ello el país de origen actúa también como motivo expresivo de autoestima, actualización y reconocimiento social, como podemos ver en la figura 26.

Mecanismo	Descripción	Observaciones
Cognitivo	El país de origen es un indicador de calidad de la marca.	El país de origen se usa como señal de calidad general de sus atributos como confiabilidad y durabilidad.
Afectivo	El país de origen posee valor simbólico y emotivo para los consumidores.	El país de origen es una imagen que vincula a la marca con beneficios simbólicos y emocionales, incluyendo status y orgullo nacional.
Normativo	Los consumidores poseen normas sociales y personales relacionadas con el país de origen.	La compra de marcas nacionales puede considerarse como conducta correcta, ya que contribuye al desarrollo económico del propio país. Además, los consumidores pueden ser reacios a comprar marcas de países con regímenes o actividades cuestionables.

Figura 26. Mecanismos cognitivos, afectivos y normativos del país de origen (Fuente: del Blanco, 2000)

En el fenómeno de transferencia de imágenes y asociaciones entre país de origen y marca, hay que destacar el efecto de “fertilización cruzada”: cuando las percepciones producidas son positivas en el tiempo, el fenómeno se retroalimenta virtuosamente (Alvaro de Blanco, 2000). La buena imagen del país contribuye a la buena percepción de marca y viceversa.

Cabe señalar en contraste, que la animosidad hacia el país de origen, puede a veces predisponer al consumidor en contra de determinadas marcas. Esto es así, en el caso de residuos de antipatía por conflictos militares, políticos o económicos tanto históricos como actuales que afectan a la decisión de compra de marcas en el mercado internacional, independientemente de su calidad o precio. Varios estudios lo ilustran: la barrera de compra de marcas alemanas por los consumidores judíos (Hirschman, 1981), el boicot de las marcas francesas producido en Australia y Nueva Zelanda por las pruebas nucleares que realizó Francia en el Pacífico Sur en 1996, o la rivalidad entre EEUU y Canadá por compartir frontera. Países asociados a prácticas comerciales deshonestas también suelen generar repercusiones negativas en las percepciones de los consumidores de determinados espacios económicos, por lo que ciertas decisiones a nivel macro pueden afectar a sus marcas nacionales (Sharma, Shimp y Shin, 1995). Richard Ettenson, de la Universidad de Chicago, investigó en 1997 la animosidad de los consumidores australianos hacia marcas japonesas con el objetivo de observar los efectos de la antipatía como consecuencia de la segunda Guerra Mundial. Concluye que la animosidad se correlaciona negativamente

con la predisposición a comprar marcas japonesas. Otra investigación similar fue realizada en China para examinar la animosidad hacia las marcas japonesas en seis categorías de productos (Klein, Ettenson y Morris, 1998). La animosidad como resultado de la guerra y la antipatía económica, hacia las marcas japonesas era evidente, y además se extendía entre generaciones.

Como conclusión general, podemos decir que los consumidores evalúan los productos de forma más positiva, cuando vienen de países cuyas percepciones y reputaciones son más positivas como suele ser el caso de marcas occidentales y europeas (Liu Scott y Johnson, 2005).

2.13. Las marcas de moda españolas como motor del *made in Spain*

Muchos países con problemas de Identidad Competitiva desearían capitalizar sobre sus exportadores de más éxito. España tiene claramente un problema de Identidad, más interna que externa, y le vendría muy bien que el mundo supiese que Zara, Desigual, Mango o Tous son empresas españolas. Situaría a la moda española en el escaparate del mundo y contribuiría a generar asociaciones que hoy no existen de forma generalizada entre la moda y España. Pero a menudo las marcas no tienen interés en desvelar sus orígenes porque éste no les aporta valor añadido. Recordemos el ejemplo de Nokia, que en sus inicios no lo hizo tampoco.

Por otra parte, es más fácil que las marcas utilicen su origen país cuando hay una industria real detrás, es decir cuando hay fábricas, un cluster de la industria auxiliar y/o factores tecnológicos que justifican productos con mayor valor añadido. Es el caso del calzado, donde la complejidad industrial es mucho mayor que en moda textil y donde además existe una reputación sectorial, así como una tradición histórica detrás. La industria del calzado no desapareció en España, como sí sucedió en el textil en Cataluña, donde se desmantelaron fábricas en búsqueda del margen, deslocalizando hacia países con mano de obra más económica.

El clúster del calzado, concentrado en la zona de Alicante y Elche, está propiciando que empresas que deslocalizaron hace unos años estén volviendo a fabricar en España tras dificultades encontradas al hacerlo en otros países (Vialis, 2012). Con ello están poniendo en valor el *made in Spain*.

En el caso de la moda, la variable industria es menos importante, porque el valor de la marca es más importante que el valor de la fabricación. La calidad en textil tiene más que ver con el género utilizado (algodones, fibras naturales) que con el lugar de producción (Sita Murt, 2014). Con la excepción por supuesto de los productos de lujo, que sí vinculan su calidad con el lugar de producción.

Por otra parte, el consumidor de moda textil es menos exigente que el de calzado sobre el lugar de fabricación. Tiene que ver por supuesto, con la mayor funcionalidad del calzado, que en caso de ser de mala calidad puede generar problemas físicos (sudoración, dolor).

En cualquier caso lo que veremos en la investigación, es que a mayor fortaleza de marca, menor importancia del origen. Zara o Desigual no necesitan asociarse a ningún origen porque las marcas son muy fuertes por sí mismas. Camper, también es una marca muy fuerte pero se apoya en su mediterraneidad e insularidad porque le suman a la marca y la refuerzan desde el punto de vista identitario. Cada marca desarrolla su estrategia de *branding* internacional de manera distinta.

Capítulo 3. Las estrategias y marcas *masstige* en moda y calzado

Hemos analizado en los dos primeros capítulos la evolución reciente del *branding*, definido la esencia de una marca, las diferencias entre marcas territorio, destino y país. Nos hemos centrado en el análisis de la dimensión comercial de la marca país, hemos revisado la literatura académica relativa al COO y cómo influye sobre la percepción y comportamiento de compra del consumidor internacional. A continuación hemos puesto de manifiesto cómo este fenómeno está siendo integrado en las estrategias de marketing y *branding* internacional de marcas globales, y también en la industria de la moda.

Antes de entrar en la investigación sobre las marcas españolas de calzado y moda y analizar los motivos que las impulsan a asociarse o no con el *made in Spain*, veremos en este capítulo cómo las marcas de moda y más concretamente algunas marcas *masstige*, es decir marcas de *mass-market* de prestigio (Fiske y Silverstein, 2005), se han inspirado en elementos de la industria del lujo para sus estrategias comerciales y su expansión internacional.

El capítulo 3 analizará por tanto el origen y el nacimiento de las marcas *masstige* en la industria de la moda, marcas que están muy bien representadas en el caso del calzado y la moda española. Y para hacerlo analizaremos primero el fenómeno de las marcas de lujo y de su democratización reciente, lo que algunos denominan “lujo asequible”, “lujo democrático” o *masstige*.

3.1. El lujo y su democratización en el sector moda

En este tercer capítulo nos focalizaremos sobre la industria de la moda en un sentido amplio, es decir textil, calzado y accesorios. Abordaremos desde un punto de vista conceptual y académico el fenómeno de las estrategias y marcas *masstige* en esta industria.

Para ello analizaremos los significados del lujo y del lujo democrático, verdadera antesala de las estrategias de moda *masstige*. Utilizaremos este calificativo al hablar de las marcas que nos proponemos investigar en el capítulo 5 por cuanto nos parece muy adaptado al perfil de bastantes marcas españolas, tanto en la industria del calzado como de la moda. España cuenta con bastantes marcas de moda y calzado de *mass-market* de prestigio que utilizan en sus estrategias de internacionalización elementos más propios de la industria del lujo, un ejemplo es la marca Tous que se auto define como lujo democrático y que nos parece muy representativa de este perfil de marcas.

3.1.1. Lujo, imaginarios y territorialidad

No existe ningún consenso en cuanto a la definición del lujo; las formas de interpretarlo varían entre autores y a lo largo del tiempo dependiendo de la mirada de la sociedad. Cada año surgen nuevas categorías o nuevos conceptos como “opuluxe”, “hyperluxe”, “verdadero lujo”, “semi-lujo” o “lujo asequible”. Una profusión semántica que en vez de aclarar el concepto incrementa la confusión. Detrás de estas segmentaciones se esconde el hecho de que el lujo no es sólo una palabra o creación semántica, sino un verdadero concepto psicológico y sociológico, es un modo distinto y global de entender los clientes y de gestionar la marca y la empresa (Bastien, 2008).

Mientras el marketing de gran consumo se inventó en EEUU y su desarrollo en el mundo llegó de la mano de empresas como P&G, las estrategias del lujo fueron inventadas en Europa y desplegadas con éxito en el mundo por empresas francesas e italianas, de moda principalmente. Los métodos específicos utilizados para transformar en menos de medio siglo a empresas artesanales como Ferrari, Louis Vuitton, Cartier o Chanel en marcas mundiales de prestigio, son a menudo desconocidas.

El lujo se remonta a los orígenes de la humanidad. Los objetos encontrados en las tumbas de nuestros antepasados plasman la jerarquización social existente en las civilizaciones que nos han precedido, tanto las egipcias, como las de Mesopotamia, las chinas o amerindias, que enterraban a sus muertos con sus pertenencias más valiosas. Los documentos escritos de esas épocas demuestran que el lujo es consustancial a la humanidad y a la vida en sociedad. Algunos productos como perfumes, inicialmente reservados a las élites egipcias como faraones y sus líderes religiosos se encuentran siglos más tarde también en las tumbas de momias pertenecientes a hombres más ordinarios, lo que atesora que la democratización del lujo, ya fue un fenómeno del pasado, al igual que lo es hoy (Castarède, 2008).

Los productos de lujo están por lo general y especialmente en sus inicios estrechamente vinculados a un origen territorial. Al comprar un producto de lujo como la seda china, compramos también una parcela del imaginario chino. Por eso es muy importante para una marca de lujo producir en un lugar legítimo y acorde con sus raíces. Según Bastien y Kapferer (2008), una marca de lujo no debe ceder nunca a la tentación de la deslocalización, porque es entonces cuando pierde su esencia. Para estos autores la gran diferencia entre un producto de lujo y un producto premium, consiste en el lugar donde éste ha sido concebido y fabricado.

Para Kapferer y Bastien (2008) los productos Chanel o Hermès son productos de lujo franceses y por tanto son producidos en suelo francés, de ahí que su origen *Made in France* sea tan importante. En cambio productos que llevan el logo Dior o Burberry, fabricados en países con mano de obra barata, no son productos de lujo: la deslocalización de su producción para reducir costes demuestra que estas marcas no tienen un nivel de calidad y creatividad suficientes para justificar un precio que les permita mantener la producción en su país de origen. Un bolso de mano Louis Vuitton (LV) fabricado en Francia sí es un producto de lujo. En cambio zapatos con la marca LV fabricados en Italia o en India, ya no son productos de lujo, sino “productos con marca”. Zapatos Ferragamo fabricados en Italia, en cambio, sí son productos de lujo (Bastien y Kapferer, 2008). Del mismo modo, aunque en otro sector, uno de los éxitos de BMW con el Mini es seguir fabricándolo en Inglaterra. Al igual que sucede con los coches Rolls Royce.

A pesar de que la mundialización está fragmentando los lugares de los procesos productivos de muchos productos (concepción, diseño, fabricación, ensamblaje o empaquetado), y que como hemos visto en el capítulo 2 para muchos consumidores el origen ya no es relevante, donde sí sigue siendo relevante es en el sector del lujo (Usunier, 2006, 2007 y 2011).

Como hemos visto en el capítulo 2 los consumidores establecen asociaciones entre países y determinados productos (Usunier, 2007). Aunque la mayoría de productos no se asocian con ningún país, en algunos casos existen fuertes asociaciones entre un producto y un país (el vodka con Rusia) o un producto con varios países –los coches con Alemania, Japón y EEUU, el lujo con Francia o Italia (Usunier, 2006)–. Los motivos pueden ser varios: una localización, un clima, unos recursos naturales, un know-how sobre procesos productivos, el lugar donde se ha inventado el producto (el *scooter*, inventado en USA, fue posteriormente desarrollado en Italia y Japón), el lugar de transformación y consumo (el té en Inglaterra) o el hogar de una marca asociada con el país a través de su idioma (Leclerc, Schmitt y Dubé, 1994). Estas asociaciones definidas por Roth y Romeo (1992) como “*product-country matches*” y referidas como “*product ethnicity*” pueden cambiar las percepciones de los consumidores.

La definición del concepto *Product ethnicity* es la asociación estereotipada de un producto genérico con un país de origen particular: consumidores alemanes pueden percibir la etnicidad francesa del vino mientras consumidores británicos pueden percibir la etnicidad australiana del vino. La parte de “*eticidad*” de un producto se relaciona con un país (o varios países) que es/son lugares legítimos para el diseño, fabricación o consumo del producto. En un entorno global donde consumidores pueden elegir libremente entre productos de distintos orígenes, es relevante considerar la etnicidad de los productos es decir el grado de encaje entre el producto y el país. Sin querer incidir de nuevo en la literatura académica revisada en el capítulo 2, cabe señalar que varios autores han confirmado la existencia de una relación clara que requiere mayor investigación, incluso para productos de baja implicación o *low-involvement* (Ahmed et al. 2004; Nebenzahl, Jaffe y Usunier, 2003).

Para Roth y Romeo (1992) a mayor congruencia entre producto e imagen país, mayor es el deseo de compra. En cualquier caso, aunque la etnicidad es sólo una de las múltiples variables estudiadas en la literatura de COO, parece que cuando es elevada, es decir cuando el grado de congruencia entre producto y COO es alto (sus dimensiones cognitivas relacionadas con fabricación, diseño, y marca contribuyen a inferir calidad y status) la probabilidad de influir sobre la decisión de compra es mayor. Por eso cada vez más empresas lo están vinculando. Y en el caso de los productos de lujo es muy elevada, especialmente en el sector de la moda. ¿Pero cuáles son las motivaciones de consumo de lujo?

3.1.2. Las motivaciones de consumo de las marcas de lujo

La investigación sobre el comportamiento del consumidor para explicar el consumo de bienes de lujo toma dos direcciones. Inicialmente se basó en el trabajo de la psicología social que se centraba en las motivaciones sociales (Dittmar, 1994; Eagly & Chaiken, 1993). Explicaciones teóricas basadas en visiones personales complementan estos trabajos (Vigneron & Johnson, 1999, 2004; Wong & Ahuvia, 1998).

Desde sus inicios la investigación en el ámbito del lujo muestra la importancia que tienen las marcas como vectores estratégicos que los consumidores emplean en su proceso de decisión y compra (Dubois, Czellar & Laurent, 2005; Kapferer, 1997, 1998; Vigneron & Johnson, 1999, 2004).

Una de las investigaciones que relacionan marca, COO y productos de lujo es la de Godey et al. (2011). Es interesante porque busca poner al día los factores que influyen al consumidor en la compra de bienes de lujo, interrelacionando marca y COO en la decisión de compra. También incluye otras variables como diseño, precio y garantía. La elección de estas variables depende de la definición de lo que representa una marca de lujo. Los investigadores suelen coincidir en que faltan definiciones consensuadas, basadas en las características intrínsecas del producto y de las técnicas empleadas, o en características tecno-económicas de esta industria (Bomse, 1995). Cierta consensación está emergiendo no obstante, sobre las características que los consumidores de marcas de lujo desean. Los denominadores comunes son belleza, rareza, calidad y precio, junto con una marca inspiradora. En este contexto, las marcas compiten en base a su capacidad de evocar exclusividad, identidad de marca, notoriedad y calidad percibida por el consumidor (Phau & Pendergast, 2000).

El estudio de Godey (2011) que investiga el efecto marca y COO en las decisiones de compra de productos de lujo complementa una fase exploratoria obtenida a partir de datos cualitativos (Aiello et al., 2009) con la administración de un cuestionario online en 7 países (China, Francia, India, Italia, Japón, Rusia y USA) a una muestra de 1102 personas. Es interesante por cuanto permite un análisis intercultural de los resultados de 7 países donde aparecen importantes diferencias culturales cuyas conclusiones son relevantes para las estrategias de *branding* internacional.

La revisión de la literatura académica evidencia que la motivación para adquirir marcas de lujo se deriva tradicionalmente del concepto de ostentación. Esta idea es la que se mantiene como fundamento estratégico del *management* de las marcas de lujo (Corneo & Jeanne, 1997; Dittmar, 1994; O'cas & Frost, 2002; Vigneron & Johnson, 1999, 2004). Desde esta perspectiva, que tiene sus orígenes en la sociología y la psicología social a través del *management* de las "impresiones", los consumidores orientan fuertemente su comportamiento hacia la creación de una imagen social favorable que pueden construir a través de sus compras (Eagly & Chaiken, 1993). Utilizan las marcas como vectores para implementar dos estrategias distintas de consumo. Por un lado, las marcas son los símbolos visibles de los gustos de los consumidores (relevancia social); por otro las marcas representan ciertos grupos sociales y ayudan a reforzar la pertenencia de los consumidores a las mismas (identificación social).

Cierta número de investigadores enriquecen la visión tradicional del consumo de lujo (Tsai, 2005; Vigneron & Johnson, 1999, 2004; Wiedmann, Hennings & Siebels, 2009; Wong & Ahuvia, 1998). Desde este paradigma revisado, conviven las dos orientaciones de consumo de lujo en el *management* de esta industria: el social y el personal (Wong y Ahuvia, 1998). Para Kapferer (2009) el éxito futuro de las marcas de lujo depende de que logren un equilibrio entre las dos dimensiones: placer personal y símbolo de éxito.

Por otra parte, los consumidores a menudo compran productos de lujo para regalarlos. Sea cual sea la motivación de compra, la marca siempre es el vehículo principal de conexión con el consumidor. En la aportación a la teoría, además de la gran importancia que la marca juega en el proceso de decisión del consumidor, también se observa la importancia del COO en la estrategia corporativa de las marcas. Cada vez más compañías vinculan sus marcas con su COO al desarrollar sus estrategias de marketing internacional.

En un mundo cada vez más complejo, cambiante e impredecible, la marca corporativa está ganando peso. La aparición de nuevas tecnologías, el boom de las redes sociales, la globalización de la economía, el desarrollo de los países emergentes están configurando un nuevo entorno competitivo para las marcas, que se enfrentan a nuevos retos de *management* (Iglesias, et al., 2011). Una de las consecuencias es el cambio de foco de la marca producto hacia la marca corporativa (Aaker, 1996, 201; Keller, 2003; Keller y Lehmann, 2006; Veloutsu, 2009). Esto es algo muy presente en las marcas de moda.

Este nuevo enfoque donde la empresa es la marca (De Chernatony, 2002) gana peso en un mundo más interconectado, transparente y global. Los gestores de las marcas corporativas privilegian el énfasis en el *management* de la experiencia de marca en oposición a actividades tradicionalmente más relevantes en las estrategias de *branding* como la comunicación y la publicidad (Frow and Payne, 2007; Ind, 2003).

Se configura en este contexto el *Brand heritage* como un driver de autenticidad en relación a las experiencias de consumo (Oriol et al., 2011). Las marcas con un fuerte *Brand heritage* están más preparadas para enfrentarse a los grandes cambios en el entorno y lograr el *engagement* de sus consumidores a niveles simbólicos y emocionales (Ballantyne et al., 2006; Gilmore y Pine, 2007). El *Brand heritage* se construye sobre la historia de la marca así como sobre la continuidad y coherencia de sus valores centrales, de sus productos y de sus símbolos visuales (Oriol et al., 2011).

Esta tendencia abre nuevas oportunidades de investigación, en un contexto de marcas con voluntad de presencia global. Esto es especialmente cierto y aplicable a las marcas de lujo, que se caracterizan por su capacidad de construir y mantener la identidad de sus poseedores y donde la clara identificación del *Brand heritage* es fundamental (Brown et al., 2003).

3.1.3. El COO en el ADN de la marca de lujo

La crisis que estamos atravesando lleva a las compañías a mirar más en profundidad los nexos entre consumidores y marcas de lujo. Una marca puede influir en el consumidor de distintas maneras: desde la dimensión funcional o desde la relacional. La marca funcional se deriva de la visión comúnmente aceptada que la marca suele representar la memoria de una compañía, con sus inversiones, actividades de investigación y procesos tecnológicos y de innovación a lo largo del tiempo (Rego et al., 2009). No obstante, los consumidores también pueden utilizar las marcas como expresión de actitudes, individualismo y necesidades (Keegan et al., 1992).

Según Keller (2008) las marcas pueden simplificar decisiones, ser sinónimos de un nivel de calidad particular, reducir el riesgo y generar confianza. El concepto de *Brand equity*, que hemos definido en el capítulo 1, es una evolución del concepto mismo de marca. El modelo de *Brand equity* propuesto por Keller (1993) es predominante y permite el nexo entre sus dos dimensiones: notoriedad de marca e imagen. Un conjunto de asociaciones caracterizan la imagen de una marca en la mente de un consumidor (Keller, 2008; Keller y Lehmann, 2006). Desde esta perspectiva, los significados de la marca

se derivan de elementos funcionales vinculados a la performance del producto o a elementos más abstractos relacionados con el imaginario de la marca (Keller, 1993, 2001). La *performance* de la marca se relaciona con sus propiedades intrínsecas y con cómo la marca resuelve las necesidades, mientras el imaginario puede incluir el origen y las asociaciones derivadas.

Esto explica las campañas publicitarias en los últimos años de marcas globales que refuerzan sus orígenes y no únicamente en el ámbito del lujo o de la moda. Destacan marcas alemanas de coches – Volkswagen, Opel–, de lavadoras y electrodomésticos –Bosch, AEG–, marcas francesas de moda y perfumes –Dior, YSL– o marcas italianas ya sean de coches –Fiat– o de moda –Dolce&Gabbana–.

Este fenómeno que se inicia con marcas de lujo se está extendiendo hacia otras marcas, incluidas las marcas de moda *masstige*.

3.1.4. Las marcas *masstige* o el lujo democratizado: la difícil trazabilidad

En el siglo XX se produce la verdadera democratización del lujo, básicamente por dos motivos: la emancipación de la mujer y la paz tras la segunda guerra mundial (Bastien, 2008). La democratización explica el éxito de esta industria, que permitió un crecimiento exponencial de la base de su clientela. El aumento del poder adquisitivo tras la segunda guerra mundial, fruto del progreso tecnológico y del desarrollo continuo de las sociedades occidentales y asiáticas (años 50), y por otro la mundialización que provoca la disminución del precio de los productos manufacturados, favorecen el acceso de nuevas capas de población al lujo, tanto desde las clases medias, como desde nuevas sociedades emergentes.

La evolución de las marcas de lujo hacia el *mass-market* y también en sentido contrario la subida de marcas *mass-market* hacia las categorías *premium*, genera un nuevo concepto “*masstige*” (*mass-market + prestige*), recordemos que fue acuñado por Fiske y Silverstein en 2005 en su artículo “Lujo para las masas” en el *Harvard Business Review*. Se trata de un modelo de negocio que crea marcas a partir de lógicas de gran volumen que logran mantener no obstante algunos elementos de prestigio, lo que les permite llegar a amplias clases medias a precios que sin ser elitistas permiten generar unos márgenes de beneficio interesantes.

Estos elementos de prestigio pueden ser una localización física (la apertura reciente de megastores de Inditex –Zara, Massimo Dutti– en calles emblemáticas con presencia de marcas de lujo) o la utilización de los mismos celebrities utilizados por marcas de lujo (Mango) o la colaboración con diseñadores estrella (H&M, Tous), y también el acento en determinado origen territorial.

Las estimaciones del mercado mundial de los productos de lujo en 2014 supone un valor de 223.000 millones de euros con un crecimiento del 5% a tasa constante (Bain, 2014). Los consumidores chinos suponen la primera nacionalidad mundial en consumo de productos de lujo tanto en tamaño como en crecimiento. Luxury Spain (2014) calcula que las empresas españolas de productos y servicios de lujo habrían facturado en 2014 5.400 millones de euros un 5,5 % más que en 2013 gracias a los turistas, al igual que en otros países impulsados por el turismo de compras de lujo. En España, Barcelona concentra el 39% de las ventas, seguida de Marbella (22%), Madrid (16%), Ibiza (10%) y Mallorca (8%).

Repasemos a continuación la literatura académica sobre los productos de lujo, esencialmente en moda.

3.2. Lujo y Literatura académica

Los estudios sobre la industria del lujo se han multiplicado en los últimos años y aunque las motivaciones subyacentes al consumo han sido objeto de análisis (Hung et al, 2011), la literatura académica más reciente se centra en explicar la robustez de esta industria en un contexto de recesión global (Sullivan, 2009; Wood, 2009).

La atracción internacional hacia los bienes de lujo es el resultado de una percepción de calidad premium, de un estilo reconocible, de una reputación y/o accesibilidad limitada. Como hemos visto, en las percepciones de los poseedores de productos de lujo se mezclan características emocionales, experienciales y/o simbólicas (Berthon et al., 2009; Chadha y Husband, 2007; Gardyn, 2002.a; Jolson et al., 1981; Nueno y Quelch, 1998). Las marcas de lujo ayudan a moldear la identidad del propietario estableciendo un nexo entre el yo interior y el mundo exterior (Belk, 1988; Jenkins, 2004). En el lujo, a diferencia del *mass-market* hay que olvidar el posicionamiento, y lo realmente importante es la identidad de marca (Bastien y Kapferer, 2008). Un bolso de lujo puede simbolizar para un consumidor con elevado poder adquisitivo status y poder económico, mientras para un consumidor con menor poder adquisitivo puede ser aspiracional y para un consumidor joven una forma de afirmar su identidad y un sentido de pertenencia (Gardyn, 2002b; Park et al., 2008; Piacentini y Mailer, 2004; Taylor y Cosenza, 2002; Thomson y Holt, 1997). Los estudios realizados han demostrado que la apetencia por marcas de lujo puede penetrar tanto los mercados domésticos como los internacionales, acrecentando con ello su atractivo tanto para los consumidores como para los proveedores (Christodoulides et al., 2009; Danzinger, 2005; Johnson and Nunes, 2002; Karpova et al., 2007; Silverstein y Fiske, 2003).

A pesar de la literatura desarrollada en este ámbito de investigación todavía falta entender mejor las relaciones entre los factores motivacionales detrás de la intención de compra de las marcas de lujo (Okonkwo, 2009). Según Berthon y al. (2009: 45), las marcas de lujo carecen de suficiente comprensión y están infra-estudiadas comparadas con otras categorías.

3.2.1. Status, aspiracionalidad e identidad

Una revisión académica de los estudios existentes confirma una hipótesis central según la cual los consumidores utilizan sus bienes para formular y alterar sus identidades, con la finalidad de adecuar sus proyecciones personales sobre quién son y quién aspiran ser (Arnould y Tomson, 2005; Ahuvia, 2005; Belk, 1988; Jenkins, 2004) en un proceso que debe ser a la vez validado por el juicio del mundo exterior (Jenkins, 2004). En un estudio sobre el valor asociado a las marcas de lujo, Berthon et al (2009) sugieren que se caracteriza por tres mundos de experiencia de consumo.

1. El primer mundo de experiencia se enfoca hacia el valor funcional que se manifiesta en la calidad percibida por el consumidor: la calidad relacionada con la *performance* del bien (Berthon y al., 2009; Sweeney y Soutar, 2001; Christodoulides et al., 2009; Vigneron y Johnson, 2004).
2. El segundo mundo tiene relación con la experiencia y consiste en pensamientos individuales y sentimientos hacia la marca de lujo porque es percibida subjetivamente como algo raro, precioso y único. Estas motivaciones se pueden dividir entre hedonistas y las que buscan la singularidad. Para Holebrook (1999) y Hirschman (1982) este consumo de experiencia implica fantasía, sentimientos y diversión.

3. Finalmente el tercer mundo enfatiza los valores simbólicos, que indican riqueza, fortuna y ostentación. La posesión de marcas de lujo como señal exterior e interior, que prolonga la propia ostentación hacia los demás (Belk, 1988; O’cass, 2004). Podemos ver un resumen de estos valores en la figura 27.

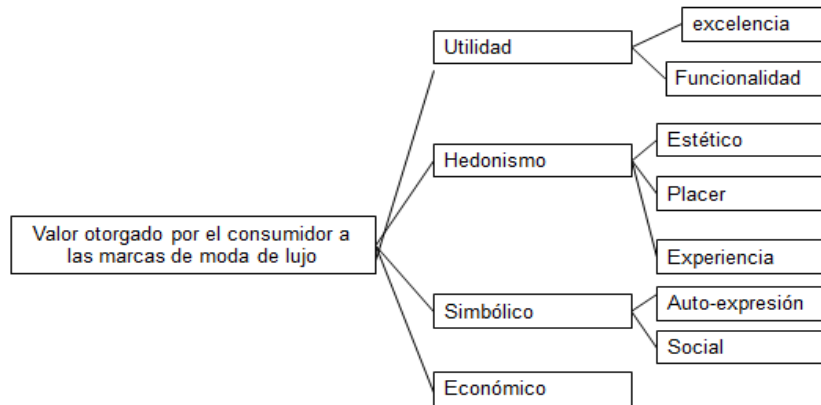


Figura 27. Modelo de valor otorgado por el consumidor a las marcas de moda de lujo (Fuente: Choo et al., 2012)

Un marco de referencia útil en el ámbito de estudio de las marcas de lujo y que confirman algunas investigaciones es el índice de lujo de marca *Brand luxury index* (BLI), que incluye cinco valores: calidad, hedonismo, extensión del yo, ostentación, singularidad/unicidad (Vigneron y Johnson, 1999, 2004).

La aceleración de los movimientos de concentración, con fusiones, adquisiciones y cesiones de marcas en un mercado mundializado, y con países emergentes deseando consumir “lujo” es imparable. Los productos de lujo, han ido progresivamente democratizándose, gracias en parte a las técnicas del *mass-marketing* para captar audiencias más amplias y “hacer accesible lo inaccesible” (Lipowetsky y Roux, 2003). Y a su vez muchas marcas de *mass-marketing* como Apple o Nespresso han incorporado en su marketing estrategias inspiradas en el éxito de marcas de lujo como Cartier o Louis Vuitton (Bastien y Kapferer, 2008), aunque lo que han logrado con ello es un *trading-up* (subida de gama), que no tiene la proyección sociológica e histórica del lujo (Silverstein, Fiske, 2003).

3.2.2. La popularización del lujo: deseabilidad y pirateo

Hoy el lujo en sentido clásico, para unas élites burguesas, coexiste con otro lujo intermedio y accesible. Ya no existe un sólo lujo, sino varios tipos de lujo. Y en paralelo, la visibilidad social del lujo ha crecido considerablemente. Primero por la multiplicación del número de marcas en el mercado. Después por el incremento del gasto publicitario y por la hipermediatización de las marcas de lujo: desde los cocineros estrella, los grandes diseñadores, las publicaciones sobre los creadores y los productos de lujo en general. Finalmente, por la multiplicación y diversificación de los canales de distribución que van desde las boutiques exclusivas, a los *corners* de las grandes marcas en almacenes selectivos, los nuevos *megastores* (1500m²) dedicados a los perfumes y a la belleza, las tiendas *duty-free* o el *e-commerce* (Bastien, 2008).

Si miramos las marcas del grupo LVMH en el mundo, podemos apreciar que aunque posee 60 marcas de status mundial, también están en su cartera marcas como Sephora, le Bon Marché o Samaritaine, marcas de *retail* que entran también en la categoría de marcas *masstige* (figura 28).



Figura 28. Las marcas del grupo LVMH (Fuente web empresa).

En los hábitos del consumidor, se ha generalizado una apetencia por consumir grandes marcas, por su efecto generador de status, y prueba de ello es el crecimiento exponencial de las copias de grandes marcas. Podemos hablar de una nueva cultura del lujo con un culto de masa hacia las marcas, donde ya en 2003 la estimación del pirateo mundial de las grandes marcas se estimaba en un 5% del PIB mundial (Roux, 2003). Una marca de status es una marca ampliamente falsificada. Informes de la *Organisation for Economic Cooperation and Development* estiman que entre un 5 y un 9% del share del comercio mundial responde a falsificaciones o copias (Hieke, 2010). Marcas *masstige* como Tous también son marcas ampliamente copiadas.

Esta democratización está a menudo vinculada con la deslocalización, practicada inicialmente por empresas de *mass-marketing*, aunque cada vez más por empresas y marcas de lujo, que a menudo no lo admiten (Koromislov, 2005: 2). Koromislov (2005) menciona marcas como Escada que deslocalizó su línea *sportswear* a Europa del Este; Marzotto que fabricaba en Turquía, República checa y Lituania; Louis Vuitton con talleres en España; Longchamp que deslocalizó su maletaría a China y subcontractaba en Hungría, Túnez, Marruecos o la Isla Mauricio; Dior Couture que fabricaba artículos para hombres en Italia (Eurostaf, 2003), Hermés que deslocalizó una parte del proceso *roulotage et finition des bords* en Madagascar, Lacoste que fabricaba camisetas en India (Sicard, 2003); Valentino (grupo Marzotto) que fabricaba productos para hombre en Egipto; Celine que fabricaba algunos bolsos en China; Gucci que cosía sus zapatos en Serbia; Armani que producía un 18% de sus pantalones Armani Collezione en Europa del Este; y la parte superior de los zapatos Prada, cosidos en Slovenia o algunos bolsos salidos de talleres turcos (Galloni et al, 2005).

Para Bomsel (1995) el lujo es la asociación de un objeto y su representación, o dicho de otro modo de un elemento objetivo y una idea o imagen subjetiva. La representación es el conjunto de imágenes y palabras desencadenadas por la percepción de un objeto o la evocación de un nombre, como puede ser la propia marca. Existen tantas representaciones como consumidores potenciales del producto. Cada consumidor tiene su propia percepción del lujo. Los productos de Lujo necesitan de un fuerte “coeficiente de imagen”, es decir en el binomio objeto+representación, una gran proporción de representación.

Los factores de auto-afirmación de éxito personal proyectada hacia los demás, el hedonismo vinculado al placer de la exclusividad o singularidad, la demostración de la riqueza personal a través de la ostentación y factores aspiracionales o de necesidad de sentimiento de pertenencia a un grupo son en esencia los que explican la “deseabilidad” de la posesión de bienes de lujo. Está dentro de la naturaleza humana y es tanto más grande cuanto menos se ha disfrutado. Es el caso de países como China, cuya respuesta ante décadas de ausencia de libertades consumistas, es un hiperconsumismo y una voracidad por las marcas de lujo europeas en general, y las francesas, italianas o españolas en particular. Veremos en el análisis cualitativo cómo destaca la gran apetencia hacia marcas españolas de calzado por parte del distribuidor y consumidor chino, suponiendo el *made in Spain* un elemento claro de valor añadido en ese mercado.

3.2.3. El *co-branding*, prelude del fenómeno *masstige*

Las estrategias de *co-branding* entre grandes diseñadores y firmas de moda *mass-market* son el detonante del concepto *masstige*, acuñado en 2005 por Fiske y Silvestein (Truong et al., 2009). Desde H&M con Karl Lagerfeld o Stella McCartney hasta Jil Sander con Uniglo¹⁷, estos diseñadores parecen no ver contradicciones en la posibilidad de diseñar para grandes marcas y a la vez para el *mass-market*. La situación económica por un lado, las nuevas tendencias sociales por otro, todo ello unido a la situación competitiva en el mercado de la moda son algunos de los argumentos que esgrimen para justificar el lanzamiento de nuevas marcas de diseño creativo a precios asequibles.

El lanzamiento por parte de Lagerfeld de su marca *Karl* en 2012 disponible on-line y en su tienda de Paris *Rive gauche* abierta en 2013 es una clara consecuencia de esta visión del mercado, que tiene un punto de esnobismo para Lagerfeld.

Fendi and Chanel are so established, you cannot compete with them. You can't dance at three parties the same evening. The masstige party is the one to be at today. It's funny for a person who has money to buy something inexpensive and it's great for a person with not so much money to be able to get something by a designer, it's the new snobbism". (Karl Lagerfeld, 2012).

Jill Sander que diseña para Theory lo enmarca en las tendencias de estilo de vida y para ella el lujo ya no equivale hoy a precios elevados, sino al “buen gusto”. Algo posible gracias a la transformación de la moda artesana de la *couture* en una industria contemporánea mejor preparada para ofrecer calidad a gran escala.

¹⁷ Uniglo es una marca de moda japonesa comparable a Zara o H&M.

There is a tendency toward a less frivolous lifestyle. You find people of style on all levels of income: quality and attractiveness wins over snobbism. I see many possibilities in my cooperation with Uniglo. I am very interested in accessories, and I would also consider doing optics, fragrances, homewares and even watches. I guess I would draw the line at jewelry. "Today, we are in a different phase of fashion history,". I took part in the transformation of fashion from a couture craft into a contemporary industry. We are much better equipped to realize quality on a much larger scale. To me, luxury has nothing to do with high prices, but a lot with enlightened taste and the possibility to be in step with your age, to feel at ease in your body, and to project a confident image of yourself (Sander, Jill).

Los diseñadores, ejecutivos y otros observadores reconocen que la democratización del diseño, la reducción del poder adquisitivo y el cambio en las preferencias de los consumidores pronostican un futuro brillante a la moda *masstige* –diseños de creadores a precios razonables– que se percibe con un perfil más alto en la industria. Según Robert Burke, consultor de moda en Nueva York, las viejas reglas que segmentan el consumidor en función de su poder adquisitivo son cosa del pasado. Los proyectos y las estrategias *masstige* desde la óptica del diseño a precios razonables están multiplicándose, desde Olivier Theyskens para Theory o Stella McCartney para PPR LaRedoute (colección infantil), hasta Lanvin para H&M (vestidos de noche y barras de labios). Y no únicamente en la moda, lo mismo sucede en la joyería (Aristocracy) o en los muebles y accesorios (Starck).

Según un informe de Berstein Research (2012) el analista Luca Solca afirma que los *retailers* como INDITEX y H&M están cambiando la industria desde la base acercándola al lujo, con estrategias *masstige*, donde el lujo ya no debe ser necesariamente sinónimo de precios caros.

3.2.4. Elitismo y estética, antes que precio

La noción de lujo incorpora una dimensión elitista y otra estética que la vincula al concepto de belleza, una de las grandes cuestiones de la filosofía occidental. Para Chevalier y Mazzalovo (2011), la definición universal de lujo no existe, ya que el concepto varía según las épocas. Lo que significa actualmente el Lujo no tiene nada que ver con lo que significaba hace tan sólo un siglo, o incluso antes de la revolución industrial: el jabón, por ejemplo, que todavía era un lujo en la Edad Media, ha dejado de serlo hace tiempo.

El lujo reposa sobre una paradoja: por un lado opera como distinción social y por otro es el signo de una práctica reservada sólo a los *happy few* (Chevalier y Mazzalovo, 2011), y por lo tanto ajeno a las masas. Y a su vez el lujo contemporáneo es encarnado por las marcas, que dependen de lógicas de volumen de producción y de distribución de productos. Se trata en cierto modo de producir "Distinción en serie", donde la variable precio ya no es tan relevante.

Las marcas *masstige* surgen de dicha lógica: combinar las estrategias de *mass-marketing* que son generadoras de volumen y por tanto de beneficios sin renunciar al prestigio percibido, pero permitiendo deslocalizar las producciones a países y regiones con mano de obra mucho más barata, y por lo tanto ajustando precios. Manteniendo eso, sí, el diseño, en el país de origen de la marca.

3.2.5. Definiciones y subjetivismo

Lujo, es una palabra clave cuyo uso es cada vez más frecuente en nuestra vida cotidiana¹⁸. Y por dos razones: muchas marcas han considerado que es un posicionamiento que les añade competitividad, y por otro, una mayoría de consumidores ha desarrollado una actitud positiva hacia los productos, servicios o experiencias connotadas con esta característica. Pero la palabra es muy antigua. Las definiciones se acumulan desde hace siglos. Desde Platón, Epicuro, Rousseau, Voltaire, hasta los líderes de opinión actuales, la producción y el uso de signos externos de riqueza han llamado siempre la atención. La palabra “lujo” ha heredado de significados, a menudo contradictorios. Desde hace veinte años, la aceleración de definiciones demuestra el interés creciente que suscita. La palabra necesita adjetivos para ser explicada y matizada. Chevalier y Mazzalovo (2011) hacen referencia a algunos ejemplos modernos: el “Lujo auténtico”, el “Gran Lujo”, “Lujo ostentoso”, “Bling-Bling” (muy utilizado por los medios en Francia), “Lujo tradicional”, “Nuevo Lujo”.

Existen dos puntos comunes dentro de estas versiones: lo primero, es que “a cada cual su lujo”, el concepto ya no marca la frontera entre la opulencia y el malestar: es un signo que requiere de atributos específicos para cumplir su función de distinción entre cualquier grupo humano. Esta capacidad de segmentar sin límites sus mercados demuestra hasta qué punto se ha fundido en nuestro mercado de consumo de masas.

En sus orígenes, tomado del latín *luxus*, lujo se emparenta con lujuria, sea como exuberancia, sea como libertinaje y aún con luxación, que señalaría en la dislocación el desvío y el estar fuera de lugar. También significa en latín: “empujar de través, exceso”. Su origen es una palabra antigua que proviene del indoeuropeo, que significaba torcerse. El lujo históricamente se mueve entre “lo blasfemo, el juego, el libertinaje”, y la noción de refinamiento, que va ganando peso con el paso del tiempo (Chevalier y Mazzalovo, 2011). Justo antes de la revolución industrial coge fuerza la connotación de “superfluo”, aunque se matizará a partir del desarrollo de la sociedad de consumo de masas y de la civilización del placer.

En cuanto a la variable precio, aparece enseguida y no se moverá demasiado a lo largo de muchos años, hasta hoy: el lujo tradicional se paga, el nuevo lujo, se paga, pero menos.

Si observamos las definiciones actuales del diccionario, vemos muchas variantes y definiciones de lujo, atendiendo a su evolución histórica y social y se mueve entre dos ejes:

- “la aportación al status y a la riqueza de una sociedad “y en especial a una parte “elitista” de la misma
- “el desprecio” que genera la noción de “derroche, superficialidad e insolidaridad” que se desprende

Según el *Diccionario de la Lengua Española*, lujo se define como “Demasía en el adorno, en la pompa y en el regalo” (...) “abundancia de cosas no necesarias”(...) “todo aquello que supera los medios normales

¹⁸ Google trends nos muestra que su uso en Internet ha doblado entre 2004 y 2010.

de alguien para conseguirlo". Algunos sinónimos de lujo que encontramos en el diccionario Espasa son "suntuoso, fastuoso, opulento, pomposo".

Lipowetsky (2003), ve en el lujo una constante en la historia de la Humanidad. Ello lleva a rechazar las propuestas de una primera humanidad hambrienta y semibestial ocupada por su supervivencia. El lujo, asociado a toda manifestación religiosa, debe entenderse como la necesidad latente en toda la humanidad de ser generosa con lo recibido; de entregar a la divinidad lo mejor. El lujo adquiere así, en las viejas religiones, la representación de la sobreabundancia. En la medida que los reyes y emperadores de las viejas civilizaciones asumieron el poder religioso, el lujo no tiene valor en sí mismo, sino en la medida que representa el estatus y la jerarquía.

Para Lipowetsky (2003) la moda no es solamente un lujo estético de la vida colectiva, sino que se ha convertido en un elemento central de un proceso social que lidera la producción y el consumo de objetos, la publicidad, la cultura, los medios de comunicación, los cambios ideológicos y sociales. La postmodernidad se organiza entorno a la seducción, lo efímero, la diferenciación marginal donde la moda tiene un papel principal. Más allá de las inquietudes que pueda suscitar una sociedad abocada a la obsolescencia de las cosas y del sentido, la moda aparece como un instrumento de consolidación de la democracia, de las sociedades liberales, como un vehículo inédito de dinámica modernizadora.

Las tesis de este sociólogo francés se une a una lista inmensa de pensadores que, de Platón a Mauss, se han ocupado de lo superfluo, el aparentar, la disipación de las riquezas. Y lo hace porque considera que se han producido cambios cruciales en las últimas décadas en el escenario del lujo. Podemos caracterizar la sociedad de consumo bajo diversos indicadores: elevación del nivel de vida, abundancia de artículos y servicios, culto a los objetos y a las diversiones, moral hedonista y materialista.

Pero lo que define según el autor la sociedad postmoderna es la generalización del proceso de la moda. Una sociedad centrada en la expansión de las necesidades es ante todo aquella que ordena la producción y el consumo de masas bajo la ley de la obsolescencia, de la seducción y de la diversificación, aquella que hace oscilar lo económico en la órbita de la forma moda. Se manifiesta con toda su radicalidad en el ritmo acelerado de los cambios de los productos, en la inestabilidad y precariedad de los objetos industriales. La lógica económica ha barrido a conciencia todo ideal de permanencia; la norma de lo efímero es la que rige la producción y el consumo de los objetos. Este discurso encaja a la perfección con fenómenos como Zara y su estrategia tan exitosa denominada "moda rápida o social".

Para Elyette Roux (2003), co-autora con Lipowetski de *Lujo eterno, lujo emocional*, doctora y profesora universitaria francesa en la Facultad de Aix en Provence, se podría decir que el lujo es un componente importante en lo que actualmente en semiótica se denomina *estilos de vida*. Ya no cabe reducir el lujo al objeto; se da un encuentro entre el objeto y la subjetividad íntima y profunda de aquel que lo reconoce. En ese sentido, el lujo remite al placer, al refinamiento, a la perfección, así como a la rareza y a la apreciación costosa de aquello que existe sin necesidad, lo que procura una articulación ética y estética: en su perspectiva semiótica se trata de un "no poder" sobre el mundo, donde se pasa de la ostentación a la emoción y donde se produce una exaltación del universo de lo sensible.

Si en los años ochenta el consumo de lujo se hacía "cueste lo que cueste" en la década actual se supeditan las afinidades e identificaciones afectivas a las marcas con que se encuentra afinidad. Esta transformación supone un tránsito del producto a la marca que posee o debe poseer un estilo inimitable mundialmente reconocido. Hoy el deseo del lujo no se reduce como en los viejos tiempos a querer ser admirado por otros. Hoy, el lujo es una manifestación más del subjetivismo reinante donde uno desea

“gustarse y ser admirado por sí mismo”. Para Karl Lagerfeld (2012) el lujo consiste en hacer un producto inútil que la gente desea, donde lo importante es saber crear ese deseo.

Si antes el lujo sólo podía ser entendido desde un estatus compartido por un grupo, ahora el lujo no corresponde a la lógica grupal, sino a la necesidad imperiosa de nuestra sociedad de mostrar la “originalidad”, la personalidad singular y la liberación de lo convencional. Por eso la ostentación del lujo se ha vuelto algo “emocional, experiencial, psicologizado”. Todo este proceso es interpretado por Lipovetsky y Roux como la demostración de una “subyacente” espiritualidad que sigue buscando “lo eterno” en el lujo, como última tabla de salvación ante la radical exaltación de lo efímero en nuestra cultura.

Vemos que hay varias dicotomías que aparecen en estos discursos: lo efímero frente a lo eterno, la espiritualidad frente al materialismo, la ostentación y el status (lo social) frente al placer y el hedonismo (el individualismo), la liberación de lo convencional frente a la masificación. Es en el corazón de estas dicotomías y/o contradicciones donde los conceptos marca, moda, lujo y origen se encuentran. Y donde se encuentra también el fenómeno de las marcas de moda-retail, cuna del fenómeno *masstige*.

Una gran diferencia entre lujo y moda es la obsesión por la “sobre-calidad”: en el caso de la moda ésta es innecesaria, ya que la moda vende, por principio, lo efímero. La relación que nos interesa destacar entre lujo y moda, es la que surge a raíz de su democratización y no podemos obviar el papel de las marcas de moda *retail* en este proceso.

3.3. Las marcas de *retail* en la industria de la moda

El fenómeno de las marcas de moda de *retail* está estrechamente vinculado a la investigación académica de las marcas de moda, tanto *mass-market* como de lujo. Analizando la literatura académica sobre este tema vemos que la investigación europea abarca unos 20 años, mientras en EEUU hay antecedentes anteriores a los años 90. Sin embargo, mientras en EEUU la literatura se centró primero en definir, describir y categorizar la moda a través del producto, en Europa se empezó por investigar la ropa, y después se pasó rápidamente a la moda como término colectivo (Moore et al., 2010). Esto no es casualidad, sino que tiene relación con cómo se desarrolla el *retail* en ambos mercados. Hace veinte años el punto de vista americano era muy funcional, buscaba entender el sector de forma objetiva, ya que sus intereses se vinculaban con la *performance* del producto, los procesos de fabricación y las técnicas comerciales.

Por esta razón la investigación de las marcas de *retail* (Moore y Doyle, 2010) como tales es un fenómeno mucho más reciente en el ámbito del análisis de la moda *mass-market*. Es a partir del despegue de Gap, Abercrombie and Fitch y Victoria’s secret que la marca americana de moda *retail* cobra relevancia en EEUU y se empieza a analizar el papel que la propia marca de *retail* tiene desde el punto de vista de sus ventajas competitivas.

A partir de los años 90 la literatura empieza a considerar la naturaleza, forma, estructura y actividades de *retailers* de moda en Europa. Estas investigaciones están muy vinculadas con el *International Journal of Retail & Distribution Management* (IJRDM), especialmente a raíz del interés del editor del *Journal*, el profesor John Fernie.

Hay cinco temas que dominan la investigación, el pensamiento y el debate académico relativo a la industria de la moda en las dos últimas décadas:

1. Las marcas de *retail* como marcas en sí mismas que encierran los valores, posicionamiento e identidad del *retail* y sus productos. Encontramos desde el método del caso de Benetton (Vignali et al., 1993), la revisión de Lea-Greenwood's (1993) de River Island o la evaluación de Moore y Birtwistle (2004, 2005) de los modelos de negocio de marcas de *retail* como Burberry y Gucci. Lo común a todos estos estudios es que todos estos *retailers* de moda, especialmente desde Europa han asumido tanto la creación de la marca, como su desarrollo y su distribución. Esta involucración les ha dado el control directo sobre el diseño, la distribución, la comunicación y el precio. Las ventajas de estas estrategias de desarrollo han sido también identificadas por Fernie et al, (2003), siendo las más destacables la exclusividad de la marca y las ventajas en la fidelidad de marca.
2. La internacionalización del *retail* de moda: *globalising the fashion branding*. Los *retailers* de moda están entre las compañías más internacionalizadas (Moore et al.2010). El foco de la investigación por parte del IJRDM en las dos últimas décadas son dos aspectos: el papel de la marca como soporte del crecimiento en el mercado extranjero (Wigley et al., 2005), especialmente a través del estudio de casos, como Per Una en Taiwan (Wigley y Chiang, 2009) y la marca ahora desaparecida Adams en España (Johnson y Allen, 1994). También la expansión de Debenhams en el Medio Este (Jones, 2003) y de Marks&Spencer en Hong-Kong (Jackson y Sparks, 2005). La influencia de la marca en las percepciones del consumidor ante la entrada de los *retailers* en nuevos mercados (Alexander et al., 2010). Y el segundo aspecto estudiado son las estructuras del mercado de *retail* en lugares como India (Halepete y Seshadri Iyer, 2008); como España (Gold and Woodliffe, 2000); Corea (Choi and Park, 2006), Brasil (Alexander and de Lira y Silva, 2002) y aspectos particulares del entorno del *retail* de moda en estos mercados.
3. *E-fashion: style-on-line*. Especialistas en moda *on-line* como Net-a-porter y Asos han demostrado con sus crecimientos y resultados que la moda no está excluida de las oportunidades del negocio *on-line*. *Retailers* de moda como Top shop, All saints y Gant han podido combinar un *retail* fuerte con una presencia *on-line* y han generado oportunidades de crecimiento a sus marcas. Sin embargo, a pesar del rápido crecimiento del mercado *on-line*, la investigación en esta área está sub-desarrollada. Murphy (1998) y Marciniak and Bruce (2004) hicieron un análisis del *e-commerce* en la moda y evidenciaron un crecimiento de la presencia web de marcas europeas de *retail*, mientras Ashworth et al. (2006) estudiaron las ventajas de estar *on-line* en productos de *lingerie* (ropa interior-corsetería).

La mayor atención se centra en el comportamiento de compra de la moda *on-line* (Newman and Foxal, 2003), en el impacto de los cambios tecnológicos (Kim and Forsythe, 2007), el comportamiento de consumo en función de los canales de distribución (Goldsmith and Flynn, 2005) y el significado de la confianza en la marca en el comportamiento de compra (Hahn and Kim, 2009). Cho y Fiorito (2009) han analizado las oportunidades de los *retailers* de uso de internet como forma de segmentar el mercado. Dada la falta de investigación en esta área, las oportunidades tanto desde el punto de vista corporativo como desde la perspectiva del consumidor son evidentes.

4. Un Nuevo modelo de distribución más barato, mejor y más rápido *fashion supply chain: cheaper, better, faster*. El concepto de "moda rápida". La cadena de suministro de la industria de la moda ha vivido cambios sísmicos. Inditex con su buque insignia Zara ha cambiado las antiguas reglas de juego que se caracterizaban por la inflexibilidad, una dependencia de las predicciones a largo plazo y los

compromisos así como una tendencia a suministrarse desde localizaciones específicas durante largos períodos de tiempo. El modelo vertical del negocio de Zara, con control desde el diseño hasta el ciclo de *retail* ha generado la ventaja competitiva de la rapidez o *Fast Fashion*. Mientras antes el período de llegada de una colección a las estanterías era de seis meses, Zara puede hacerlo en seis semanas.

5. Las tendencias de consumo de moda: *With Brand, therefore I am*.

Mientras durante mucho tiempo se han interpretado las elecciones sobre las marcas de moda como maneras de auto-definición, auto-demarcación y auto-comunicación, la intensificación de la competencia y la mayor disponibilidad han creado grupos de consumidores con mayor conciencia sobre la moda y mejor informados. En este sentido, el papel de la moda y la elección de marcas como códigos identificadores se ha intensificado (McCracken y Roth, 1989). De forma significativa Wigley y al. (2005) señalaron la relación entre las marcas y los consumidores como basadas en percepciones mutuas por las que marca y consumidor tienen características sinérgicas.

Esto pone el acento en la necesidad para las marcas de desarrollar y gestionar una historia consistente, apropiada y deseable de "*Backstory*" a la que el consumidor puede aliarse e interpretar en el contexto de su propia identidad. Woodruff-Burton (1998) destacó la naturaleza construida del yo desde una perspectiva post-modernista, indicando cómo los consumidores se representan a si mismos a través de una amalgama de aspectos, que incluyen entre otros, las marcas de moda. Bakewell & Mitchell (2003) y Bakewell et al. (2006) en su estudio de los consumidores de la generación Y determinan los retos generacionales y de género para las empresas de moda. Estos estudios además de corroborar la premisa que los consumidores utilizan las marcas por razones privadas y públicas, también sirven para señalar el papel complejo de las marcas de moda al comunicar dimensiones como "atracción", "seriedad", "status" y "éxito".

3.4. Las estrategias *Masstige*

Los consumidores compran hoy más productos de lujo que nunca en el pasado. Y ello por diversos motivos, según Truong, McColl y Kitchen (2009):

1. El deseo de emular el estilo de vida de los más ricos o de la clase social inmediatamente por encima de la suya (O'cass y Frost, 2004).
2. Por la calidad superior de estos productos (Amaldos y Jain, 2005).
3. Por motivos hedonistas basados en la auto-recompensa.

Como consecuencia, el mercado del lujo está convirtiéndose en un relativo *mass-market*, que no sólo incluye a las clases ricas, sino también a clases más modestas (Nuevo y Quelch, 1998). Esta democratización del mercado del lujo se acompaña de una mayor oferta por parte de las empresas, dirigidas a las clases medias, a precios más económicos (BMW serie1 a partir de 19.000\$, Camisetas de Ralph Lauren vendidas en outlets a 9\$ o cristales de Swaroski a partir de 20\$). A raíz de este fenómeno, la investigación académica ha mostrado un nuevo interés en analizar los constructos y las mediciones de las marcas de lujo, el *mass-marketing* de los productos de lujo (Nuevo y Quelch, 1998; Silverstein y Fiske, 2005 y 2003; Vigneron y Johnson, 2004 - 1999; Shipman, 2004) y el comportamiento relativo al consumo / status de forma genérica (O'cass y Frost, 2004; Eastman et al., 1997-1999).

Silverstein y Fiske (2005) demuestran en su investigación que la línea que delimita las marcas tradicionales de lujo de las demás marcas se ha desdibujado con la aparición de las nuevas marcas *masstige*, que consiguen mantener altos niveles de prestigio percibido aunque desarrollen estrategias dirigidas a un target masivo. Ejemplos como Calvin Klein o Ralph Lauren, demuestran tener un nivel de prestigio percibido superior proporcionalmente a su rango de precio (sólo algo superior a los productos de segmento medio). Ello les permite diferenciarse y alcanzar segmentos de mercado similares a los de los productos de gama media.

Para Bastien y Kapferer (2008), lujo y moda son dos conceptos que mantienen una relación ambigua y confusa: hasta el siglo XIX, la moda pertenecía al universo del lujo, ya que estratificaba socialmente y sólo los ricos tenían acceso a la misma. En el siglo XX el universo de la moda se emancipa del lujo, y la frontera entre ambos universos se difumina, gracias a su democratización, esencialmente de la mano de marcas como Zara, H&M o Mango.

Mientras la moda crea una diferenciación “horizontal” en la sociedad, permitiendo una identificación con una u otra tribu “urbana”, el lujo la crea de forma “vertical”. La moda permite el rechazo de la estratificación social, huir de la organización vertical del posicionamiento social (Bastien, 2008:47). Permite a cada cual su propia moda y estilo: la diferenciación social no es estratificación.

Mientras la *Haute couture* pretendía ser la punta de lanza de moda y lujo, se puede hablar por lo general de que supone hoy un fracaso económico –salvo en el caso de Chanel–. La moda de la calle, encarnada por Zara, H&M y Mango es la que responde a los retos económicos y empresariales de hoy. La *Haute couture* es más una inversión sobre la marca que se rentabiliza con otros productos derivados y accesorios, que no suelen ser ya de lujo.

Para Bastien (2008) el lujo, la moda y lo premium son los ejes de un triángulo (figura 29) en el cual cualquier producto de prestigio debe posicionarse.

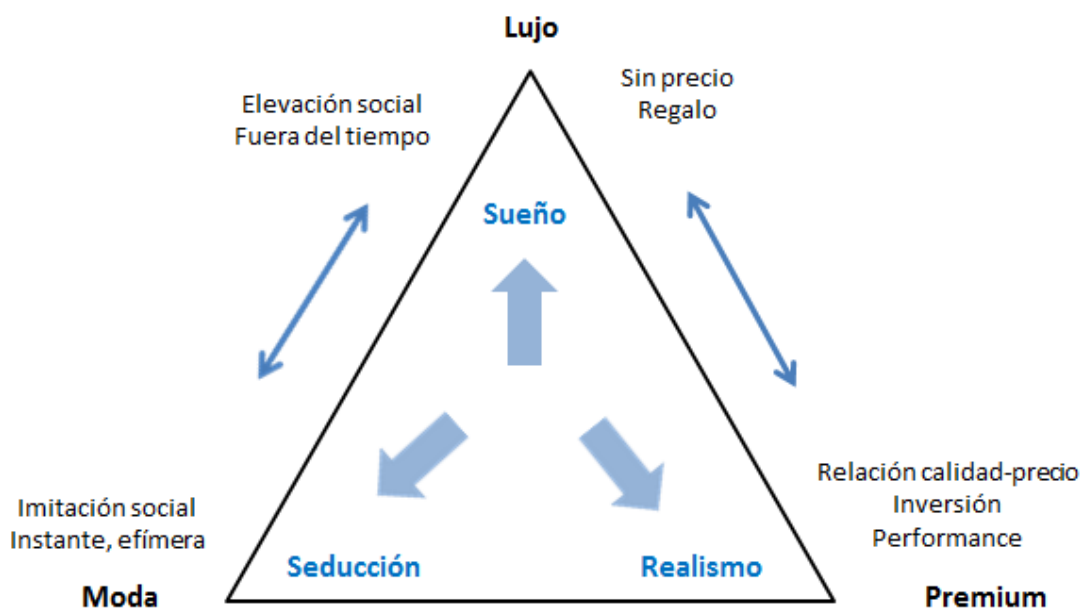


Figura 29. Lujo, moda y premium: triángulo de posicionamientos (Fuente: Bastien y Kapferer, 2008)

En la identidad de una marca de lujo, moda o premium el país de origen puede ser esencial.

3.4.1. Moda española y COO

España es un país con menos tradición en el sector del lujo y por eso marcas que luchan por abrirse camino a nivel internacional intentan agruparse sectorialmente: aunque a diferencia de Francia e Italia, España tiene dos asociaciones de lujo. Una es *Luxury Spain*, con marcas de pseudo-lujo, y muy heterogéneas y otra el Círculo Fortuny con marcas más internacionalizadas (Loewe, Numanthia, Lladró, Carrera y Carrera, Natura Bissé, Pagos Marqués de Griñón, La Amarilla de Ronda, Sotogrande) vinculadas a las asociaciones de renombre como *Comité Colbert* en Francia y *Altagamma* en Italia. Las dos asociaciones se crearon en 2011, y curiosamente son prácticamente desconocidas por parte de las empresas entrevistadas en el trabajo de campo.

Loewe, a pesar de pertenecer hoy al primer grupo de lujo mundial, LVMH, que es francés, es una marca española veterana, vinculada a Madrid, que probablemente tiene mayores asociaciones con el lujo que cualquier otro territorio en España. Aunque pequeña en volumen, Loewe es una marca muy sólida, que inició el refuerzo publicitario de su COO en 2012 –*Made in Madrid*–, intentando rejuvenecer su imagen con Penélope Cruz (figura 30). Loewe y marcas de calzado (Panama Jack, Wonders) son las que por ahora incluyen elementos del *Made in Spain* en sus políticas de *Branding* internacional.

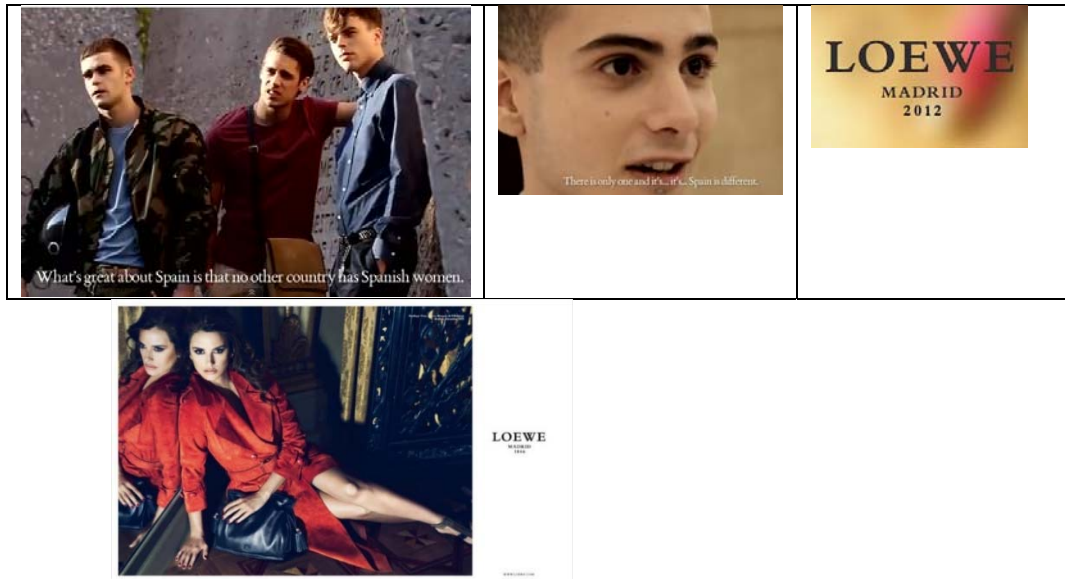


Figura 30. Ejemplos de Campañas de Loewe (2012 y 2013)

Las marcas europeas de lujo tradicional del mundo de la moda son mayoritariamente francesas y/o italianas, y suelen destacar casi todas su COO (Figura 31).



Figura 31. El COO en la comunicación de marcas de lujo y moda.
Anuncio Miss Dior con visuales de Paris y etiqueta Ferragamo Made in Italy

Inditex es uno de los grandes fenómenos de las marcas globales en los últimos diez años. Su marca Zara tenía casi el mismo valor en 2012 que la marca GUCCI, estando ambas en el nº 37 y 38 respectivamente del ranking *Best Global Brands* de Interbrand 2012, con un valor de casi 9500mill.\$ (figura 32). En 2015 Zara ha avanzado hasta el puesto 36 con un valor de 12.126 mill.\$, mientras Gucci ha retrocedido al 41 a pesar de haber subido en valor de marca hasta los 10.385 mill.\$ (Best Global Brands, 2015).

23 H&M +1% \$16,571 \$m	24 American Express +8% \$15,702 \$m	25 SAP +8% \$15,641 \$m	top river	26 Nike +4% \$15,126 \$m	top river	27 UPS +4% \$13,088 \$m	28 IKEA +8% \$12,808 \$m
29 Kellogg's +6% \$12,068 \$m	30 Canon +3% \$12,029 \$m	31 Budweiser -3% \$11,872 \$m	32 J.P.Morgan -8% \$11,471 \$m	33 HSBC -4% \$11,378 \$m	34 Pampers New \$11,296 \$m	35 NESCAFÉ -8% \$11,089 \$m	36 eBay +12% \$10,947 \$m
37 ZARA +18% \$9,488 \$m	38 GUCCI +8% \$9,446 \$m	39 VW +18% \$9,252 \$m	40 SONY -8% \$9,111 \$m	41 PHILIPS +5% \$9,066 \$m	42 L'ORÉAL +1% \$8,821 \$m	43 accenture +9% \$8,745 \$m	44 THOMSON REUTERS -11% \$8,444 \$m
45 Ford +6% \$7,958 \$m	46 Heinz +1% \$7,722 \$m	47 Colgate +7% \$7,643 \$m	48 Continental -16% \$7,599 \$m	49 DELL -9% \$7,591 \$m	50 citi -12% \$7,570 \$m	51 SIEMENS -5% \$7,534 \$m	52 DANONE +8% \$7,498 \$m

Figura 32. Zara nº 37 en el ranking Interbrand. Fuente Interbrand, 2012

Conviene reiterar que una marca nacional con notoriedad y presencia internacional, contribuye a construir un posicionamiento internacional para su sector, creando sinergias positivas para otras marcas del sector y los sectores relacionados del mismo país de origen.

Dado que España cuenta en la moda con una mega marca mundial como Zara, y otras marcas también muy presentes a nivel internacional (Mango, Desigual, Panama Jack, Tous..) nos parece de sentido común incluir este sector en la estrategia de la marca España. La asociación entre España y moda es bastante baja en el exterior, porque la moda española como tal es desconocida. Lo poco que se conoce fuera de nuestra moda es gracias a marcas como Zara y Mango, Custo, Desigual o Loewe, aunque muchos consumidores ni siquiera saben que son marcas españolas, según las conclusiones extraídas del informe Percepción de la marca española en el mercado exterior (2011), elaborado por la consultora internacional Interbrand a petición del Observatorio textil.

3.5. España y la moda española

Hay varias fuentes de datos para obtener información sobre las cifras que mueve la moda española. El problema es que los datos macro del INE contemplan el sector textil en su conjunto, que incluye también la producción industrial en otros sectores. No todas las fuentes disponibles incluyen el calzado. Además los datos varían según el criterio de cada informe, por lo que nos fijaremos más en las tendencias que apuntan en cuanto a su creciente internacionalización, que en las cifras en términos absolutos.

El hecho que el sector de la moda englobe perfiles muy diversos de trabajadores, desde diseñadores hasta comerciales, pasando por operarios de fábricas o técnicos de logística, da una idea de la diversidad de actividades que se inscriben dentro del negocio de la moda. Este carácter heterogéneo dificulta fijar con claridad las magnitudes y el perímetro de este sector, que no tiene una etiqueta específica en las estadísticas oficiales. El informe económico de la moda en España (Modaes, 2013) aglutina en un único documento toda la información disponible en torno a este negocio, aunque no es el documento oficial del sector, pero sí el que lo cuantifica de una forma más amplia.

El informe señala que tras once años consecutivos de pérdida de empresas, España registra, por primera vez, menos de 20.000 compañías de las industrias vinculadas al negocio de la moda. A comienzos de 2013, se contabilizaban en España 19.763 empresas de los sectores textil, confección y cuero y calzado, lo que representa una caída del 5,23% en relación al año anterior. La industria de la confección de prendas se mantiene como la actividad de mayor importancia en el mercado laboral, con el 38,5% de los empleados del sector, pero baja respecto al año 2011, cuando generaba el 39,9% de los puestos de trabajo. Y, mientras la industria textil mantiene el 32,5% de los empleos, igual que un año antes, las empresas de cuero y calzado pasan del 27,6% al 29% del total de asalariados y autónomos de las industrias de la moda.

Es curioso ver sin embargo, que de las 19.763 compañías de la industria de la moda existentes en España, un 24,5% han nacido en los últimos años de crisis económica, con una edad inferior a los cuatro años y una dimensión muy reducida, ya que según el informe casi el 43% de las sociedades no cuenta con ningún asalariado, mientras el 43,8% suma de uno a nueve. Es un sector dominado por las pequeñas y medianas empresas. Sólo en el último ejercicio desaparecieron en España el 25% de las grandes compañías de las industrias de la moda, con un saldo final de 27 empresas de 200 y más trabajadores. Tres de estas empresas suman más de mil empleados y otras tres tienen de 500 a mil asalariados. Hay una atomización enorme de pequeñas empresas que trabajan para los grandes conglomerados como Inditex, Mango o Desigual. Hemos entrevistado una de estas empresas, con sede en Barcelona y 10 trabajadores, que nos ha confirmado la existencia sólo en la provincia de Barcelona de unas 40 empresas proveedoras de estos grandes grupos textiles (Riera, 2015).

Si tomamos otros datos, los del informe Cityc de 2013 (Centro de la información textil y confección), el sector aparece más pequeño, ya que no incluye ni el cuero ni el calzado. Estos datos son los que aparecen en la web marca España, y los que nos ha facilitado ACME (asociación de creadores de moda de España) a raíz de la entrevista realizada a su directora para la investigación. Los volúmenes que cita dicho informe en cuanto a facturación y empleabilidad del sector, los podemos ver a continuación. En 2013 un conjunto de 8.471 empresas empleaban 129.000 personas. Lo que supone una caída del 28,5% respecto a 2009 en número de empresas y un 20,8% en empleo. A pesar de una caída tanto del número de empresas como de la facturación total en el período 2009-2013, vemos no obstante un incremento continuado de las exportaciones. Se aprecia una reducción de las diferencias entre importaciones y

exportaciones, habiendo pasado de un ratio exportaciones sobre importaciones del 66% al 82,4%, lo que demuestra el nivel creciente de internacionalización del sector.

	2009	2010	2011	2012	2013
Empresas	11.853	10.415	9.389	8.878	8.471
Empleo (000)	163	153	146	136	129
Facturación	11.288	11.108	10.782	9.703	9.363
Importaciones (mill.€)	11.795	13.305	14.666	13.518	14.213
Exportaciones (mill.€)	7.821	8.544	9.566	10.423	11.706
Balanza comercial (mill.€)	-3.974	-4.761	-5.100	-3.095	-2.507
Ratio Export./Import.(%)	66	64	65	77	82,4

Otra fuente de datos es el *Informe Económico del Negocio de la Moda en España 2014*, elaborado por Modaes.es con la colaboración del Centro de Información Textil y la Confección (Cityc) y el apoyo de Amicca.

Según dicho informe el peso de la moda en el Producto Interior Bruto (PIB) español es del 2,7%, superior al de otros sectores tradicionales, como la agricultura, ganadería y pesca. La aportación de la moda española a la economía del país en términos de empleo es aún superior, el 4,2% de los puestos de trabajo activos en el mercado laboral, según el estudio. La distribución minorista y mayorista es uno de los principales motores del empleo en el sector. En la industria, el peso de los trabajadores vinculados a la moda representa el 7,6% del total y en la distribución, alcanzan el 18% de los puestos de trabajo.

Todos estos estudios intentan poner de manifiesto la importancia del sector de la moda como fuente de actividad y recuperación económica, así como la necesidad de una relocalización de la industria, un tema que también aparece en el estudio cualitativo que veremos en el capítulo 5.

Un sector tan importante como el de la moda en España, que cuenta con un gran liderazgo internacional y es cantera de los directivos más cotizados del mundo, necesita desde luego informes realizados con rigor que analicen y difundan la verdadera realidad de este negocio (presidente de Amicca, Alfredo Martín).

En un momento en que la industria de la moda puede recuperar parte de la actividad perdida en España en las últimas décadas, resulta significativo poder evidenciar que es una pieza fundamental en un negocio esencial en la economía del país (Marta Castells, directora del CityC)

Al margen de la cuantificación sobre su volumen, la moda destaca en la economía española por su alto grado de apertura exterior. Los principales mercados de destino del sector están en Europa y son Francia, Portugal, Italia, Alemania y Reino Unido. Aunque la apertura hacia otros mercados es cada vez mayor.

Como también veremos en el capítulo 5, se está produciendo una reindustrialización del sector, y según el presidente de Fedekon el próximo gran gigante de la moda podría ser una empresa industrial, ya que gran parte de esta reindustrialización corresponde a este perfil de empresas proveedoras de componentes para la confección (Asensio, 2014).

Otra fuente de información es el ICEX (2011), que también apunta en los últimos años crecimientos continuados de las exportaciones, con un +13% de promedio, donde destacan países destino como Alemania (+15%), Reino Unido (+13%), Japón (+14%), Méjico (+21%), o Rusia (+27%) (figura 33).

EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES					
	Valor (millones de euros)		Incremento interanual		
2007	4.326		8%		
2008	4.966		15%		
2009	5.302		6%		
2010	5.620		6%		
2011	6.362		13%		

Crecimiento 2011	Alemania	Francia	Italia	Reino Unido	Portugal
Moda	+15%	+9%	+6%	+13%	+9%
Crecimiento 2011	Méjico	Rusia	Japón		
Moda	+21%	+27%	+14%		

Figura 33. Evolución de las exportaciones sector moda 2007-2011 (Fuente ICEX, 2011)

Al margen del volumen del sector como tal, hay algunas facetas oscuras de la moda española. Según un informe de la Asociación de empresas de Confección y Moda de Madrid titulado “Percepción de la moda española en el mercado exterior” (Asecom, 2011), hoy reconvertida en Fedekon, no existe un concepto de “moda española”. La escasa presencia de marcas españolas en el exterior conlleva un importante desconocimiento de la moda española. Pocos diseñadores nacionales tienen un buen plan de negocios, no se ha sabido capitalizar la historia de la moda de nuestro país, se ha llegado tarde a muchos mercados en los que es difícil hacerse un hueco, y las marcas no están dirigidas por diseñadores conocidos en el mercado internacional. A esto se une la falta de liderazgo de marcas españolas en el sector de la moda, y la ausencia de empresas potentes que abanderen la moda española.

Las marcas que podrían ayudar a poner en el mapa a España en moda a menudo no les interesa vincularse con el origen España. Es el caso de Desigual o de Zara, marcas con vocación global, y cuya notoriedad internacional está por encima de cualquier origen.

En cualquier caso, lo que destacan los estudios y también se desprende de la investigación realizada, es que la referencia mundial en moda es Italia con su marca *made in Italy*. El Observatorio Industrial del sector textil-confección realizó un estudio publicado por Fedekon en 2011 y titulado “Estudio de *benchmarking* internacional en el sector textil-hogar. Un análisis comparado España-Italia”, del que destacaremos algunos datos.

Un análisis comparado España-Italia (Fedecon, 2011)

El Observatorio Industrial del Sector Textil-Confección fue creado el 14 de julio de 2005 mediante la firma del convenio de colaboración por parte del Consejo Intertextil Español (CIE), la Federación de Industrias Textiles, Químicas y Afines de Comisiones Obreras (FITEQA-CC.OO.), la Federación de Industrias Afines de la Unión General de Trabajadores (FIA-UGT), la Federación Española de Entidades de Innovación y Tecnología (FEDIT) y el entonces Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (MITYC).

El sector textil y de la confección es posiblemente uno de los más afectados por el traslado del centro de gravedad del sector hacia los países emergentes, en especial los asiáticos, de tal manera que los núcleos textiles de Europa han ido perdiendo importancia. Este proceso se aceleró con la irrupción de China como primera potencia textil mundial y con la liberalización de los intercambios textiles internacionales, que culminó en 2005 con la desaparición de las limitaciones (cuotas) existentes sobre las importaciones textiles, lo que provocó una importante ola de reestructuraciones empresariales en Europa. Éstas han ido configurando un nuevo modelo de industria basado en el dominio europeo del factor diseño/moda, la calidad en la innovación y el desarrollo tecnológico, la elevada presencia internacional de las empresas y sus marcas.

España no ha sido ajena a este proceso de cambio que la crisis actual ha tendido a acelerar. Así el nivel de producción alcanzado en 2011 se halla un 40,8% por debajo del de 2005, que podemos considerar como año de referencia para el sector. Esta evolución ha afectado por igual al textil y a la confección, aunque la caída en esta última ha sido algo más intensa. La incidencia ha sido mayor en cuanto al empleo con una reducción superior al 50%, con porcentajes muy semejantes para ambos subsectores.

Las exportaciones con mayores crecimientos hasta 2011 corresponden a los mercados no europeos, aunque Europa continúa siendo el principal cliente ya que recibe casi el 70% del total exportado. Los principales clientes son: Francia, Portugal, Italia, Marruecos y Alemania, que representan casi la mitad de las ventas exteriores (figura 34).

Las importaciones han crecido también aunque con menor intensidad que las exportaciones (+9,4%) en 2011. Continúa la presencia destacada de los productos asiáticos, casi la mitad del total importado, con China como principal proveedor, seguida de Portugal, Turquía, Italia y Marruecos. A pesar de la preponderancia del suministro asiático, las entradas procedentes de la UE y de los países mediterráneos han crecido con intensidad (+13%), lo que podría reflejar un cierto retorno al suministro de proximidad ante el encarecimiento de los productos asiáticos y las ventajas de tiempo y flexibilidad que caracterizan el aprovisionamiento cercano (figura 35).

Sin embargo, uno de los cambios más significativos se ha dado en las relaciones internacionales del sector, ya que éste se ha abierto a la competencia mundial y a la vez ha buscado lograr una mayor presencia en los mercados internacionales. Así, las importaciones crecieron un 34,7% en valor entre 2005 y 2011, mientras que las exportaciones lo hicieron en un 49,1%. En ambos casos los productos de vestuario son los que muestran un mayor dinamismo, de tal manera que en la actualidad los mismos representan el 78% del total de importaciones y el 70% en el caso de las exportaciones.

El observatorio industrial del sector textil impulsado por Fedecon (2011) realizó un *benchmark* comparando aspectos de la realidad sectorial española y la italiana, la más relevante para España, por cuanto es su competidor principal y además el país que más se le asemeja. Las principales conclusiones y datos son los siguientes:

Conclusiones estudio *Benchmark España-Italia*.

En la serie histórica de datos se verifica una pérdida de competitividad internacional en ambos países, así como un descenso de las exportaciones e incremento de las importaciones, siendo más grave en el caso español.

Podemos ver los mercados destino de las exportaciones españolas en la figura 34. Italia duplica el nivel exportador español (figura 36). Hay una mayor diversificación geográfica en Italia, con una gran importancia del mercado americano y una creciente entrada en China. En España las exportaciones se concentran en Francia, Portugal e Italia. En Italia se ha producido un cierto repunte en los últimos años mientras que en España parece que existe un mayor estancamiento.

Las cifras de importación son similares en ambos países con una relevancia extraordinaria de China. Alemania y Turquía son importantes proveedores para Italia, mientras que Portugal y Marruecos los son para España (figura 35).

La tasa de cobertura española respecto a Italia está creciendo en los últimos años. Italia se configura como un mercado interesante para las exportaciones españolas.

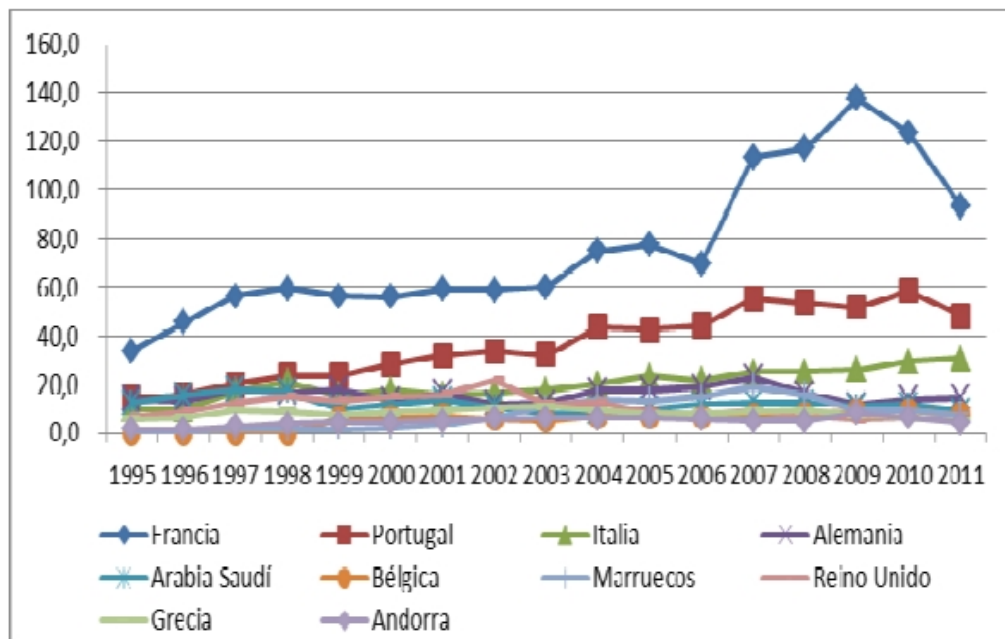


Figura 34. Evolución de los principales mercados de exportación del sector textil hogar español (1996-2010) (Fuente: Observatorio del sector industrial textil: Fedekon, 2011)

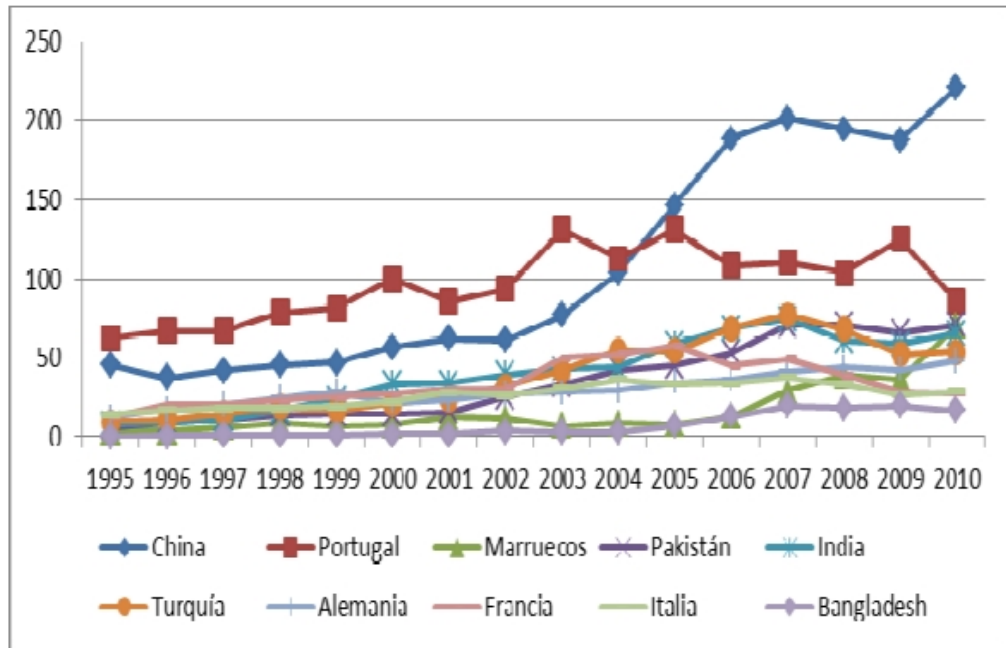


Figura 35. Evolución de los principales orígenes de las importaciones del sector textil hogar español (1996-2010). Fuente (Fedekon, 2011)

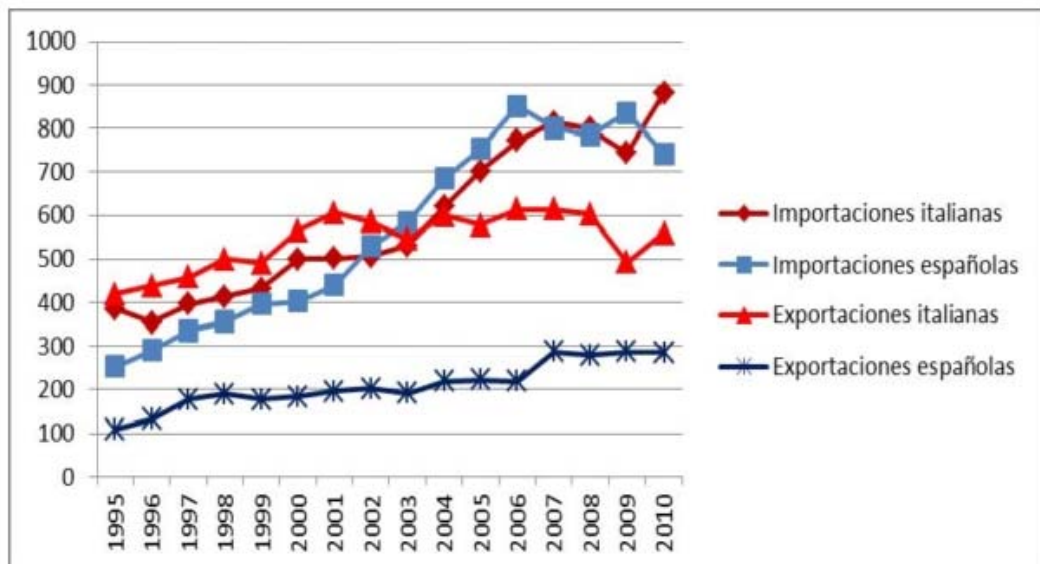


Figura 36. Evolución comparativa del comercio exterior textil-hogar (1995-2010). Fuente: Istat (2011) y AEAT (2011). Cifras en millones de euros. Fuente (Fedekon, 2011)

El fin último de este ejercicio de *benchmarking* ha sido identificar actitudes, estrategias y modelos de empresa que puedan ser más competitivos frente a las nuevas condiciones que caracterizan el entorno actual del textil-hogar. Mediante el análisis de diferentes fuentes de información (información

secundaria, entrevistas personales, casos de empresas, cuestionarios), el trabajo ha evidenciado una superioridad en las capacidades competitivas de la industria italiana frente a la española. Dicha superioridad se pone de manifiesto en aspectos tales como:

1. Un mayor control del canal comercial internacional a través de redes propias de comercialización (agentes propios, filiales de ventas o incluso tiendas).
2. Una mayor participación en las redes de abastecimiento global, bien a través de la subcontratación parcial de la producción en otros clusters internacionales, o incluso a través de la fabricación propia en el exterior.
3. Capacidad de innovación a través de la marca, la moda y un estilo creativo compatible con las tecnologías de producción más avanzadas. Todo ello protegido por un gran “paraguas comercial” como es el *Made in Italy*, extremadamente bien valorado por el consumidor internacional de productos relacionados con el diseño.
4. Un mayor grado de competencia entre las empresas del sector lo que les obliga a innovar y a realizar continuos esfuerzos en mejorar y aprender, y fuerza a muchas de ellas a intentar salir fuera de sus fronteras.
5. Un consumidor final mucho más sofisticado que el español.
6. Un canal minorista independiente tradicional que todavía tiene mucha fuerza.
7. Grupos de empresas en red que han iniciado procesos de integración de capacidades a través de implementaciones tecnológicas o acciones comerciales conjuntas.
8. La cooperación estrecha con actividades auxiliares como las empresas especializadas en diseño y logística.
9. La existencia de un sector fuerte de maquinaria y equipamiento textil, que favorece la introducción temprana de las innovaciones en Italia.
10. La cooperación del fabricante con el canal minorista que ha servido para profesionalizar el canal de distribución.
11. Consorcios de exportación por empresas de sectores conexos que ofrecen gamas de productos complementarias.
12. Una mano de obra extremadamente cualificada y experimentada en las áreas de diseño.
13. La consideración en Italia del distrito como un ámbito de intervención

A partir de esta información, el estudio identifica las estrategias y modelos de empresa que pueden ser más competitivos en el sector. Como acciones de *benchmarking* a consolidar se propone la siguiente hoja de ruta para la empresa del textil-hogar española:

- Asumir que la continuidad con las actuaciones pasadas no es una estrategia válida para el futuro, y que por tanto es necesario generar en la empresa una actitud abierta hacia el cambio, ya que ésta permitirá la supervivencia en el contexto actual.
- Desarrollar una actitud de mejora continua y una visión objetiva y autocrítica de su propia posición estratégica.
- La oportuna reacción pasa principalmente por delimitar adecuadamente las fronteras de las empresas (innovación organizativa más que cambios internos operativos). En este sentido, el estudio propone dos modelos de estrategias: La empresa global/retadora (multilocalización, cooperación, fusiones, franquicias, control del canal de distribución) y la empresa local/especializada (nichos de mercado, outsourcing, logística, servicio)
- A nivel competitivo se recomienda encontrar un nivel de diferenciación que justifique un precio más alto y fabricar el producto a un coste razonable. Esta es la “senda virtuosa” que deberían perseguir las empresas del textil- hogar españolas.

Adicionalmente, el estudio propone una serie de actuaciones en el ámbito de las políticas públicas. Un paso fundamental sería identificar claramente aquellas empresas con actitudes innovadoras y compromiso de permanencia en el sector. En este sentido, el estudio propone que la política de ayuda se volcase fundamentalmente en el apoyo de las nuevas estrategias y modelos empresariales que se han identificado como más innovadores.

“ModaEspaña” aspira a ser la marca paraguas que agrupe al conjunto de marcas del sector, especialmente en los mercados internacionales, para hacer más notoria la presencia de nuestros productos en el exterior, contribuyendo además a crear marca-país.

Angel Asensio, presidente actual de Fedecon¹⁹ y propietario de la marca Kiff-Kiff es un gran impulsor y un defensor a ultranza de la promoción de imagen de la moda de España en el mundo. Su lucha actual es que las marcas españolas apuesten por el *Made in/by Spain* como única marca internacional, con la finalidad de que la moda española sea conocida y atractiva para el mercado internacional. Podemos ver el logotipo creado por la asociación en la figura 37. Fedecon está en negociaciones con varias empresas con la finalidad de que tanto las empresas de moda como las de calzado utilicen este logotipo que identifica la moda española con la m y una ñ encima (versión oro y rojo para el *made in Spain*, versión plata y rojo para el *made by Spain*). A cambio la asociación ofrece una campaña de promoción en prensa y revistas a nivel internacional de la moda española, como nos ha manifestado cuando lo hemos entrevistado para este trabajo de investigación.



Figura 37. Logo moda España

Para fortalecer la moda a nivel internacional, el informe de Asecom (2011) propone que las instituciones potencien y comuniquen el *“Made in/by Spain”*, por ejemplo, conectando moda con celebridades. Crear una escuela de diseño de primer orden, consolidar una sola pasarela internacional y fomentar las asociaciones entre empresas. Otras recomendaciones son la creación de *showrooms* en ciudades como París o Nueva York, abrir tiendas emblemáticas (*flagships*) con marcas españolas seleccionadas, y contratar agencias internacionales de Relaciones Públicas. Por último, recomiendan a las instituciones seleccionar las marcas con mayor potencial para ejercer de buque insignia en el exterior, identificar un diseñador “estrella” y promocionarle, y dar ayudas de forma más selectiva y concentrada, sólo a empresas o instituciones sectoriales que tengan un plan de negocios.

Adelantamos que para su presidente, Angel Asensio, entrevistado para esta investigación, es muy importante unir diseño con tejido industrial, reforzando el vínculo entre empresas. Es un defensor de la reindustrialización del sector textil en España, un fenómeno que ya se está produciendo según nos ha dicho, y que debe proseguir hasta alcanzar un mix de producción nacional del 45% con producto de más

¹⁹ Fedecon son las siglas de federación de industrias de la confección que ha reagrupado las distintas asociaciones sectoriales textiles anteriores a la crisis (algodón, género de punto..). Su presidente Angel Asensio ha sido entrevistado para esta tesis. Parte de la información surge de la entrevista realizada.

valor añadido y 55% de producción exterior de producto de menor valor añadido. Para Asensio, el próximo gran gigante de la moda española bien podría ser una empresa industrial textil, ya que esta reindustrialización que se está produciendo es en gran medida la de empresas industriales, que colaboran con los grandes grupos como Inditex.

Es interesante contrastar la visión de los diseñadores de moda, que son menos optimistas y que hablan de confusión y desunión en el sector. Así ven los diseñadores españoles la moda que lleva etiqueta *Made in Spain* (Smoda, 2012):

La pasión es el motor de la moda española. Hoy tienes que luchar tres veces más –y triplicar el horario– para conseguir mucho menos (...). En esta industria hay mucha rivalidad. Algunos diseñadores no quieren repartir el pastel y se niegan a apoyar a los demás (Ana Locking).

La unión hace la fuerza. Estamos como hace 30 años. Vas a un banco, dices que eres diseñador y te miran como si fueras un perro verde (David Delfín)

De cara a los inversores, no tenemos imagen de seriedad (Fernando Lemoniez).

Vivimos un momento rico en el terreno creativo –con muchas ideas y filosofías distintas–, lo que falta es un impulso para salir adelante y que se nos conozca un poco más. (Miriam Ocariz).

Parece que la opinión de muchos de los *stakeholders* de la moda española coincide en señalar la falta de unión y cohesión del sector como uno de los frenos principales para la proyección internacional de un concepto de moda española. La investigación corrobora en gran parte estas afirmaciones, como veremos en el capítulo 5.

Más allá de los datos sobre el sector, nos parece de interés valorar la evolución de la economía en su conjunto en el período 2009-2013, período muy marcado por la crisis económica. En la web marcaespaña.es, estrenada en 2013, podemos ver datos macro de la evolución del PIB español hasta 2013 (figura 38), así como datos de la economía española vinculados con su internacionalización.

ESCENARIO MACROECONÓMICO						
Variación en % sobre el mismo periodo del año anterior, salvo indicación en contrario						
CONCEPTOS	92-08	2009	2010	2011	2012	2013
Gasto en consumo final nacional		-1,9	0,9	-0,8	-2,4	-3,1
Gasto en consumo final nacional privado (a)	2,8	-3,8	0,7	-1,0	-1,5	-1,4
Gasto en consumo final de las A.A.PP	3,9	3,8	1,5	-0,5	-4,8	-8,2
Formación Bruta de Capital	3,7	-17,8	-5,5	-5,2	-9,8	-2,0
Variación de existencias (contribución al PIB)	0,0	0,0	0,1	-0,1	0,0	0,0
Demanda nacional	3,3	-6,6	-0,6	-1,9	-4,0	-2,9
Exportaciones de bienes y servicios	7,1	-9,8	11,2	9,0	1,6	6,0
Importaciones de bienes y servicios	7,5	-16,8	9,2	-0,9	-6,7	-1,5
Saldo exterior (contribución al PIB)	-0,3	2,9	0,3	2,3	2,5	2,3
PIB	3,0	-3,7	-0,3	0,4	-1,5	-0,5
PIB a precios corrientes: miles de millones		1.048,1	1.048,9	1.063,4	1.050,6	1.062,9
% de variación		-3,7	0,1	1,4	-1,2	1,2

Figura 38. Datos macroeconómicos España (1992-2013), fuente web marcaespaña.es (29.5.13)

España fue en 2013 la cuarta economía de la zona euro, la quinta de la Unión Europea y la doceava mayor economía del mundo en términos de PIB. Es el decimoctavo país más exportador del mundo igualado con India, según datos de la Organización mundial del comercio OMC. En comercio de servicios es el séptimo exportador sólo después de Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, China, Francia y Japón y por delante de Italia. Es el onceavo inversor mundial por stock de inversión directa en el extranjero de 500.000 millones de euros y tercer inversor en Latinoamérica sólo por detrás de Estados Unidos y Países Bajos. Es el noveno país por stock de inversión extranjera directa, siendo uno de los países con menos restricciones para la inversión extranjera del mundo.

España está entre los diez países del mundo con mejor calidad de infraestructuras, según el Global Competitiveness Index 2012-2013 y como líder mundial en infraestructura terrestre (en términos de km. de autovía/autopista por habitante y alta velocidad ferroviaria). Tiene la segunda red más extensa de alta velocidad ferroviaria a nivel mundial (por detrás de China) y la flota de trenes más moderna y tecnológicamente avanzada de Europa. Es el tercer país por tráfico aéreo en Europa y el cuarto de la Unión Europea en transporte marítimo de mercancías. El tejido empresarial español está compuesto por empresas líderes en multitud de sectores: 28 empresas españolas se encuentran entre las más importantes del mundo, según el Global 2000 de Forbes y 3 se sitúan en el top 100 mundial. Están entre la élite empresarial y en muchos casos son tractoras de otras más pequeñas pero con gran potencial.

En el Fortune Global 500 (2012) aparecen nueve compañías españolas en la lista de las 500 mayores del planeta. En el *ranking* figuran, por orden de tamaño las siguientes empresas españolas: Santander (en el puesto 51), Telefónica (78), Repsol (94), BBVA (196), Iberdrola (213), Cepsa (369), Mapfre (395), Gas Natural Fenosa (373) y ACS (451). Por países, España ocupa el 12º puesto por número de empresas, por detrás de EEUU (133), Japón (68), China (61), Francia (35), Alemania (34), Reino Unido (30), Suiza (15), Corea del Sur (14), Holanda (12), Canadá (11) e Italia (10). En la lista Global 2000 que elabora la revista estadounidense Forbes a partir de datos de ventas, beneficios, activos y valor de mercado, aparecen 27 empresas españolas en el ranking de 2011, siendo las más destacadas por la posición que ocupan Banco Santander (13), Telefónica (31) y BBVA (66), todas ellas entre las 100 primeras del mundo (Repsol YPF queda en la posición 101). También hay seis empresas españolas en el Financial Times Global 500, frente a las 273 estadounidenses, 38 chinas, 40 británicas, 24 francesas y 19 alemanas.

Unas 25 marcas españolas ocupan posiciones de liderazgo mundial absoluto en sus respectivos sectores o categorías, (Chislett, 2011). Las empresas españolas han realizado un enorme esfuerzo inversor en el exterior. En estos momentos ocupan el tercer puesto mundial en cuanto al porcentaje de sus inversiones sobre el PIB, por encima de Italia, Estados Unidos y Japón. Más del 60% de la facturación de las empresas del IBEX 35 se hace en el exterior y en algunos casos llegan a alcanzar porcentajes superiores.

En la misma web destacan las siguientes cifras relativas a la situación de la moda española en el mundo: La Cibeles Madrid Fashion Week y la Pasarela Gaudí, que desde hace poco se ha pasado a denominar Barcelona *Fashion Week*, forman parte del calendario mundial de la moda.

La moda española exportó en 2012 por valor de 12.483 millones de euros, lo que supone un incremento del 11,5% respecto al año anterior, con un aumento significativo de las ventas en mercados de fuera de la zona euro. El sector emplea a 136.532 personas. España ha dado al mundo grandes diseñadores, entre los que cabe citar a Mariano Fortuny, Paco Rabanne, Ángel Schlesser, Francis Montesinos, Manolo Bahnik, Cristobal Balenciaga, Elio Bernhayer, Custo Dalmau, etc.

En distribución y moda, la empresa española Inditex es el mayor grupo de distribución de moda a nivel global con una estrategia de producto única que se estudia en las mejores escuelas de negocio del mundo. El modelo empresarial asociado a la moda es el éxito más rotundo a nivel mundial en este sector. El grupo operaba en 2013 mediante 5.900 tiendas en 87 países de cinco continentes y continúa su expansión global. En 2015 ya tiene 6683 tiendas en 88 mercados y emplea 137.054 personas (web Inditex²⁰). De Inditex forman parte Zara, Stradivarius, Uterqüe, Bershka, Pull and Bear, Oysho y Massimo Dutti. Actualmente cuentan con más de 5.600 establecimientos en 400 ciudades de 84 mercados en los cinco continentes. Mango dispone de más de 2.400 puntos de venta en 109 países. El Grupo Puig, presente en 130 países, controla cerca del 10% del mercado mundial de perfumería de alta gama.

Junto a Inditex y otros grupos como Mango, España ocupa los primeros puestos mundiales en moda nupcial, tan sólo por detrás de China: es el segundo exportador mundial de moda nupcial y Pronovias ocupa el puesto número 1 en el ranking mundial del mercado de vestidos de novias. La responsable del acabado del 15% de los vaqueros que se producen en el mundo también es española (Jeanologia). España es el tercer fabricante de gafas a nivel mundial (Indo).

Pero el problema de la moda española no es sólo que estos datos no sean conocidos o reconocidos en el exterior, sino también que España carece de un posicionamiento claro internacional más allá de su imagen de turismo masivo y no se ha configurado una imagen clara ni como país ni de la moda española.

Es un hecho que veremos a través de diversos estudios recogidos en el capítulo 4, que coinciden en que la marca España tiene una imagen troceada y muy dispar en las distintas regiones del mundo, lo que le impide proyectar una imagen cohesionada como país.

²⁰ Inditex.com (26.5.15)

3.6. ¿Carece de identidad y coherencia la marca España?

Hemos visto en los capítulos 1 y 2, que el elemento clave de una marca es la diferenciación respecto de su competencia. Un nombre, un concepto, un logo y un packaging que trabajen en el mismo sentido. Y sobre todo una identidad: una historia, unos valores, un carácter y una parte emocional que conecte con el consumidor y en la que éste pueda reconocerse. Y además y sobre todo, coherencia en tiempo y lugar.

Según Kapferer (2007), cuanto más antigua y larga sea la historia de una marca (en Francia Hermés, Citroen, Lacoste o los vinos de Burdeos) más auténticos son sus valores y reconocibles por el cliente. Sin embargo, a veces este pasado glorioso sobre el que construir una identidad no existe, y entonces una estrategia puede consistir en inventarlo: es el caso de Tod's o Ralph Lauren. Real o inventada, la identidad es el concepto de origen en la creación de una marca. Una marca no suele nacer con una fuerte identidad, sino que se construye con el tiempo, hasta alcanzar una madurez. Las grandes marcas internacionales son las mismas desde hace 30 años, salvo en el sector de las nuevas tecnologías (Google, Microsoft, Apple, Nokia, Samsung.).

Inicialmente, suelen estar muy estrechamente vinculadas a un producto innovador, del que se emancipa progresivamente hasta adquirir una identidad propia: es entonces cuando podemos hablar de su identidad como de un condensado de la historia de la marca vinculado al producto original, su creador y su empresa. La Identidad es por lo tanto fundamental, pero no suficiente, ya que la noción de marca se apoya también en la noción de coherencia. Una marca se construye desde la coherencia entre sus "valores identitarios" y sus "acciones", es decir sus productos, su publicidad, sus universos.

Visto desde esta óptica, la identidad única de la marca España puede ser discutible: de hecho para algunos embajadores de la misma, como el abogado Garrigues Walker (2012) es la suma de múltiples identidades en las que pesa y mucho la marca Andalucía, que la ha anclado en fuertes estereotipos simplificadores y reductores (sol, toros, fiesta y siesta), pero lo que no parece tan discutible, y quizás ese sea el principal problema, es que cohesión y coherencia tiene poca. En esta segunda parte de la tesis, veremos por qué y en base a qué.

Por eso el papel de marcas como Zara o Mango es tan importante en la proyección internacional de la moda española y de la marca país. La buena imagen de estas marcas puede facilitar la asociación entre su categoría de producto y un *know-how* industrial de país, del que se pueden aprovechar posteriormente marcas más pequeñas y menos conocidas en su expansión internacional (figura 39).

Pero para ello se tiene que saber internacionalmente que son marcas españolas.

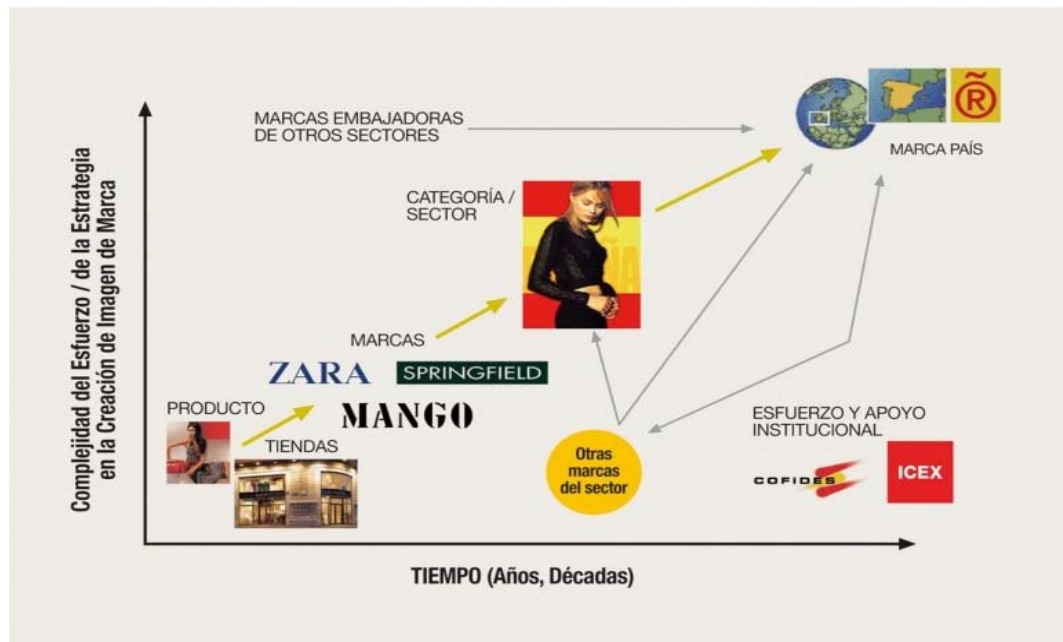


Figura 39. Marcas motoras de la marca país en España (Fuente: web FMRE)

Tras concluir esta primera parte del marco teórico sobre marcas, marca país y marcas de lujo y moda, nos centraremos en los capítulos 4 y 5 en el marco empírico de esta investigación.

En el capítulo 4 se analizarán los datos más relevantes sobre la percepción exterior de España por bloques geoestratégicos, así como la labor de los principales *stakeholders* de la marca España.

Ello nos permitirá poner de manifiesto cuáles son los retos a los que se enfrenta la marca España en un contexto de crisis y post-crisis, y finalmente analizaremos en el capítulo 5 cuál es la mirada desde el mundo empresarial sobre la marca España y el *made in Spain*. Analizaremos el comportamiento de las marcas de calzado y moda analizadas en relación al valor percibido y su proactividad en la utilización del *made in Spain* en su proceso de internacionalización.

2ª PARTE: MARCO EMPÍRICO, ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO

Capítulo 4. La imagen de la marca España

Para abordar los datos cuantitativos y revisar los estudios disponibles relativos a la imagen internacional de España, conviene hacerlo contemplando los organismos que velan por los intereses de la marca país.

El hecho de incluir organismos y estudios en un mismo capítulo tiene sentido en la medida que bastantes investigaciones están vinculadas con la labor de las organizaciones que velan por los intereses de marca España. En otros casos, los datos son de fuentes externas a los *stakeholders* de marca España, como los índices y *rankings* de las grandes consultoras globales como Futurebrand o Reputation Institute.

Cabe señalar, que desde el inicio del proyecto marca España en 2002 han pasado 13 años y han gobernado tres presidentes –Aznar, Zapatero, Rajoy–. Las miradas y prioridades de cada uno de los gobiernos ha sido distinta sobre este tema, a pesar de ser un tema de Estado, según los *stakeholders* entrevistados en el trabajo de campo.

4.1. Organismos y estudios: proyecto “marca España” y Alto Comisionado.

A principios del 2002 el Real Instituto Elcano (RIE), la Asociación de Marcas Renombradas Españolas, el ICEX (Instituto de Comercio Exterior del Ministerio de Economía), el Ministerio de Asuntos Exteriores y DIRCOM (la Asociación de Directivos de Comunicación) constituían la plataforma de trabajo *Proyecto Marca España* (PME) cuyo objetivo es avanzar de forma coordinada en la construcción de una imagen de España que respondiese a la nueva realidad económica, social y cultural del país. Los avances desde entonces hasta la fecha han sido, no obstante más teóricos que prácticos. Y se han visto afectados por los sucesivos cambios de gobierno y también por la larga crisis económica. A pesar de afirmar cada gobierno una voluntad de poner en práctica una política de Estado al respecto, todavía no se ha logrado.

El plan Estratégico de Acción Exterior, contemplaba como una de sus metas inmediatas “divulgar una imagen de calidad” de España, no sólo comercial, sino también cultural, con una redefinición de dicha imagen acorde con los intereses nacionales, y una proyección de España integrando el conjunto de los protagonistas de la acción exterior. Se hicieron algunos avances durante los gobiernos de Aznar, se frenó en la etapa de Zapatero y debido a la crisis 2008-2013 con Rajoy ha quedado a expensas de la salida de la misma. Aún así, el gobierno del PP desde el ministerio de Asuntos exteriores con el ministro García Margallo al frente, tenía en su agenda reimpulsar este proyecto de forma prioritaria a partir de su nombramiento en 2012. La novedad del gobierno de Rajoy está en la creación de la figura del Alto Comisionado (AC) de la Marca España, nombrando para ello a Carlos Espinosa de los Monteros, consejero independiente del grupo Inditex.

El AC depende funcionalmente del presidente del Gobierno, a través del Consejo de Política Exterior, y orgánicamente del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Tiene rango de secretario de Estado a efectos de representación y protocolo, pero sus funciones no son retribuidas. El AC tiene como objetivo prioritario la mejora de la imagen exterior de España, así como el impulso de la planificación de la acción exterior de los diferentes órganos de las Administraciones Públicas y el seguimiento de su ejecución: promover actividades de promoción internacional e impulsar acciones conjuntas de colaboración público-privada en dicho ámbito. Esta misión la tenía ya el Foro de Marcas Renombradas españolas (FMRE), aunque ahora el Alto Comisionado se sitúa por encima.

La idea central de este plan consiste en dar visibilidad a las empresas españolas en el exterior, aprovechar los éxitos deportivos y difundir la realidad del país contando con personalidades del ámbito social y cultural como embajadores de lujo del país (artistas, deportistas, cocineros y empresarios).

Los sectores de la automoción, el cemento, el papel, el petróleo, la industria química y la siderurgia –la llamada Alianza por la Competitividad que suponen una parte importante del PIB en España– se han comprometido con el ministro de Asuntos Exteriores, José Manuel García Margallo, a coordinarse para impulsar la marca España.

La presentación oficial de la estrategia Marca España, tuvo que aplazarse en 3 ocasiones entre Junio 2012 y Febrero 2013, debido a la grave situación económica del país –con la prima de deuda disparada y el paro desbocado–. Finalmente se celebró en el marco Foro España el 12 de Marzo de 2013, tras el cual nació la web de Marca España, donde se destaca que “Marca España es una política de Estado”, cuya eficacia reside en el largo plazo, y donde la garantía de la continuidad del proyecto Marca España es que “nazca y se desarrolle fruto del consenso, por encima de cambios políticos”.

La mirada sobre la marca España desde dentro de la misma España no siempre es positiva y demuestra la dificultad de consenso que suscita desde distintas esferas. Pedro Ramiro, coordinador del Observatorio de Multinacionales en América Latina (OMAL), opina que se trata de un proyecto diseñado para reforzar el poder de las empresas transnacionales en el capitalismo global (Ramiro, 2014:53). En su libro titulado *Marca España ¿A quién beneficia?* denuncia cómo la internacionalización de las empresas españolas y los beneficios que han obtenido con ello no se han trasladado más allá de los altos directivos, los principales accionistas y “los políticos giratorios”. Y que no ha habido una redistribución de dicha riqueza a través de los impuestos ya que el 95% de las compañías del Ibx 35 posee filiales en paraísos fiscales para eludir el pago de impuestos. El libro, de orientación anticapitalista anima a movilizarse para que la responsabilidad social de las empresas deje de ser una declaración de intenciones y se convierta en una obligación (Ramiro, 2014:52-73). Para Ramiro, la marca España es un proyecto que incrementa las desigualdades y está pensada en clave de consumo interno:

Su principal objetivo es seguir exigiéndonos sacrificios en salarios, condiciones de trabajo, impuestos (...). Y hacemos creer que obedece a un proyecto colectivo en el que todos vamos a ganar. Así funciona la marca España (Ramiro, 2014:56)

Veamos a continuación cuáles son los principales organismos vinculados con la internacionalización de las empresas españolas.

4.1.1. El ICEX, Instituto Español de Comercio Exterior.

El ICEX depende del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, y su objetivo es fomentar la competitividad de las empresas españolas a través de su internacionalización y así facilitar su integración en la economía global. La marca España, es una marca que se percibe todavía de forma distorsionada para muchos potenciales consumidores e inversores extranjeros. Conseguir que la realidad de la oferta de bienes, servicios y marcas converja con la percepción que de ellos se tiene en los mercados internacionales, era uno de los ejes estratégicos del plan desarrollado para el período 2009-2012.

El ICEX cuenta para ello, con la alianza del Foro de Marcas renombradas españolas (FMRE). Juntos desarrollan acciones de imagen en el exterior de los productos, servicios, sectores, empresas y marcas españolas a favor del *Made in Spain/Made by Spain*. El eje de su acción es la promoción internacional de las marcas españolas y la marca-país, incluida la proyección internacional de España en ámbitos como el deportivo, culinario, cinematográfico o cultural, entre otros.

4.1.2. El FMRE: Foro de Marcas Renombradas Españolas

El Foro de Marcas Renombradas españolas (FMRE) es una iniciativa de las marcas líderes españolas que han desarrollado una alianza con las administraciones públicas para potenciar y defender las marcas españolas. Su misión es:

- ser el interlocutor de referencia de las marcas españolas con las instituciones y con los públicos más relevantes: Administración, mundo empresarial, mundo académico, medios de comunicación.
- ser una plataforma de apoyo para la internacionalización de las marcas españolas, para su desarrollo tanto en España como en el extranjero.

- ser un foro de reflexión y conocimiento sobre la marca, su valor y desarrollo como activo clave para la competitividad de la economía española.
- Ser el impulsor junto con las administraciones públicas, de la Marca España a todos los niveles como una marca que aporte valor a las empresas e instituciones españolas en el extranjero.

El FMRE cuenta algo más de 100 grandes compañías españolas que gozan de presencia internacional y liderazgo en sus respectivos sectores e industrias. Su objetivo es fomentar a todos los niveles la importancia estratégica de las marcas españolas, especialmente de las renombradas y notorias, para el desarrollo de la competitividad y de la internacionalización de las empresas españolas, tanto desde una perspectiva de divulgación de actividades en la defensa y promoción de las marcas así como de concienciar al público en general y a las instituciones públicas en particular, sobre la importancia de estos activos estratégicos en la internacionalización de las compañías españolas.

Sus objetivos institucionales son los siguientes:

- Remarcar la importancia estratégica de la marca como activo intangible básico que impulse la competitividad de las empresas españolas en el extranjero.
- Concienciar a los ámbitos públicos e institucionales de la importancia estratégica de la marca.
- Impulsar la protección jurídica de los derechos de la propiedad industrial, las marcas notorias y renombradas.
- Estudiar, proponer y difundir medidas destinadas a promocionar la imagen exterior de las empresas y los productos españoles.
- Dar a conocer la experiencia de internacionalización de las empresas con marcas renombradas y/o notorias españolas con el fin de que esta experiencia sea aprovechada en beneficio del conjunto de las empresas españolas.
- Impulsar la imagen de la Marca España en el extranjero.

El FMRE creó el El Club de Marcas de Alto Potencial Internacional (MAPI) para apoyar, desde las marcas líderes y en colaboración con las administraciones públicas, a las marcas que tienen mayores posibilidades de éxito en el exterior. Representa una oportunidad de transferencia de conocimiento y experiencia, de *networking* y cooperación, generando sinergias para la internacionalización con marca.

En la figura 40 podemos ver los logos del FMRE y del club MAPI, donde destaca la “ñ” de España.



Figura 40. Logotipo del FMRE y logotipo del club MAPI . Fuente: FMRE (2014)

En la web se recogen las noticias más recientes, algunos estudios, el listado de empresas socias y el calendario de actividades.

Las empresas socias del FMRE en el mercado del calzado son Munich, Gioseppo, Mustang, Panama Jack y Pikolinos. En cuanto a empresas de moda y joyería destacan Tous, Adolfo Domínguez, Armand Basi, Inditex, Mango, el Corte Inglés, Pronovias y el Caballo. Suman un total de 11 sobre un total de 107 empresas socias, es decir un 10%.

4.1.2.1. Empresas del FMRE y empresas internacionalizadas del OEME

Las marcas que según el Foro de Marcas Renombradas lideran el grupo de las marcas españolas más conocidas internacionalmente son Zara, Santander, Mango, el Real Madrid y FCB. Otras marcas muy internacionalizadas son Telefónica, BBVA, Iberdrola, Freixenet o Carbonell.

Por países, Zara es la marca española más conocida en países como Alemania, Italia, Francia o Japón, mientras que el Real Madrid es la marca española más conocida en el Reino Unido y China. Por su parte, Telefónica es la marca más reconocida en Brasil y Freixenet en EE UU.

Destaca la fortaleza de España a nivel mundial en sectores como el de la Moda (Zara y Mango), el deporte (Real Madrid y FC Barcelona), los servicios financieros (Santander y BBVA), las energías renovables (Iberdrola), el turismo (Iberia, Sol Meliá Y NH) o la alimentación y bebidas (Freixenet, Carbonell Y Borges). De las 20 marcas españolas más reconocidas internacionalmente, 15 forman parte del Foro de Marcas Renombradas Españolas.

Según datos del FMRE, los sectores de actividad más asociados con la competitividad de España son el Turismo (82%), Alimentación y Bebidas (60%), y Moda y Accesorios (50%). De manera creciente, la imagen de España se vincula con los nuevos sectores de Moda y Accesorios, los de Energía y Telecomunicaciones, y el de Banca y Seguros, aunque este último a raíz de la crisis está teniendo serios problemas de reputación.

No todas las empresas exportadoras españolas pertenecen no obstante al FMRE, ya que no todas son renombradas.

El Observatorio de la multinacional española de Esade nos da otras estimaciones relativas al total de empresas internacionalizadas.

Cabe reseñar como en el Informe de 2010 del OEME titulado La multinacional española en un nuevo escenario internacional se relaciona la internacionalización con el tamaño de las empresas: en el caso español se constata una estructura polarizada y poco equilibrada, con un reducido número de empresas muy grandes (150 grupos de empresas de más de 1000 empleados que representan algo más del 90% del total del empleo), un importante segmento de pymes pero con muy poco peso en términos de empleo (3,8%), y un segmento de empresas de tamaño medio poco desarrollado con una aportación al empleo inferior al que cabría esperar. El estudio confirma que tan sólo un 1% de empresas españolas con menos de 500 empleados está internacionalizada. La mitad de las empresas internacionalizadas son empresas de servicios, seguidas por las industriales (37%) y las del sector de la construcción.

La existencia de empresas españolas con inversiones en el exterior arranca en los años 60 en el sector industrial, aunque el despegue fuerte empieza en los años 90 en el sector servicios (Durán, 2006; Guillén, 2006, citado en OEME 2010: 88). Los grandes flujos de inversión extranjera directa (IED) desde entonces han convertido a la economía española en una emisora neta de inversiones al resto del mundo. A finales del 2008 el stock acumulado de la IED española alcanzaba los 601.849 millones de dólares, convirtiendo a España en el noveno inversor directo del mundo (UNCTAD, 2009 citado por OEME 2010:88).

Pese a la existencia de estudios empíricos recientes sobre la internacionalización de las empresas españolas (Durán, 2005.; Guillén, 2006; Buisán y Espinosa, 2007; Cámaras, 2007; Interstrategies, 2007; Casilda, 2008, Puig, 2008; Afi, 2010 citado por OEME 2010:88), el conocimiento de su perfil y de su proceso de multinacionalización es bastante incompleto, especialmente en lo que se refiere a empresas de tamaño pequeño y mediano. Procede principalmente de estudios basados en encuestas a muestras relativamente reducidas de empresas con la excepción del estudio de Guillén y García Canal (2008).

La OEME (2010: 89) define como empresa española aquella cuyo capital social está en un 50% o más en manos españolas y cuyo domicilio social está en situado en España. Asimismo define como “empresa internacionalizada” aquella que controla o influye de manera continuada en la gestión de al menos una empresa en otro país (para lo que se requiere una participación accionarial del 10% o superior en su capital). Esta definición es coincidente con la de “corporación transnacional” empleada por UNCTAD²¹(2009).

A partir de estos criterios el OEME (2010:91) establece que a principios de 2008 las empresas internacionalizadas de capital mayoritariamente español eran unas 2000, representando en torno al 2,4% del total mundial de corporaciones transnacionales²². Esto situaba a la economía española en la doceava posición a nivel mundial en número de empresas transnacionales en 2008. Destacan en el *ranking* comparativo²³ por países Corea, que aparece en segunda posición, Alemania en tercera posición, Italia en cuarto lugar, Japón en sexto lugar, seguido de China en séptimo lugar, de Turquía en octavo lugar, de Finlandia en novena posición, y de Suiza en décima posición.

Además de conocer la posición relativa de España en cuanto a internacionalización, conviene identificar cuáles son sus competidores directos.

²¹ Las siglas en ingles de *United Nations Conference on Trade and Development*, es decir la conferencia de las Naciones Unidas sobre comercio y desarrollo.

²² Cabe señalar que esta cifra no incluye las pymes, la OEME estima que su base de datos corresponde al 80% del total de empresas internacionalizadas. UNCTAD estima en un total de 82.000 las corporaciones transnacionales existentes en el mundo en el año 2008 .

²³ Este *ranking* de países se establece a partir del número de corporaciones transnacionales con sede en el país.

4.1.2.2. Competidores de la marca España

En cuanto a los principales países competidores de España en aquellos sectores más identificados con nuestro país (Turismo, Alimentación y Bebidas, Diseño y Moda), el FMRE identifica claramente a Italia y Francia, y en un segundo lugar a los EE.UU.

El esfuerzo de internacionalización de la economía española se ha acelerado de forma considerable y esto es especialmente cierto en las marcas de calzado, como veremos en el capítulo 5 correspondiente a nuestra investigación, que están en niveles de internacionalización de entre el 30% y el 90%, como es el caso del Naturalista. Esta internacionalización –en el sector de la moda y de la alimentación–, comienza a ser percibida por los directivos, profesionales y líderes de opinión mundiales, y se refleja en algunos estudios sobre marcas país –NBI, Future Brand, RI–, especialmente durante el período 2007-2014.

4.1.2.3. Embajadores de la marca España

Un pilar importante de la estrategia del FMRE son sus embajadores honorarios en diversos ámbitos. Los detalles figuran en la web marca de España. El año 2013 supuso la quinta promoción de Embajadores Honorarios de la Marca España, constituida por Fernando Alonso (en la categoría de Deportes), Antonio Banderas (Cultura y Comunicación), Isaak Andic (Gestión Empresarial), José Andrés (Turismo y Gastronomía), María Blasco (Ciencia e Innovación), la Organización Nacional de Trasplantes (Acción Social), Pedro Nuño (Relaciones Institucionales) y la Alta Velocidad Española (acreditación extraordinaria). En 2014 fueron Cáritas española, Ainhoa Arteta, Camino de Santiago, Edurne Pasaban, Hermanos Roca, Instituto Valenciano de fertilidad, Pablo Isla y Josep Piqué.

La generación 2015 estaba pendiente de ser nombrada durante la redacción final de la presente tesis, aunque se podían apoyar candidaturas en las webs adicionales a la de marca España: “**los amigos de marca España**” y “**También somos Así**”, cuyos logos se pueden ver en la figura 41, junto al de eticae, del que hablaremos enseguida.

La **Asociación de Amigos de la Marca España** nace inspirada en la creación del puesto del **Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España** y su cometido es mejorar la imagen del país, según consta en la propia web. Una de las herramientas es la web, titulada “También somos Así”, que incluye un espacio conceptual denominado “Espacio de conversación sobre la realidad positiva de España”, con noticias sobre eventos tecnológicos, artísticos u otros. Esta iniciativa de “los amigos marca España”, nace con la idea que “Ciudadanos de distintos lugares, edades y profesiones, con una idea común: hay otra realidad en España y merece ser contada. <http://tambiensomosasi.es/>” puedan colgar sus ideas y comentarios. En su página Facebook y en fecha 21.5.15 constaban 9045 “me gusta”.

A título complementario, señalaremos otra web titulada **madein-spain.es**, que se define en palabras textuales como “una plataforma y punto de encuentro entre fabricantes, distribución y consumidores”. Es una iniciativa de **Eticae Marcas Españolas**, entidad nacida en exclusiva para la promoción y apoyo de los productos y marcas españoles. Su objetivo es el de difundir y promocionar los productos y servicios de origen español tanto a nivel nacional como internacional, como “base fundamental para el desarrollo de nuestra economía, crecimiento y bienestar social”, según consta en la propia web. El logo o sello que figura en la página web aclara que “este logotipo es una distinción para nuestros productos y un reconocimiento a nuestras empresas fabricantes por su importante contribución en el desarrollo de

nuestro empleo, crecimiento y bienestar social.” Las marcas que aparecen en la web son muy pocas, en calzado Fluchos y Panama Jack. Según consta en la propia web de *madein.spain.es* consultada el 17.5.15 aparecían 441 me gusta en su página Facebook y 896 en la web de Eticae. De hecho en el Facebook de eticae, los últimos datos que aparecen son de marzo 2013 y la actividad que denota escasísima. Esta web, que aparece como creada en 2012, ilustra “carencias conectoras” que mencionaremos en el análisis transversal de la información, ya que ninguna empresa ni *stakeholder* nos ha hablado de este sello ni de esta iniciativa.

Si comparamos los logos de las tres webs, desde el punto de vista del diseño de cada uno de ellos, la pregunta que surge es ¿cuáles son los objetivos, las interrelaciones y conexiones entre todos ellos?



Figura 41. Logotipos web “También somos así”, web “amigos marca España” y eticae (2015)

A continuación veamos los planes geoestratégicos desarrollados por el FMRE.

4.1.2.4. Los planes geoestratégicos del FMRE

El FMRE ha desarrollado varios planes geoestratégicos, entre ellos el plan *Made in/Made by Spain* en EEUU y presentado en Marzo 2011, al que acudieron cerca de 300 empresarios estadounidenses y españoles y que sirvió como punto de partida para proyectos futuros de colaboración empresarial. En este marco, se desarrolló la Cena de las Marcas Españolas en Estados Unidos, organizada por la Asociación de Marcas Renombradas Españolas (AMRE), conjuntamente con el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y el ICEX, que reunió a 40 marcas de diversos sectores asociadas a AMRE y a más de 500 invitados del ámbito empresarial estadounidense. El Ministerio eligió los EEUU para la puesta en marcha de esta iniciativa por su condición de primera economía mundial (genera el 25 por ciento de la producción global), que cuenta con 300 millones de consumidores de alto nivel adquisitivo.

Este plan parte de un proyecto compuesto por más de cincuenta actuaciones articuladas en torno a ejes sectoriales en los que las empresas españolas son punteras, como tecnología (infraestructuras y energías renovables), gastronomía, moda e industrias ligadas a lo español, promovido desde el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, que involucra al sector privado. A este plan le siguieron el de la expo de Shanghai en China y otro en Rusia. No obstante el presupuesto destinado fue muy pequeño y por tanto la visibilidad muy escasa, según nos han comentado *stakeholders* de marca España entrevistados.

4.1.2.5. Los estudios del FMRE

El FMRE en diversos estudios realizados desde 2001 se propone conocer, de forma objetiva y rigurosa el posicionamiento competitivo de las marcas españolas en los mercados internacionales y los puntos fuertes y débiles de la imagen de España en el exterior, así como analizar las consecuencias directas y recíprocas del efecto *Made in Spain* en el valor e imagen de las marcas españolas.

Todas las investigaciones realizadas han contado con el patrocinio del ICEX: los resultados del primer estudio 2001-2002 se publicaron en el libro del FMRE “Las Marcas Renombradas españolas. Un activo estratégico para la internacionalización de España (2002).” La segunda gran investigación se realizó en 2003 a una amplia base de directivos y profesionales de más de 65 países. Los resultados se publicaron también en la publicación del FMRE “La imagen de España y sus marcas en el mundo” (2003). La tercera investigación se realizó en 2004, emitiendo en Internet más de 1.500.000 encuestas electrónicas para medir la imagen de España y sus marcas en el mundo, presentándose los resultados en la feria Exporta 2004. El libro publicado más recientemente es de enero 2010, aunque incluye datos hasta 2008. Existe otra investigación de Marzo del 2008, cuyo trabajo de campo es de 2007, que corresponde a una continuación de la realizada en 2003 con directivos nacionales (españoles y extranjeros) y profesionales extranjeros identificados por la Red de OFECOMES²⁴ y las propias empresas del FMRE, con la finalidad de actualizar, ampliar y mejorar los datos anteriores. El cuestionario recoge preguntas sobre la notoriedad internacional de las marcas españolas por sector de actividad, la imagen de los productos y marcas españolas en los mercados internacionales, así como la imagen y percepción del *Made in Spain* frente a los principales países competidores de los productos y marcas españolas.

La muestra la forman 1225 directivos internacionales y expertos en el área de comercio y economía internacional de 33 países seleccionados a través de las OFECOMES, representando el 92% del total del destino de las exportaciones e inversión directa española en el exterior: la mayor parte de la Unión Europea, seguidos de Asia y Oceanía y Latinoamérica. El trabajo de campo corresponde al primer semestre de 2007. El cuestionario se remitió a los encuestados por correo electrónico. Los principales resultados a destacar son los siguientes:

Ante la pregunta del cuestionario: *¿Cómo cree valoran en general los consumidores de su país la imagen de los productos españoles en cada uno de los siguientes atributos?*, los resultados fueron los siguientes (figura 42).

²⁴ OFECOMES son las siglas de la Red de oficinas económicas y comerciales de España en el exterior.

Atributos	Promedio
- Calidad del pdto/servicio.	3,67
- Relación calidad-precio (valor del dinero)	3,75
- Diseño/Estilo	3,84
- Innovación y Tecnología	3,26
- Servicio/Mantenimiento	3,13
- Imagen y posicionamiento de sus marcas	3,59
Promedio General	3,69

Figura 42. Atributos productos españoles (Fuente FMRE, 2007)

La calidad del producto/servicio era percibida con un puntaje promedio de 3,67 en una escala de 1 a 5, lo que indica una imagen con un posicionamiento “ni positivo ni/negativo”, pero tendiente a positivo.

En el cuestionario se preguntaba también sobre los países que mejor se posicionaban en cada uno de los atributos analizados, en el sentido de analizar cuál sería el país *benchmark* de España en cada uno de dichos atributos. En relación a la pregunta *¿Qué país es el mejor posicionado en cada uno de estos atributos?*, y en relación al atributo de calidad, Alemania lideraba claramente el *ranking* en el atributo “calidad de sus productos y servicios” con un 55,3%, seguido de Japón con un 12,6% y los EEUU con un 8,4%. El resto de respuestas, 23,7% se repartía entre diversos países, sin llegar ninguno a un mínimo del 5%.

En cuanto a la pregunta: *¿Qué país es el mejor posicionado en la relación calidad/precio-valor del dinero?* cabe destacar los siguientes resultados: China lideraba el *ranking* con un 42%, el segundo era Corea con un 17,2%, y en tercer y cuarto lugar estaban Japón y EEUU con un 12,1%.

En cuanto al atributo “Diseño/Estilo”, los productos y marcas españolas obtuvieron un 3,84, lo cual significa un posicionamiento medio, pero con una propensión positiva. Sin embargo el país que lideraba esta percepción era Italia con un 81,4%, seguido de Francia con un 74,7%.

En relación a Innovación y tecnología, ganaba Japón con un 36,4%, seguido de Alemania, con un 24,2% y USA con un 20,9% (suman un 81,4% de respuestas). Del restante 18,6% de países, estaban por orden, Reino Unido, Finlandia, Francia, Suecia, Corea del Sur, Italia y Taiwán.

En cuanto al “Servicio/Mantenimiento” asociado a las marcas españolas, el posicionamiento fue el más bajo de todos los atributos evaluados 3,13, aunque en la media. Los países mejor posicionados eran Alemania con un 82%, EEUU con un 20% y Japón con un 14%, los mismos países que lideraban en el atributo “Investigación e innovación”.

El último atributo valorado era el de “Imagen y prestigio de las marcas españolas en los mercados internacionales”. El puntaje medio fue de 3,59, es decir “ni positivo/ni negativo”, con fuerte tendencia

a positivo. Este dato mejoraba sustancialmente el resultado de estudios anteriores, quizás fruto de la creciente internacionalización de las empresas españolas en el exterior.

En cuanto a la pregunta de : *¿"Qué país es el mejor posicionado en cuanto a la imagen y prestigio de sus marcas?"*, el resultado estaba muy reñido entre tres países: Alemania (26,5%), Francia (25,1%) y EEUU (22,8%), que sumaban un 74,8%. El resto de respuestas, el 25,2% estuvieron muy concentradas, aunque con porcentajes muy bajos, en Italia, Japón y Reino Unido respectivamente.

Por último, la escala de valoración incluía una pregunta sobre la valoración general de los productos y marcas españolas, que bien podría ser un *proxy* de la valoración general del *Made in Spain*. La puntuación obtenida fue un promedio del 3,67 en la escala de 1 a 5, señalando un posicionamiento medio pero con una propensión hacia una imagen positiva. Este resultado, también mejoraba levemente en relación a los estudios anteriores.

Los países mejor valorados en términos generales (valoración global) fueron Alemania (28,8%), EEUU (26%) y Japón (11,6%), con un claro liderazgo de Alemania y EEUU. El resto de respuestas (33,6%) se distribuía en porcentajes que rondaban el 7% y se repartían entre Francia, Reino Unido, Italia, Canadá y Suecia.

En la figura 43 podemos comparar las evaluaciones obtenidas por España en relación al valor máximo obtenido para cada atributo (calidad, imagen, relación calidad-precio, diseño, innovación y tecnología..). Las mayores distancias se produjeron en relación a la imagen y prestigio de sus marcas, servicio post-venta e innovación y tecnología.

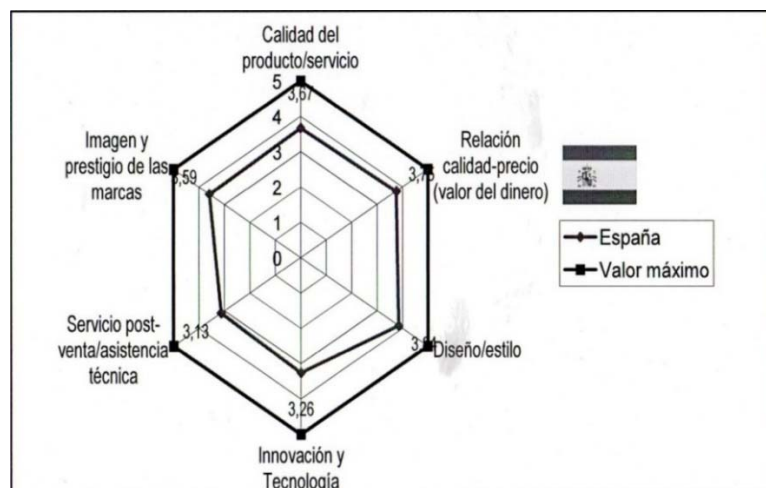


Figura 43. Comparación de los atributos obtenidos por España, en relación a la media (Fuente FMRE)

El estudio también trataba sobre la percepción de los ciudadanos de los países encuestados sobre distintos aspectos de España en relación a su propio país y también sobre qué país era considerado el mejor en cada uno de los aspectos analizados. Los aspectos o atributos analizados se centraban en variables macroeconómicas como su desarrollo económico, su nivel de innovación y tecnología, su situación en cuanto a educación y cultura, la internacionalización de sus empresas y el prestigio y

reputación de sus empresas y marcas en el mundo. La graduación de las respuestas se basaba en una escala de 1 a 5 (1=muy por debajo, 2= por debajo, 3=al mismo nivel, 4=por encima y 5=muy por encima).

Ante la pregunta: *¿Cómo perciben los ciudadanos de su país a España en relación a ese país en las siguientes dimensiones?*, los resultados se pueden ver resumidos a continuación.

Dimensiones:	Promedio
- Desarrollo Económico	3,44
- Innovación y Tecnología	2,98
- Nivel Educativo y cultural	3,37
- Internacionalización de empresas y marcas	3,20
- Prestigio de empresas y marcas	3,08
Promedio General	3,70

La conclusión sobre los datos es que en promedio, la valoración de la imagen de España –en relación a los países destino analizados– era percibida como “al mismo nivel” (con una valoración de 3,70 y desviación estándar=0,64); con una tendencia a “por encima” en cuanto a desarrollo económico y nivel de educación y cultura; y una tendencia a estar “por debajo” en cuanto a innovación y tecnología; internacionalización de empresas y marcas; y prestigio de las empresas y marcas españolas en el exterior.

Es decir, que la imagen de España avanza, aunque todavía le falta camino por recorrer en los aspectos clave relacionados con las empresas, la calidad de sus productos y sus marcas.

4.1.3. El Instituto Cervantes, la fundación Carolina y el Real Instituto Elcano

El Instituto Cervantes es la primera institución mundial consagrada al estudio del español. Recibió el premio Príncipe de Asturias 2005 en la categoría Artes y Humanidades. Es una institución sin ánimo de lucro, creada en 1991 con la finalidad de difundir la enseñanza de la lengua española en el mundo, y también la cultura del conjunto de los países de habla hispana.

La Fundación Carolina se constituye en octubre del año 2000 como una institución para la promoción de las relaciones culturales y la cooperación en materia educativa y científica entre España y los países de la Comunidad Iberoamericana de Naciones, así como con otros países con especiales vínculos históricos, culturales o geográficos.

El Real Instituto Elcano es una fundación privada, independiente de la administración pública y de las empresas que mayoritariamente la financian. Se constituyó, bajo la Presidencia de Honor de S.A.R. el Príncipe de Asturias, el 27 de diciembre 2001, con una tarea fundamental, realizar un estudio exhaustivo de los intereses de España y de los españoles en la sociedad internacional, para ponerlo al servicio de la comunidad. Emilio Lamo de Espinosa es su presidente. Su composición equilibra los intereses públicos y privados como los del Gobierno y la oposición. Forman parte, como miembros natos, el ex Presidente del Gobierno, Felipe González, los Ministros de Asuntos Exteriores y Cooperación, Defensa, Economía y Hacienda, Cultura; los Presidentes de las grandes empresas que contribuyen a su financiación. Participan también, como miembros electivos, representantes de los sectores académico, cultural y social españoles; esto supone que la composición del Patronato no está cerrada y puede ampliarse mediante la incorporación de nuevos miembros, bien por asumir compromisos financieros o para

incrementar su representatividad social y política. Los expresidentes Aznar y Zapatero se incorporaron también al RIE en el año 2014.

Los principales estudios nacionales sobre la percepción de España en el exterior son realizados por el RIE. Las publicaciones del RIE son variadas, y se pueden consultar en su web. Destacan:

- ARI (Análisis del Real Instituto Elcano): Análisis breve y conciso –en torno a las 2.500/3.000 palabras– sobre asuntos de la vida internacional que tengan relevancia para España, o sobre algún aspecto de la política exterior y de seguridad de nuestro país, adoptando en la mayoría de los casos una referencia prospectiva.
 - DT (Documentos de trabajo): Estudios académicos extensos –en torno a las 12.000/15.000 palabras, con citas y bibliografía– sobre asuntos de la vida internacional que tengan relevancia para España, o sobre diferentes aspectos de la política exterior y de seguridad españolas.
 - BIE (Barómetro del Real Instituto Elcano): Encuesta periódica que se realiza tres veces al año (febrero, junio y noviembre) y que se centra única y exclusivamente en recoger las opiniones, valores y actitudes de la población española ante las relaciones internacionales y la política española en toda su amplitud (cultura de defensa, imagen de países, posición ante la Unión Europea, percepción de amenazas y conflictos, etc.). Se estructura en dos módulos básicos, uno de preguntas fijas, que permite disponer de la serie temporal de un conjunto de parámetros básicos; y otro variable, con preguntas relacionadas con cuestiones de actualidad, que cambia en cada oleada de encuesta.
 - IE (Informes Elcano): Colección de documentos que el Instituto elabora, desde finales de 2004, con el fin de fomentar el debate político sobre grandes temas internacionales de interés para España. Estos Informes, fruto de la reflexión de un grupo de trabajo de especialistas disciplinariamente diverso y políticamente plural, abordan asuntos de gran relevancia política mediante el análisis de los mismos, y van acompañados de una serie de recomendaciones.
- Anuarios: Monografías de carácter periódico cuyo objeto de estudio son áreas regionales de interés estratégico para la acción exterior española.
- Mesías: se trata de una nueva herramienta de medición integrada en el Observatorio de la Marca que dirige el Real Instituto Elcano, patrocinada por empresas (Balay, Campofrío, Cepsa, El Corte Inglés, Aviva, FCC, Iberdrola, Ernst&Young, Indra, La Caixa, Navantia y Telefónica) y que funciona bajo la dirección de la escuela de negocios Esic. Mesías pretende ser un sistema de vigilancia que permita analizar la evolución de la marca España desde una perspectiva cuantitativa a través del análisis evolutivo de los atributos que la componen. Permitiría emitir “alertas tempranas” cuando se detecte una caída de alguno de los valores que conforman la imagen país²⁵.
 - Libros: Como generador de opinión y de información, el Instituto ha publicado diferentes libros sobre diferentes aspectos de la actualidad política internacional.

También edita la revista ARI, Boletín Elcano o Elcano newsletter (disponible en la web).

²⁵ Según una nota de prensa del RIE publicado en la web marcaespana.es, y con datos del primer semestre 2014 respaldados por RIE, RI y mesías, habría una incipiente mejora de la imagen internacional del país “Crece la valoración de España como país confiable, eficiente y tecnológicamente avanzado” (RIE, 21.5.15)

Durante el final de la redacción de esta tesis se publicaba el *Elcano policy paper*, titulado “España en el mundo durante 2015: perspectivas y desafíos”, que apunta hacia un posible cambio de ciclo tras la crisis.

En la mayoría de estudios y declaraciones de representantes de marca España y empresarios españoles hay una constante: España no sabe venderse a pesar de que exporta cada vez más.

4.2. España no sabe venderse, aunque exporta cada vez más

El problema de España como ya se ha dicho es la distancia entre la percepción que existe en los mercados exteriores y su realidad objetiva: tras una mejora lenta hasta 2007, el período 2008-2013 supuso un claro retroceso a esta mejora, especialmente desde la perspectiva económica, financiera e institucional.

Aunque hay un dato positivo a destacar, el de la capacidad exportadora del país. Podemos ver datos de 2012 en la figura 44 donde destaca la capacidad exportadora de España por delante de competidores como Francia, Italia, Alemania o EEUU.

La exportación en los mercados líderes
Crecimiento comparativo de los flujos comerciales (variación interanual en porcentaje)

PAÍS	EXPORTACIONES			IMPORTACIONES		
	DICIEMBRE 2012	IV TRIMESTRE	2012	DICIEMBRE 2012	IV TRIMESTRE	2012
 España	4,6	4,2	3,8	-11,5	-6,4	-2,8
 Francia	-7,3	2,0	3,1	-5,8	-0,1	0,9
 Alemania	-6,9	1,3	3,6	-7,3	-0,6	0,9
 Italia	-3,7	4,0	3,7	-6,4	-4,5	-5,7
 Zona euro	-5,2	2,9	3,7	-6,3	0,5	0,8
 Estados Unidos	2,9	2,9	4,5	-4,0	0,6	3,0
 Japón	-5,8	-5,5	-2,8	1,9	0,4	3,8

Fuente: Informe Mensual de Comercio Exterior. elEconomista

Figura 44. Comparativa evolución exportaciones españolas (Fuente: Informe mensual comercio exterior, 2013)

El informe de la Cámara de Comercio Americana en España, denominado *SPAIN 2020*, recomienda a España convertirse en una de las principales economías exportadoras dentro del grupo de los países desarrollados (Beltran et al., 2011). En el estudio de William Chislett (2011) publicado en la web del RIE, se destaca la fuerza con la que la inversión española en el exterior ha crecido y sigue creciendo en los últimos años, a pesar de la crisis interna. El despegue exportador de las empresas españolas se inició a partir de la integración de España en la CEE, pero sobre todo a partir de la adopción del euro. La liberalización del mercado nacional tras las directivas de la CEE, empujaron hacia la exportación sobre todo a los grandes oligopolios en los sectores de las telecomunicaciones –Telefónica–, del petróleo y gas natural –Repsol y Gas Natural–, de la Electricidad –Endesa–, y la gran banca.

Mientras los primeros esfuerzos exportadores se dirigieron hacia el mercado más natural, Latinoamérica, tras el corralito argentino, los esfuerzos se multiplicaron en otros continentes, principalmente Europa y Asia. Las adquisiciones de compañías o capital extranjero por parte de empresas españolas ha ido en aumento a partir del año 2000. Algunos ejemplos son la compra del banco británico Abbey por 12,5 bill.€ por parte del Banco Santander, la adquisición por parte del BBVA de dos

pequeños bancos en California y Texas, o la compra en 2005 de acciones de China Netcom por parte de Telefonica o la de O2 en 2006 en Gran Bretaña. España, junto con Corea y Taiwan es el país que ha producido el mayor número de nuevas multinacionales (Chislett, 2011).

Estos datos sobre la capacidad exportadora española contrastan sin embargo, con la imagen exterior de España, que está todavía anclada en gran parte de los estereotipos del siglo XIX, el lugar de la siesta y la simpatía, un buen destino vacacional y de ocio, como mucho un destino ideal para viajes de convenciones, es decir un lugar amable y agradable para vivir, pero no tanto para trabajar. Las visiones estereotipadas de España quedan asimismo reflejadas también desde la prensa internacional tanto en lo positivo como en lo negativo de la situación económica del país (figuras 45 y 46).



Figura 45. Portadas dedicadas a España en los medios de comunicación internacionales (2000 y 2008)

La reciente crisis económica, política e institucional reavivó estereotipos que han precipitado el retroceso de la imagen de España (figura 41). Esto parece indicar que España tiene un claro problema de comunicación, como también nos han señalado en las entrevistas realizadas a *stakeholders* de marca España.

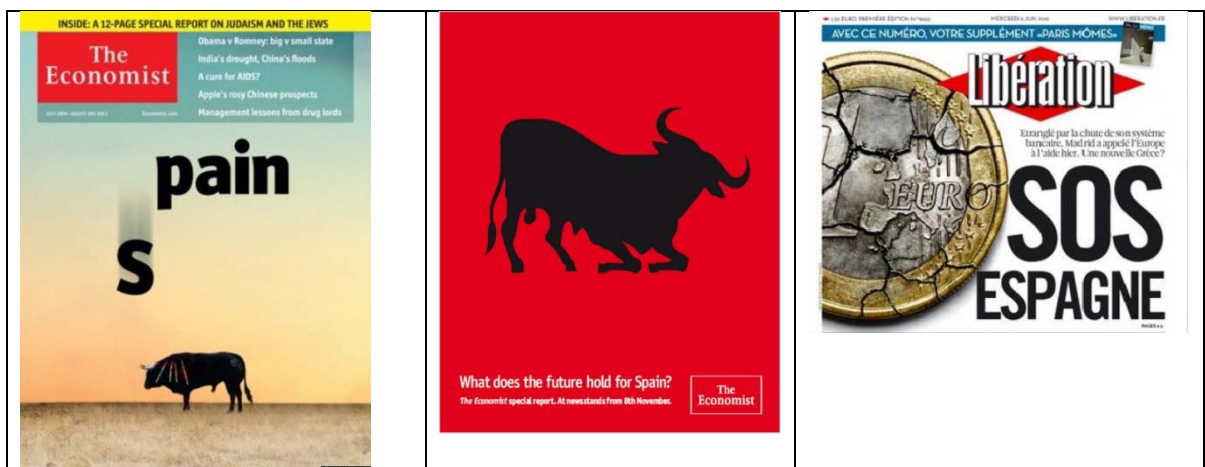


Figura 46. Portadas The Economist 2012

4.2.1. El problema de comunicación de la marca España

Según Antonio Garrigues Walker, abogado y embajador de la marca España (2011) hay una falta de confianza y seguridad en España, además de un problema de comunicación. Los franceses cuando organizan un viaje van por delante con Baudelaire y toda la literatura y la cultura francesas, pero al final de lo que se trata es de vender vino, perfumes, plantas químicas o lo que sea. En España, sin embargo, no conectamos nuestras industrias culturales con las realidades económicas, y habría que hacerlo en todos los sentidos. Comparados con los italianos ellos ganan de largo en la seguridad que tienen en sus productos. Venden humo con maestría, productos de otros países como si fueran propios, pero también dominan la calidad, y muy especialmente el mundo del diseño. Y eso les da una seguridad tremenda. España confía todavía poco en sí misma, y aunque ha avanzado, es todavía un país inseguro y con una imagen excesivamente troceada. Los *stakeholders* consultados en la investigación confirman esta visión.

Cisneros (2012), AC de la marca España, también opina que el problema de España es no saber venderse. Lopez Burniol (2011), lo vincula con un problema de autoestima, afirmando que hasta que no se resuelva el problema territorial del país no se podrá lograr un consenso interno, paso previo imprescindible a la construcción de una IC compartida (Anholt, 2010). Según Ken Gato (2011), gurú australiano del marketing y experto en *branding*, España se promociona mal porque no se conoce bien a sí misma. Para este autor, es muy difícil comunicar lo que eres, si no sabes exactamente qué eres. El valor de la marca España es potencialmente enorme. Sin embargo, hasta ahora su comunicación no se ha llevado de forma muy coherente. España es una gran nación desde el punto de vista deportivo, y esto le ha ayudado a ponerla en la agenda internacional. La cultura también juega un papel importante. Celebridades como Javier Bardem, Penélope Cruz, Pedro Almodóvar y Alejandro Amenábar entre muchos otros han sido determinantes para la marca España. No obstante no han habido conectores transversales entre todos los elementos que potencialmente podrían nutrir de valor la imagen de España. El turismo no ha beneficiado la industria, la cultura no se ha logrado conectar con ningún sector industrial, las marcas comerciales desconfían de las instituciones. Desarrollaremos este punto en el capítulo 5, pero ya adelantamos que es uno de los aspectos más interesantes a destacar de la investigación cualitativa. Tiene que ver con la necesidad de conectar los sectores donde España se puede apalancar y hacerlo de una forma transversal, cosa que no ha sucedido todavía, según los expertos consultados.

A pesar de contar con muchas marcas de moda de *retail*, España todavía es un país emergente, y la marca España no es un valor añadido real, no surte el mismo efecto que la marca Francia o la marca Italia. Sin embargo no hay que subestimar el potencial del país en este sector, un potencial que pasa por activar la “españolidad” de las marcas de *retail* y anclarlo en un concepto y posicionamiento claros, y ser “coherente” a la hora de comunicarlo, aunque para ello hace falta “saber qué se quiere decir”.

Cerviño y Peralba (2012) opinan que el *Made in Spain* debe ser un atributo que añada valor a las marcas y empresas españolas. Y no sólo para los mercados internacionales, también para el mercado doméstico. Con la finalidad de frenar la penetración de marcas extranjeras. Tiene que mejorar su posicionamiento fuera y dentro. Sin duda, una percepción de mayor fiabilidad y alto valor añadido de la Marca España contribuiría a reducir el déficit de la Balanza Comercial, mantener la inversión directa, reducir la salida de capital extranjero y convencer a los inversores internacionales de las bondades de la economía española y las capacidades de los españoles.

Una “Marca España” con prestigio permitiría hacer frente a la hipercompetencia global. No sólo de los competidores tradicionales (Francia, Italia, Alemania, EE.UU), sino también, y puede que sea mucho más importante, a la creciente presión de países emergentes que están intentando tomar posiciones en

sectores importantes para la economía española. Chile y Australia en vino; China en calzado, electrodomésticos o cerámica; India en mármol y textil; Croacia en turismo, países de Europa del Este en componentes de automóvil. La gran cuestión es: por dónde habría que empezar.

España tiene que encontrar su sitio. No puede decidir lo que “quiere ser”, tiene que utilizar sus percepciones positivas en la mente de los compradores internacionales para los huecos disponibles con potencial de negocio. Decidir por ejemplo, cuáles son los sectores estratégicos que pueden tirar del carro de una marca España seriamente debilitada tras la profunda crisis económica durante el período 2007-2013. Para ello hay que mirar la realidad empresarial del país: ¿cuál es la empresa más internacionalizada de este país que aparece entre las 50 primeras del ranking global de Interbrand (2013)? Inditex, efectivamente, cuya marca Zara sigue mejorando su posición en Interbrand, a pesar de la crisis (ha pasado desde el puesto 82 al 36 en pocos años) y cuya visibilidad internacional es indiscutible. Y que además cuenta con competidores nacionales con fuerte y creciente presencia internacional: Mango, Custo o Desigual entre otros.

Uno de los problemas de comunicación de marca España es no haber proyectado de forma transversal su cultura. Cataluña, por ejemplo esto lo ha hecho mejor.

4.2.2. España no ha sabido proyectar su cultura

La cultura es uno de los primeros factores de asociación a los países, que funciona como contrapeso a la asociación que también se establece desde las marcas de algunos países: el conocimiento desde Occidente del arte, poesía, cocina y filosofía japoneses actúan como contrapunto a las asociaciones desde su imagen comercial, mucho más conocida: productividad, miniaturización, tecnología. Las asociaciones desde lo cultural humanizan una imagen de nación agresiva, fría y principalmente tecnológica (Anholt, 2007). Del mismo modo, las percepciones de la música clásica alemana, su literatura y filosofía le restan frialdad a su dimensión de fábrica de ingeniería mecánica perfecta, fruto del poderío de sus marcas de coches y electrodomésticos.

Los italianos son los que mejor equilibran cultura y marcas: sus marcas de moda y alimentación, que podrían darle a Italia una imagen de superficialidad y frivolidad, se compensan con la gran notoriedad de los italianos universales como Michelangelo, Dante, Leonardo, Galileo, Vivaldi o Boticelli, o Pavarotti en la actualidad.

Francia, ha sido siempre muy activa en la promoción internacional de su cultura y del arte de vivir a la francesa, asentados sobre la ilustración francesa del siglo de las luces. Su cultura nutre y apoya tanto a sus marcas de lujo, de champagne, de vino, que a sus joyas o su moda.

España, en cambio no ha sabido gestionar su capital cultural de forma brillante ni proyectarlo hacia el futuro, pese a ser cuna de grandes pintores, escritores, poetas o escultores. La cultura puede y debe jugar un papel clave en el cambio de percepciones de un país, ajustándolas a su realidad (Anholt, 2007).

Esto es sobre todo cierto en el caso de países cuya imagen se basa en gran parte en el turismo, como es el caso español. Algunas marcas territorio lo han entendido (Barcelona y Cataluña) y lo han aplicado con gran éxito (Gaudí o Dalí).

Al hablar de cultura, es interesante analizar la visión del país a través del cine. Si analizamos la imagen de España desde la perspectiva cinematográfica, encontramos elementos muy interesantes de análisis en la tesis de Miranda Torres (2010). Pocos países tienen un laberinto tan complejo de señas de identidad como España. En su tesis doctoral Miranda Torres nos remite a las tres leyendas, la leyenda negra LN, la leyenda blanca LB y leyenda amarilla LA.

- La LN es un sambenito de nuestra cultura y la máxima representación de nuestra identidad común. No se trata de temáticas relacionadas con el oscurantismo, la masonería o lo esotérico, sino al conjunto de deformaciones históricas que se han vertido sobre nuestro país a lo largo de la historia. Sin embargo, frente a esa Leyenda Negra y tergiversadora de la historia, en el siglo XVIII y sobre todo, en el siglo XIX aparecerá una Leyenda Amarilla, una hispanomanía romántica que sublimará la *españolada* con logros culturales evidentes (*Carmen* de Merimée-Bizet, *Don Carlos* de Verdi, *Cuentos de La Alhambra* de Irving) y que teñirá de un cierto amarillo el antiguo color negro de la leyenda, con el subsiguiente reduccionismo andalucista de lo español.
- A finales del siglo XX, la transición política española, la internacionalización de los grandes conglomerados nacionales, la europeización del sistema democrático y los éxitos españoles en ámbitos como el deporte o la cultura, crearán el tejido de una tercera leyenda: la Leyenda Blanca.

Debido a la anacronía de ciertos aspectos de la imagen-país y al peso de España en áreas geoestratégicas internacionales como la Unión Europea, Iberoamérica o el mundo árabe, conocer el peso de estas tres leyendas (Negra, Amarilla y Blanca) en cada uno de estos ámbitos internacionales se presenta capital para la autora de esta tesis. Leyenda Negra en lo negativo, Leyenda Amarilla en lo exótico y una Leyenda Blanca en lo positivo y más nuevo de España, conforman los tres pilares capitales de la imagen país.

Según el vicepresidente del ICEX, Angel Martín Acebes (2006), los estereotipos viven más dentro de España que en el extranjero y la Leyenda Negra es el reflejo de un reflejo, una imagen doblemente deformada: la imagen de España tal como España la ve.

Estas conclusiones tienen similitudes con las que veremos a continuación, donde ya anticipamos que España es un país con múltiples caras, cuya percepción varía extraordinariamente por continentes, lo que dificulta atribuirle una identidad clara, real y con capacidad de diferenciación y proyección hacia el futuro y hacia el mundo. Tampoco la comunicación desde el turismo ha beneficiado la industria del país.

4.2.3. El turismo no basta

Hemos visto en el capítulo 2, la importancia del *destination branding* al trazar una narrativa de un país que contribuya en convertir a los turistas en agentes virales de la identidad del mismo al regresar a sus países. Pero España no ha aprovechado bien esta oportunidad. La imagen del turismo español sigue siendo de sol y playa y de turismo masificado (Valls, 2014).

En España, se han desarrollado en la última década propuestas para un sinfín de sus marcas territorio, que incluyen entre otras “la marca Barcelona”, “la marca Madrid”, “la marca Costa Daurada” o “la marca Andalucía”. Estas estrategias están pilotadas desde diversos ámbitos, tanto privados, como públicos, nacionales y locales, y afectan a múltiples actores tanto desde lo institucional, lo empresarial, lo político y/o lo académico, en definitiva a una multitud de *stakeholders*, cuyas decisiones al no ser supervisadas ni coordinadas por ninguna instancia superior, son a menudo contradictorias y en ningún caso sinérgicas.

Esta situación de carencia de una arquitectura consensuada de marcas territorio, se repite en la promoción exterior del país, donde según Jaime García Legaz (2012)²⁶ cada región y autonomía va por libre, por lo que se dispersan los esfuerzos de promoción, perjudicando a todos.

La fragmentación de las inversiones de muchos destinos turísticos sobre los que pivotan estas estrategias, y que generan una multitud de logos, imágenes y eslóganes que conviven y compiten en ferias internacionales de turismo²⁷, sin conexión ni coherencia alguna y en ausencia de un paraguas común, es uno de los muchos problemas al que se enfrenta la marca España. Esta situación tanto dentro como fuera de España impide aprovechar el potencial de las marcas territorios y del *Made in Spain*, especialmente en el proceso reciente y creciente de internacionalización de la empresa española.

El buque insignia de la internacionalización de la empresa española, Inditex, cuenta con más marcas de fonética extranjera que nacional en su portfolio: encontramos fonéticas italianas (Massimo Dutti), japonesas (Oysho), anglosajonas (Pull&Bear) o difíciles de ubicar (Zara, Uterqüe). Y sin embargo, el único punto de acuerdo entre los *stakeholders* consultados es que si Zara fuese a España lo que Ikea es a Suecia, Nokia a Finlandia o Samsung a Corea, la salud del *Made in Spain* mejoraría considerablemente.

España, además, y a pesar de ser el segundo destino turístico mundial tiene un valor bajo como marca experiencial (Valls Jiménez, 2011). Frente a imágenes más consolidadas, como las de Francia, Italia, Estados Unidos, Alemania, Australia o Japón, la marca España aparece menos capaz de cobijar bajo su paraguas el portfolio completo de las exportaciones, los productos turísticos, la moda y la creatividad, la atracción de capitales y del mejor talento, y el estilo de vida. Por lo que carece de una identidad clara: mientras el posicionamiento de las primeras aparece bastante nítido ante los mercados, el de España es percibido más troceado. A pesar de disponer de algunos destinos de *city break* (visitas cortas a una ciudad atractiva) reconocidos internacionalmente como Barcelona, Madrid, Bilbao, Santiago, Granada, Sevilla, la marca España se asocia a lo masivo y barato. El resultado es que la competitividad turística española se resiente. A ello se le añade la gran cantidad de “marcas destino” que se anuncian sin aprovechar ninguna sinergia nacional, compitiendo entre sí y proyectando una imagen poco cohesionada del país. Un laberinto de oficinas comerciales, cámaras de comercio, y patronales sectoriales que movían un presupuesto de 570 mill€/año en la promoción exterior del país²⁸.

La crisis ha cambiado este escenario, ya que los recortes presupuestarios del 60 al 80% en casos como el Ixex, (Pons, 2014) han obligado a muchas asociaciones a fusionarse, entre ellas Fedecon en el sector de la moda. Es interesante no obstante ver los datos del mejor momento de España en torno al año 2008, su *Brand Momentum*, previo al impacto de la crisis.

²⁶ Citando fuentes de un informe del Ministerio de Asuntos Exteriores, Legaz cifra en 2012 entre 112 y 166 las “embajadas comerciales” de las comunidades autónomas, al margen de las 118 oficiales y los 95 consulados. Se desconoce el presupuesto que mueven que se cifra entre 200 y 400mill.€ según las fuentes.

²⁷ Según el informe BBVA 2012 la política de promoción desarrollada por las comunidades autónomas no ha favorecido la buena imagen de España, sino que más bien ha contribuido a desdibujarla. Se señala en dicho informe que la pluralidad de oficinas de la promoción exterior de España –llegó a haber 40 en Miami y 11 en Sao Paulo– no tiene parangón en otros países, niquiera federales.

²⁸ Datos de Expansión (17.01.11, p.25) ilustraban una red de 200 embajadas en 2011: El estado 100 oficinas, Cataluña 38, Valencia 29, Andalucía 17, País Vasco 13, Extremadura 9, Castilla y León 6.

4.2.4. El *Brand Momentum* de España en los rankings

A pesar del gran desarrollo económico de España durante los últimos 35 años –llegó a ser en 2008 la 9ª economía del mundo, después de EEUU, Japón, China, Alemania, GB, Francia, Italia y Rusia, y la 8ª en 2009 tras la apreciación del euro–, su imagen ni coincidía entonces ni lo hace hoy (el ranking 2012 situaba a España en 12º ó 13º lugar según las fuentes) con su realidad objetiva. En la figura 47 podemos ver la posición relativa de España según su PIB (datos del FMI, BM y World Factbook)

Lista según el Fondo Monetario Internacional (2012) ¹			Lista según el Banco Mundial (1990-2010) ²				Lista según <i>The World Factbook</i> de la CIA (2000-2011) ³			
Pos. ↓	Pais	PIB nominal (millones de USD)	Pos. ↓	Pais (o territorio)	PIB nominal (millones de USD)	Año ↓	Pos. ↓	Pais (o territorio)	PIB nominal (millones de USD)	Año ↓
	Mundo	71.896.504		Mundo	63.123.888	2010		Mundo	70.160.000	2011
	Unión Europea	17.070.011		Unión Europea	16.222.855	2010		Unión Europea	17.720.000	2011
1	Estados Unidos	15.609.697	1	Estados Unidos	14.586.736	2010	1	Estados Unidos	15.060.000	2011
2	China	7.991.738	2	China	5.815.501		2	China	6.989.000	2011
3	Japón	5.980.997	3	Japón	5.458.836	2010	3	Japón	5.855.000	2011
4	Alemania	3.478.772	4	Alemania	3.391.641	2010	4	Alemania	3.629.000	2011
5	Francia	2.712.026	5	Francia	2.671.113		5	Francia	2.808.000	2011
6	Reino Unido	2.452.689	6	Reino Unido	2.137.720	2010	6	Brasil	2.518.000	2011
7	Brasil	2.449.760	7	Brasil	2.087.889	2010	7	Reino Unido	2.481.000	2011
8	Italia	2.066.934	8	Italia	2.060.965	2010	8	Italia	2.246.000	2011
9	Rusia	2.021.896	9	India	1.727.111	2010	9	India	1.843.000	2011
10	Canadá	1.804.575	10	Canadá	1.566.030	2010	10	Rusia	1.791.000	2011
11	India	1.779.279	11	Rusia	1.479.929	2010	11	Canadá	1.759.000	2011
12	Australia	1.585.964	12	España	1.407.405	2010	12	España	1.537.000	2011
13	España	1.397.776	13	Australia	1.131.623	2010	13	Australia	1.507.000	2011
14	México	1.207.820	14	México	1.034.804	2010	14	México	1.185.000	2011

Figura 47. PIB España. Fuentes: FMI, BM y The world factbook, 2010-2012.

España en general se percibía y se percibe como un país de fiesta y siesta, muy potente como industria turística, pero carente de una imagen competente en el terreno empresarial y tecnológico, con un nivel muy bajo de conocimiento de sus empresas y marcas exportadoras, y con una baja competitividad.

Para Julio Cerviño, profesor asociado de marketing de la Universidad Carlos III de Madrid, ser percibidos como un país entretenido, divertido, alegre y por lo general feliz es positivo, pero no suficiente. Lo ideal sería ser percibidos como un país divertido y feliz, pero también como un país con grandes compañías y potentes marcas líderes. Pocos países han crecido y se han desarrollado tan rápidamente y en tan poco tiempo, y sin embargo tienen un distanciamiento tan elevado entre su imagen exterior y su realidad económica.

En la figura 43, podemos ver algunos aspectos destacados de esta realidad económica española, entorno a su mejor momento, el año 2008. Los incluimos ya que corresponden al *Brand Momentum* de la marca España, un *Brand momentum* que no volverá probablemente en muchos años.

Ranking global	Descripción
Top 10	8ª economía en dólares corrientes, sin ser miembro G8
Top 20	15ª en el EIU's democracy index, por delante de EEUU (18º)
Top 5	18º mayor stock de inversión exterior directa país
Top 10	7ª mayor stock de inversión interior directa
Top 15	15º en el índice de desarrollo humano de las Naciones Unidas
Top 5	4ª mayor esperanza de vida al nacer junto con Australia, Francia y Suecia
Top 5	2º destino turístico mundial en número de turistas e ingresos
Top 5	3º mayor productor de coches de Europa después de Alemania y Francia
Top 5	Nº 1 en desarrollo de transportes
Top 5	4º en desarrollo de energías renovables
Top 5	Mayor productor y exportador de aceite de oliva
Top 5	Mayor productor y exportador de cava
Top 20	17º en el índice de Género global

Figura 48. Datos económicos de España en el año 2008. Fuente: Millward Brown Optimor (incluyendo datos de BrandZ, Datamonitor y Bloomberg).

Los *rankings* más recientes no favorecen la posición relativa de España, y es muy difícil que el país vuelva a muchas de las posiciones alcanzadas en 2008.

4.3. Los activos país de la marca España y el impacto de la crisis

Analizando los últimos 30 años de España desde la transición democrática, podemos afirmar que hasta antes de la crisis de 2007 se habían consolidado una serie de activos país que habían impactado favorablemente algunos mercados (Noya, 2002). Entre los activos de competitividad nacional destacan mejoras y avances en apertura al comercio e inversiones internacionales, mejoras notables de infraestructuras, utilización de tecnologías y desarrollo del *know-how*, calidad de la gestión empresarial, nivel de calidad de los productos, educación de la juventud, autoestima de la población. A estos activos hay que sumarle los acontecimientos de repercusión internacional como los juegos olímpicos de Barcelona, la Expo de Sevilla, el Campeonato mundial de fútbol, que contribuyeron a resaltar España, ponerla en el mapa, y presentarla como una sociedad capaz, orientada al futuro, abierta, y sobre todo, amigable.

En lo cultural, los óscar y otros premios de cine concedidos a personajes como Garci, Almodóvar, y Amenábar posicionaron a España con un halo cultural de vanguardia. También en la música artistas como Plácido Domingo, José Carreras, Montserrat Caballé, Alfredo Kraus o en la pintura contemporánea, Salvador Dalí, Pablo Picasso, Joan Miró, Antoni Tapies, o en la arquitectura referentes internacionales como Ricardo Bofill, Santiago Calatrava y Rafael Moneo contribuyeron a ello. Además escritores, diseñadores, deportistas de élite, y también cocineros como Arzak o Ferran Adriá, que lideran la creatividad mundial culinaria, contribuyeron a consolidar una percepción y personalidad vibrante y dinámica de la nueva España. De un país más joven y fresco, que los tradicionales de la vieja Europa. También los éxitos en el ámbito deportivo en fútbol, tenis o basket incidieron en una imagen de "joven España". Las bazas de la marca España son precisamente estos españoles ilustres de diversos ámbitos, muchos de los cuales han sido nombrados embajadores de marca España por el FMRE. Personajes como

Pedro Almodóvar, Rafa Nadal, Alonso, Bardem, Penélope Cruz, Antonio Banderas, que han contribuido a acelerar asociaciones de la imagen de España, con un país creativo, moderno, artístico y profesional.

No obstante no se ha logrado capitalizar de una forma transversal estos avances. La magnitud de la crisis en el período 2007-2014 ha frenado el impulso previo a la misma. Para Javier Noya, investigador principal del RIE (Real Instituto Elcano), España era hasta 2008 un país modélico para el *Financial Times* o el *Wall Street Journal* (Noya 2012). Sus encuestas indicaban que para los directivos europeos era el mejor lugar de Europa para vivir e incluso trabajar. Durante la crisis se pasó al extremo contrario. Alzas de primas de riesgo, noticias de medios globales o declaraciones de líderes internacionales. El deterioro de la imagen de España en el exterior no tiene precedentes en la democracia, y acaso en la historia, al menos por la rapidez del derrumbe. Este deterioro incluye varios frentes: crisis del modelo productivo, déficit público y problemas de la zona euro, entre otros. Los países del norte siempre han albergado reticencias hacia los países del sur, y con la crisis afloraron prejuicios muy arraigados que reactivaron estereotipos negativos de la imagen del país, el más claro, el efecto PIIGS²⁹.

El impacto ha sido tan fuerte que ha desarbolado algunos logros anteriores que el país no ha logrado capitalizar, entre ellos los fenómenos empresariales como Inditex, como veremos a través del relato de los expertos entrevistados en el capítulo 5.

4.4. La imagen exterior de España, asignatura pendiente

Según el estudio Brand valuator³⁰ de Young & Rubicam, España se percibe como “un país con muchas caras”, o dicho de otro modo, un país que carece de consistencia, a diferencia de países como Francia, Italia o EEUU, marcas muy consistentes y cuyos numerosos “puntos de contacto” (marcas internacionales, cine, industria del ocio, experiencias de viaje,...) parecen transmitir “un estilo nacional”.

La falta de marcas españolas con notoriedad internacional, unido al bajo valor del *Made in/by Spain*, supone un círculo que se retroalimenta, y que explica en gran parte la situación de debilidad de la imagen de la marca España en los mercados internacionales.

La imagen de España en el exterior, varía por continentes. El conocimiento y notoriedad del país en cada continente y país, tiene que ver con su historia, y con el peso que los estereotipos han dejado en la sociedad. Analizaremos la imagen de España en EEUU, en Latinoamérica, por la fuerte relación histórica con dicho continente, con Europa, por su proximidad y vinculación política e institucional, y con Asia, por ser el continente motor de la economía mundial. No incluiremos África, por falta de información y por ser la actividad española todavía reducida en ese continente.

Según Noya (2013: 57), la imagen actual de España es el sedimento de las distintas imágenes de España en el pasado. Aunque España tenía una imagen de país actual, joven y dinámico asociado a “pasión por

²⁹ Los PIIGS son las siglas de los países más afectados por la crisis: Portugal, Italia, Irlanda, Grecia y España.

³⁰ El estudio Brand&Valuator es una herramienta que ha desarrollado la agencia de publicidad Young&Rubicam a nivel internacional. El FMRE le encargó a Y&R un estudio sobre la percepción internacional de las marcas y empresas españolas y la agencia aplicó el modelo referido al estudio.

la vida”, en parte como efecto “renacimiento” fruto de la transición a la democracia, la herencia del pasado anterior pesa todavía mucho en la percepción de otros países.

4.4.1. El peso de la historia y los estereotipos

Veámos en la tesis de Miranda Torres (2010) el peso de los estereotipos desde la representación de lo español en el cine, y surgían las tres leyendas, la negra, la amarilla y la blanca. Algunos historiadores también se aproximan a la historia en estos términos, desde la transformación de una leyenda a otra.

Historiadores como Hugh Tomas (2006) periodifican la “España enemiga” de la primera Edad Moderna, la “España decadente” de finales de la Edad Moderna y comienzos de la Contemporánea, la “España romántica” y la “España beligerante” de la guerra civil. Otra periodificación es la de Ricardo García Cárcel (citado por Noya, 2013:58): la “leyenda negra” en tiempos de la Reforma, La” leyenda rosa” de la Contrarreforma –propaganda proespañola surgida en España y otros países, con la exaltación de tradiciones, cultos, mentalidad– y la “leyenda amarilla” en el romanticismo. La leyenda rosa fue paralela a la leyenda negra sin alcanzar sus niveles de difusión y adhesión, y la leyenda amarilla es la “folclorización” romántica de lo hispano.

La Leyenda Negra , la Ilustración , el Romanticismo y La Leyenda Rosa

De la leyenda negra –es la que mayor peso ha dejado–, el primer estereotipo que emane con fuerza es el orgullo y la fiereza, así como la envidia ajena y el desprecio por el trabajo y el comercio como formas de medrar, algo de lo que sólo se salvan catalanes y aragoneses (Noya, 2013:59). Hay cuatro fenómenos que inciden en la imagen de España: la pugna por la hegemonía entre Francia y los Habsburgo, el antagonismo religioso protestantismo contra catolicismo, los fracasos militares españoles (en Flandes y Gran Bretaña) y, finalmente las expulsiones religiosas de musulmanes y judíos. La intolerancia religiosa –identificada con la Inquisición– , la ambición política y la ineficacia económica vertebran la imagen de España en el extranjero durante ese período, aunque es una animadversión o antihispanismo más político que propiamente popular (Noya, 2013:61).

Posteriormente en los años de la Ilustración, otros países, especialmente ingleses y franceses diferencian al pueblo llano español de sus clases gobernantes “se trata del mejor pueblo posible bajo el peor tipo de gobierno existente en Europa” (Jardine, citado por Noya, 2013:63). Ya en esta época se diferencian los pueblos de la península: los vascos son trabajadores, los catalanes los más aptos para los negocios, y los gallegos esclavos de un régimen de propiedad injusto. Los castellanos, los extremeños y los andaluces cargan con los estereotipos más negativos.

El romanticismo y la leyenda rosa exaltan los aspectos exóticos de España, –en especial en Europa– por lo gótico y lo árabe; lo medieval (catedrales). El declive hispano se vincula a una incapacidad de disciplina –propio de los pueblos del sur– y espíritu empresarial – propio de los pueblos del norte–. Con la Carmen de Mérimée, se consagra la figura de la *femme fatale* española, que será uno de los iconos románticos asociados al Sur. El estereotipo del Inquisidor es reemplazado por el del bandolero, lado masculino de la sublimación de lo femenino que encarna Carmen (Noya, 2013: 65). La imagen romántica subraya los aspectos que resultan exóticos al extranjero: el flamenco y los toros, los gitanos, y la cultura musulmana.

La guerra civil y el período franquista

Durante la guerra civil se incrementa el interés por España en todos los países. El aumento de información hace que la imagen sea poco estereotipada: para Tusell (1992) se depura el efecto del estereotipo hispano anterior, mientras para Ucelay (1990) las imágenes del franquismo se filtran por los previos estereotipos ilustrados y románticos. Dado que la mayoría de los que se sintieron motivados en este período por un bando u otro sabían muy poco de España, las reacciones de simpatía o solidaridad se basaban en gran medida en ideas preconcebidas o estereotipos heredados culturalmente (Ucelay, 1990, citado por Noya, 2013:69). Los clichés son por tanto: violencia, fanatismo, *Espagne cruelle*, regreso de la Inquisición y feudalismo (España Negra) o bien la visión heredada del estereotipo romántico del pueblo libre en armas, con una visión “humanista laica”.

En el período franquista se utiliza el turismo para vender una imagen atractiva de España que acabe con el aislamiento tras la segunda Guerra Mundial. Desde principios de los cincuenta y como sintetiza Rosendorf (2006: 368) “utilizando las políticas de promoción turística de la primera pos-guerra ..los objetivos del Gobierno español fueron “vender” la imagen de España de Franco en el extranjero como un país occidental normal y aliado anticomunista, además de atraer desesperadamente hacia España inversiones”. En los años sesenta se recupera la imagen romántica, simplificándola para el turismo de masas, se censura la sensualidad de Carmen, pero se revitaliza la fiesta de los toros y la figura del torero, ante la que caen rendidos turistas y escritores, como Hemingway (Noya, 2013:71). De esta época es el toro de Osborne³¹, que deviene un icono y encarna varios significados, en esencia el tránsito de la masculinidad a la postmodernidad.

La democracia: La transición, la movida y el efecto 92 hasta hoy.

El período más reciente es el de la normalización: transición, movida y efecto 1992. Con la transición a la democracia, España sorprende, ya que rompe con los estereotipos propios y ajenos: se vuelve un país normal y recorta rápidamente el distanciamiento y el retraso con el resto de Europa. Algunos analistas comparan la España de la transición con la Alemania tras la segunda Guerra Mundial –*Unfähigkeit zu trauern* (la incapacidad para el duelo)–, y la denominan los prusianos del sur. La movida tanto en Barcelona como en Madrid transmite la imagen de un país joven y dinámico, asociándose a vanguardias culturales, a Modernidad (Noya, 2013:73). Los acontecimientos de 1992: Olimpiadas de Barcelona, Exposición Universal de Sevilla y Capitalidad Cultural Europea de Madrid contribuyen sin duda a ello. El efecto 92 se ha mantenido hasta tiempos recientes. El gurú de marketing, Wally Ollins afirmaba “hay unos pocos países que, mediante una combinación de cambio político espectacular y una necesidad imperiosa de desarrollarse económicamente, han demostrado el gigantesco impacto que puede tener un cambio de marca. España es uno de los mejores ejemplos de *branding* internacional moderno y de éxito.”(citado por Noya 2013:74).

³¹ Diseñado por la agencia publicitaria Sahuquillo en 1956 ha poblado las carreteras de España, hoy quedan 100. En 1997 el tribunal supremo dicta una sentencia a favor del mantenimiento de los toros por su “interés estético y cultural”, pasando a estar protegido. Algunas Comunidades autónomas como Andalucía lo incluyen en sus catálogos de bienes de interés cultural.

Después de 1992, los tópicos perviven pero también conviven con una nueva imagen de España, transmitida por unas multinacionales que empiezan a expandirse por el mundo. También contribuyen las agencias de diplomacia pública y marca-país que van surgiendo como el Instituto Cervantes. A partir del siglo XXI España está ya entre los diez primeros países del mundo, aspirando a entrar en el G-8.

En términos agregados, España tiene una buena imagen sólo deteriorada recientemente por la crisis económica e institucional y los casos de corrupción. A pesar de los errores políticos de los sucesivos gobiernos (Aznar y la guerra de Irak, Zapatero y la negación de la crisis, Rajoy y “Bárceñas”) parece que a nivel agregado la imagen del país sigue mejorando desde el punto de vista de sus intangibles. Pero la imagen de país joven y dinámico fruto de la transición debe dar paso a otra que le permita diferenciarse de las demás potencias europeas, entre las cuales destacar es mucho más complejo (Noya, 2013:76). España está hoy en otra fase de desarrollo y de escenario, que requieren un reposicionamiento evidente.

Como conclusión de este breve repaso histórico, Noya (2013: 78-79) menciona dos arquetipos básicos en la construcción histórica de la imagen de España. De una parte, el derivado de la Leyenda negra y la decadencia de Imperio que concibe a España como un país europeo, arrogante y altivo, ineficaz y mal gobernado, intolerante y profundamente religioso, arquetipo que será retomado por los ilustrados. El segundo arquetipo deriva del Romanticismo, y concibe España como un país exótico, más premoderno que decadente, constituido por hombres y mujeres auténticos, amantes de la libertad inmediata y sin fronteras, apasionados pero incapaces de comportamientos racionales, fríos y civilizados. España es víctima según este autor, del orientalismo, el etnocentrismo de los países del Norte que orientaliza su imagen. En definitiva se perfila una imagen amable, pero negativa de España desde “la diferencia”, que redundaría en una percepción algo menos europea. Para Noya (2013) todavía perviven estos arquetipos en la actualidad, el romántico domina en Francia, Alemania y EEUU; el ilustrado tiene sólidas bases en Inglaterra y América Latina.

La percepción de la España actual es por tanto la suma de las Españas anteriores, conjuntadas desde el efecto reductor de los estereotipos que la han caracterizado, a lo que se le suma una nueva visión más jovial y dinámica, fruto de su modelo ejemplarizante de transición democrática unido a un largo período de crecimiento económico, antes de la crisis financiera desencadenada en 2007 y que ha desdibujado algunos de estos logros anteriores (Valls, 2014).

El *Made in Spain* tiene una valoración regular consecuencia de un muy escaso conocimiento de los productos y marcas españolas y de cierta imagen de país tradicional y no avanzado (Noya, 2004). Se produce asimismo un interesante contraste por áreas geopolíticas que debe ser tomado muy en consideración a la hora de abordar una política (o políticas) de imagen. En muchos, e importantes países, incluyendo a Estados Unidos, simplemente casi no hay una imagen de España. Esto está cambiando, a raíz de los planes específicos desarrollados a partir de 2007 para EEUU, Rusia y China, aunque es un proceso muy lento.

Los problemas del país no se pueden desvincular de su situación económica, política e institucional. Existe un déficit de confianza y credibilidad de España, pero también hay una falta de autoestima y cohesión en el seno del territorio, que contribuyen a dificultar la existencia de una esencia de imagen de marca España (López Bruñol, 2010). El Gobierno español es débil, porque el Estado español es débil, y ello redundaría en una imagen de país también débil, en el exterior.

Veamos a continuación la situación por zonas geoestratégicas.

4.4.2. La Imagen de España en los Estados Unidos de Norteamérica

El RIE desarrolló un estudio sobre la imagen de España en EEUU en 2008, con la finalidad de analizar la imagen de España en la opinión pública norteamericana, es decir la del ciudadano medio, no las élites. El objetivo era averiguar si existe un nuevo imaginario norte americano sobre España, ya que hay una presencia cada vez mayor del país a través de sus arquitectos, actores y cocineros. Y saber en qué medida persisten los tópicos y estereotipos, especialmente los de la España romántica o los toros. También se pretendía ver el efecto de las posiciones políticas en relación a la guerra de Irak. Las preguntas básicas a las que trataba de contestar este estudio son: (1) ¿Se ha debilitado la fuerza de los estereotipos? (2) ¿Es la imagen actual más rica que la existente hace unos años? (3) ¿Cómo se percibió el envío y la retirada de las tropas en la opinión pública? (4) ¿Alcanzó la propaganda antiespañola neoconservadora al norteamericano medio?

En las conclusiones del estudio destaca un claro avance en la visibilidad de España en los medios norteamericanos, situándose en un nivel similar a las noticias sobre otros países europeos como Francia, Alemania, Italia o Gran Bretaña. Aunque no se desprende de ello, un impacto sobre el avance de las percepciones públicas de España en EEUU. La imagen más positiva del país se genera desde las noticias de ámbito económico, especialmente al hablar de las empresas y empresarios españoles: su éxito empresarial (el estudio se refiere al período 2006-2007), su dinamismo y su espíritu emprendedor proporcionan una imagen positiva de España como país moderno y dinámico, que ha sido capaz de salir de una situación de atraso generalizada en muy poco tiempo, con fuerte crecimiento económico (2006-2007) por encima de sus vecinos europeos. Sin embargo, se criticaban ya sus desequilibrios en relación al mercado inmobiliario, siendo en este ámbito la imagen más negativa que la de otros países europeos, por la vinculación del sector a la especulación urbanística y la corrupción política. Sin duda esta percepción, se haya agravado durante el período 2008-2013. Además de ser una sociedad moderna, emprendedora y dinámica en lo económico, bien que con sus peligros y limitaciones, la imagen de España que transmiten los medios norteamericanos en el período analizado es el de una sociedad dividida política y socialmente. Y en lo más reciente una sociedad rodeada de casos de corrupción.

Por último cabe señalar que a través de España, los medios norteamericanos ofrecen también una imagen negativa de la Unión Europea. Cuando la cobertura de las informaciones centradas en España implica la demanda de ayuda o la actuación de la UE, la imagen que se ofrece de ésta es la de ineficacia y desunión, básicamente.

La España contemporánea, según Chislett

Conviene tener en cuenta el informe *Image and Reality: Contemporary Spain*, sobre la España contemporánea, escrito por William Chislett en 2008, que traza una radiografía del país bastante exhaustiva. Este periodista, fue reportero de la transición entre 1975-1978 para el Times y entre 1978 y 1984 trabajó para El Financial Times desde la ciudad de México. Escribe mensualmente artículos sobre España para el RIE, y en 2008 escribía lo siguiente:

- El esfuerzo de España durante los últimos 30 años para convertirse en la 8ª economía mundial (como Canada, pero sin derecho a ser miembro del G8), y aún siendo uno de los grandes inversores en el extranjero, su situación real no se corresponde con la percepción en el exterior. España todavía se percibe, con algunas variaciones como un país de “siesta y fiesta”, aunque cada vez menos (San Fermines, fiesta de la Tomatina). Esta imagen algo “rudimentaria” es

atractiva desde el punto de vista turístico pero no es muy seria cuando se quiere ser tomado como un país profesional y eficaz. Y no ayuda a las compañías que desean exportar. A pesar de que hay pocos países que se hayan desarrollado tan rápido y en tan poco tiempo, existe un importante *gap* en relación a la realidad socioeconómica y cómo son percibidas sus empresas en el exterior.

El informe destaca la evolución del PIB per cápita de España comparado con varios países en base a un índice 100 (EU 15=100) desde 1960 a 2008 (figura 49).

	1960	1970	1980	1990	2000	2008
Francia	93.9	99.3	103.2	100.3	100.4	99.4
Alemania*	130.6	123.8	124.6	123.5	103.1	102
Italia	86.1	94.0	100.0	102.1	101.7	90.0
España	61.8	75.3	74.0	77.0	84.7	95.3
Gran Bretaña	117.8	98.4	90.3	93.3	101.7	103.8

Figura 49. Evolución PIB países europeos vecinos (1960-2008). (Fuente, Chislett, 2008). *1960-91 incluye Alemania previa reunificación

En el balance bilateral entre EEUU y España, se constata que hay una importante presencia de empresas norteamericanas en España en sectores como el farmacéutico (producen 40% de los medicamentos) o el automovilístico (fabrican un tercio de los automóviles).

Inversamente, la presencia española en EEUU es menor, aunque las empresas españolas ganan cuota y visibilidad en sectores, como las infraestructuras y la energía. En cambio, la presencia en sectores de gran consumo es muy inferior a la de productos italianos y franceses. Lo mismo pasa con el textil. Sólo el 5% de las exportaciones españolas se destinan a EEUU. España ocupa el puesto 32º en el *ranking* de los países exportadores a EEUU. Apenas hay empresas españolas relevantes (Lladró, Freixenet). Este “problema” de oferta en el gran consumo es de suma importancia, puesto que “los norteamericanos no pueden asociar una marca española con nuestro país”, como nosotros hacemos a la inversa.

En el informe de Chislett, el perfil de España en EEUU es “bajo”, dado que no tiene la notoriedad o visibilidad de Francia o Alemania. Ni en sus productos/marcas, ni en los aspectos políticos o institucionales. Tampoco existe una “comunidad española” en EEUU: hay unos 300.000 inmigrantes directos desde España. Por lo que la “experiencia” directa de la cultura española no le llega al americano medio, como sí le puede llegar la de otros países a través de sus comunidades más numerosas. En cambio, lo que sí juega a favor de España, es el idioma, por la influencia del colectivo hispano. La creciente afluencia a España de estudiantes americanos, interesados en aprender el idioma, se explica por el peso de la comunidad latina en EEUU. Incluso muchos artistas pop americanos cantan en español por la misma razón. Para satisfacer esta creciente demanda, los recursos de la acción cultural exterior del ministerio de asuntos exteriores y de cooperación, o del Instituto Cervantes, son todavía claramente

insuficientes. La creación de la Casa España³² en Washington, pretendía paliar el problema, pero no lo soluciona, mientras no haya una estrategia decidida de diplomacia pública de España hacia EEUU que haga que la nueva imagen de España, llegue al ciudadano medio, y no sólo a las élites de Nueva York y Washington.

En cuanto al turismo, España sólo recibe un 2% de turistas norteamericanos al año, y cuando vienen es dentro de un tour de Europa, por lo que la imagen del país se difumina (Abad, 2006). La gran mayoría de turistas siguen siendo europeos (alemanes, franceses y británicos, principalmente, con incremento de rusos más recientemente).

Veamos a continuación la situación en la región Asia-Pacífico.

4.4.3. La imagen de España en la región Asia-Pacífico

La escasez de presencia de productos de España en la región Asia-Pacífico tiene correlación con su imagen en la región. La calidad del *Made in Spain* en la región es muy baja, en gran parte por el desconocimiento en relación a los productos y marcas españoles. La escasez de información no permite precisar la situación actual exacta de la marca España en la región. Las impresiones de los diplomáticos, y periodistas junto con la encuesta internacional de Bozell- Gallup sobre la Calidad Mundial (encuesta *Bozell Gallup Worldwide Quality Poll.*, estudio en el que se indaga sobre la marca país), permiten hacerse una idea de la situación, junto con la encuesta más reciente del RIE. Aunque la marca país es sólo una de las dimensiones de la imagen de los países, en general es un buen indicador de la imagen global, en especial en los valores instrumentales o “fríos” (poder económico, militar) frente a los expresivos o emotivos (afinidad cultural, vínculos afectivos).

Los últimos datos del estudio Bozell Gallup son muy antiguos (1997) por lo que probablemente hayan mejorado sustancialmente. Expresaban una imagen de España en esta región intermedia: ni tan positiva como la que encontramos en América Latina o la Europa del Este, ni tan negativa como la que encontramos en la Unión Europea. La evolución de la valoración en el tiempo (período 1993-2004) avanza lentamente, en 2004 las asociaciones más débiles eran las vinculadas con la “tecnología” y las más destacables con la “exclusividad y diseño” (figura 50).

³² 'Casa España' nace como un instrumento "informal" de política exterior que abre la ventana a una "diplomacia pública" española desgajada de la política 'pura y dura'. Hablar de España y del mundo hispanoamericano a través de la cultura, la lengua, la historia, la sociedad civil y las relaciones económicas y empresariales.

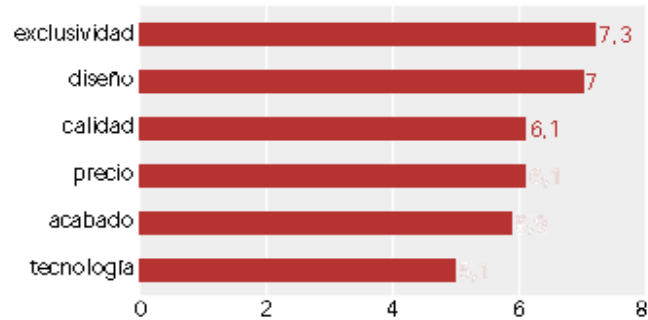


Figura 50. Atributos percibidos de los productos españoles en Japón. Fuente: Noya, RIE 2004

Comparando los informes de Bozell-Gallup (1997) con el del RIE (2004) (figura 51) se puede ver que ha mejorado algo la valoración de los productos españoles en Japón, aunque no sustancialmente. Según Noya (2004) Japón percibe a España como inferior en desarrollo económico y científico-tecnológico. Se identifica a España sobre todo con productos no elaborados, fundamentalmente del sector de la alimentación.

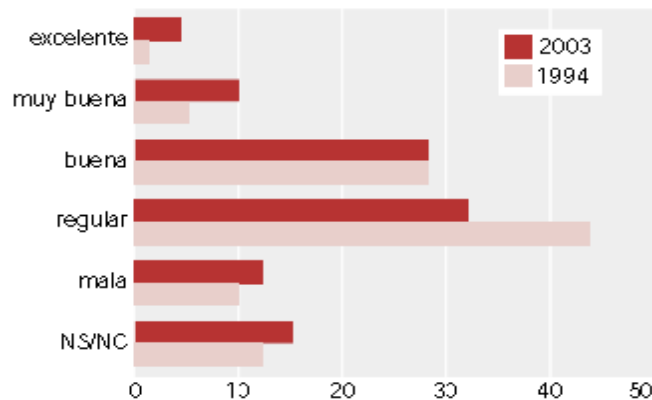


Figura 51. Evolución de la valoración de España en Japón (1993-2004). Fuente: Noya, 2004.

Como conclusión, podemos reiterar lo mismo que en el caso de EEUU. España, dada la debilidad de su presencia exterior a través de sus marcas y productos internacionales, carece de elementos que refuercen la dimensión de su *Made in*. Hay una baja percepción del país como potencia con desarrollo económico-científico y capacitación tecnológica.

La situación es distinta en América Latina, donde el conocimiento del país y su imagen es evidentemente muy superior.

4.4.4. La Imagen de España en América Latina: los nuevos conquistadores

La imagen de España en América latina está directamente relacionada con su historia y con las inversiones de las multinacionales españolas en el continente, que han reavivado viejos estereotipos. Cabe destacar el enorme peso que deja la imagen histórica en el presente. El arquetipo romántico del siglo XIX es el que se ha sedimentado en la percepción actual de Europa, y el que seguramente está impidiendo la percepción de la nueva realidad española. Pero la Leyenda Negra, la imagen de imperio duro e integrista, es la que se ha avivado (espontánea o interesadamente) en América Latina en los últimos años. La internacionalización reciente de las empresas españolas ha creado una imagen negativa de nuevos “conquistadores” (Noya, 2013, 2004). La imagen actual de España en América Latina, está muy condicionada por las inversiones españolas allí. De todos los estudios investigados, además del Latinobarómetro que realiza de forma periódica el RIE, el más interesante es el titulado “*Capital disonante, las inversiones españolas en América Latina*” (Alloza y Noya, 2004). Este documento incluye conclusiones sobre el programa de investigación “Eneas”, puesto en marcha por varias empresas inversoras españolas en el 2000 en varios países latinoamericanos.

Los resultados del Latinobarómetro del RIE indican que el aspecto más problemático de la imagen española en América Latina son las inversiones. Dado que la muestra del barómetro es muy amplia y está realizada a la población en general, las empresas españolas quisieron analizar los motivos del creciente deterioro de imagen por este motivo. El estudio es pues cualitativo, se centra en los países de mayor destino de las inversiones españolas (Argentina, Chile, Perú, Brasil, México y Colombia), e incluye la opinión de líderes locales de opinión cualificados. A pesar de que el trabajo de campo se realizó en 2000, en condiciones de la economía distintas de las actuales, hay aspectos generales que son de interés.

La inversión extranjera en general se percibe como positiva por ser fuente de creación de nuevos puestos de trabajo, de nuevos productos y servicios de mayor calidad, de inversiones y por tanto mejoras en infraestructuras. Aporta unos beneficios intangibles como son la innovación-modernización, nuevos modelos de gestión y oportunidades de desarrollo y promoción. En definitiva genera una promesa de nuevas oportunidades y acceso al desarrollo con beneficios tanto para el inversor como para el país destinatario de la inversión.

Sin embargo, también produce inquietudes en sentido negativo: según la magnitud de la inversión, se deriva una clara influencia sobre la clase política (Brasil, Argentina y Chile), que preocupa. Hay efectos negativos tangibles e intangibles, como el efecto sobre el trabajo: regulaciones de empleo, reducción de plantillas y pérdida de liderazgo interno a favor de gerentes extranjeros. También el efecto sobre la competencia: monopolios, aumento de tarifas, indefensión del cliente. Y otros intangibles como los efectos económicos: descapitalización de los estados, carencias de inversión local y amenaza a las iniciativas locales y en la actividad de exportación. En definitiva, la inversión extranjera a través de privatizaciones, compra de empresas nacionales o creación de nuevas estructuras genera muchas reacciones emocionales y ambivalencia entre los sentimientos y el estado de ánimo que suscitan: en lo positivo, se refuerza la autoestima (atractivo del país: sector-marcas locales) en un proceso de globalización-internacionalización. En lo negativo, aparecen sentimientos de erosión de la identidad nacional, de vulnerabilidad y carencia, que se viven como una amenaza para las raíces culturales y la soberanía nacional, con una idea subyacente de “impotencia”.

En síntesis, la inversión extranjera ha polarizado la opinión pública de las sociedades latinoamericanas en ámbitos de especial implicación emocional. Se genera una respuesta ambivalente en torno a dos ejes contrapuestos: el dinamismo y la impotencia. El resultado final de estas percepciones para cada país,

viene condicionado por la evolución histórica de las relaciones entre países, la relación actual, y la posición que ocupan en el contexto global, que inciden sobre la opinión pública y los líderes de opinión.

La imagen de marca del país de origen de la inversión y la capacidad para suscitar un imaginario atractivo, que refuerce los aspectos positivos y minimice los negativos, son factores que determinan la mayor o menor aceptación de la inversión extranjera y su grado de conflictividad.

En general, se percibe una opinión favorable hacia España y los españoles. Hay un sentimiento de afinidad por la cultura, el idioma (la madre patria) y la religión. En lo negativo, hay resentimiento por la Conquista, algunos ven incluso en las inversiones una reconquista (Telefónica, Endesa, Enersis, algunas entidades financieras), y por el racismo atribuido.

La percepción de la inversión española es común entre receptores y emisores: consideran que los papeles socioculturales han tenido un papel esencial en la inversión española en la zona. El idioma como elemento facilitador y generador de eficiencia y afinidad cultural, y elementos políticos paralelos, como la transición a la democracia, siendo España en este sentido un referente ejemplarizante.

En los aspectos negativos se mencionan las diferencias en las prácticas de gestión de negocio atribuidas a la formación en escuelas muy distintas como son la europea y la americana, y también la corrupción política y la manera de gestionarla.

En cuanto al estereotipo de los inversores españoles en la región, su perfil integra lo latino y lo europeo en una combinación de empatía, sociabilidad y fácil comunicación, junto con el pragmatismo, rigor y eficiencia europeos.

Veamos a continuación la imagen de España en Europa.

4.4.5. Los estudios de la imagen de España en Europa y otras regiones

Existen varios estudios que nos facilitan información acerca de la percepción de España en Europa y en el mundo: el Anholt NBI, el CBI de Future Brand, el Rep.Pulse del R.I. Así como los eurobarómetros del RIE, o el Brand Asset Valuator de Young & Rubicam, entre otros. No entraremos aquí en el detalle de cada uno de ellos, pero sí mencionaremos los aspectos destacables para nuestra investigación.

4.4.5.1. La imagen de España en el NBI de Anholt

El Anholt-GfK Roper Nations Brand Index fue creado por Simon Anholt, autoridad líder en la gestión, evaluación de la identidad nacional y reputación de las naciones. Es el editor del *Journal Place Branding and Public Diplomacy*. Ha sido asesor gubernamental para más de 30 países, y organizaciones como Naciones Unidas, el Forum Económico Mundial o el Banco Mundial. La clasificación del NBI, la introdujo por primera vez en 2005, al inicio con menos países, ahora ya cuenta con unos 50. También existe un *City Brand Index*, que permite obtener un *ranking* de notoriedad y reputación de distintas ciudades en el mundo. Sus rankings compiten con los de Future Brand, aunque al contar con metodologías distintas, no son directamente comparables, aunque sí sus tendencias.

En el caso del NBI, el estudio dispone de un panel de 20.000 personas en 20 países y suministra información trimestral sobre lo que la gente piensa de los demás países: su gente, sus productos, sus gobiernos, la cultura, la educación, el interés turístico y el estilo de vida. Hay una versión resumida de la información on-line, en la que uno puede elegir cualquiera de estos items, y ver la percepción de un país concreto acerca de otro.

En la figura 52 hemos tomado de referencia cuatro países europeos cercanos, y el *ranking* que obtenía España (en algunos aspectos como son: su gente, sus productos, su cultura, su turismo, sus vacaciones, su gobernanza) sobre un total de 50 países. Hemos elegido datos del 2009, para evitar la influencia negativa que el impacto de la crisis haya podido tener tras el período 2010-2013.

ESPAÑA (País /Item)	SU GENTE	PRODUCTOS	CULTURA	GOBIERNOS	TURISMO	VACACIONES
Italia	2	10	5	7	2	2
Francia	2	11	6	13	3	3
UK	12	21	8	16	8	9
Alemania	7	13	9	18	4	5

Figura 52. Ranking de España en cada país en distintas categorías (NBI, 2009)

A pesar de que en el *ranking* global del NBI, España aparecía en 2009 en el 12º lugar, podemos ver cómo las desviaciones en puntuaciones según los temas es muy grande. En el aspecto de “su gente”, “su turismo/vacaciones”, España obtiene excelentes resultados (entre los 5 primeros puestos, y en segundo lugar cuando opinan Francia e Italia). Es lógico, si tenemos en cuenta que España es segundo y/o tercer destino turístico mundial, según los criterios. Sin embargo, en relación a “su cultura”, España baja pero sigue con una buena puntuación (entre 5 y 9/50), mientras que al hablar de “su Gobernanza” los resultados empeoran (la nota varía del 7/50 hasta el 18/50), aunque la peor puntuación es la que corresponde a “sus productos” (entre 10 y 21/50). En todos los casos, Francia es el país que mejor percibe a España, seguido de Italia, Alemania y Gran Bretaña.

En los datos del NBI (2012), España retrocede bastante y los 7 países más destacados por orden son EEUU (69,09), Alemania (67, 72), GB (67,14), Francia(66, 58), Canada (65,90), Japón (65,87) e Italia (65,08).

4.4.5.2. La imagen de España en el CBI

Además del NBI de Simon Anholt, está el CBI de Future Brand. La información facilita datos de notoriedad y del valor actual y potencial de las marcas país que analiza. Para esta multinacional y consultora la mejor manera de crear una marca país exitosa es mirar al país holísticamente, determinar sus requisitos fundamentales y objetivos esenciales y alinear iniciativas tanto para el sector público como para el privado.

El endoso de marca país aparece en muchos productos como evidencia de su calidad (figura 53). A menudo sin embargo, hay una clara política industrial detrás.



Figura 53. Logos potenciando el *Made in* de tres países (Australia, EEUU e Italia)

Si comparamos datos del CBI de 2009 con datos de 2012-2013, se aprecia un claro retroceso de España que pasa de la posición 10 del *ranking* a la 19 (figura 54), aunque a pesar de una pérdida de notoriedad, sigue en el top 20. También retroceden Francia (del 5º al 18º puesto) o Italia (del 6º al 15º puesto), en cambio Alemania mejora (del 9º puesto al 7º).

Ranking CBI, 2009	Ranking CBI, 2012-2013 top Country brands	
1. EEUU	1. Suiza	11. Gran Bretaña
2. Canada	2. Canadá	12. Dinamarca
3. Australia	3. Japón	13. Francia
4. Nueva Zelanda	4. Suecia	14. Singapur
5. Francia	5. Nueva Zelanda	15. Italia
6. Italia	6. Australia	16. Maldivas
7. Japón	7. Alemania	17. Austria
8. Gran Bretaña	8. EEUU	18. Países Bajos
9. Alemania	9. Finlandia	19. España
10. España	10. Noruega	20. Mauricio

Figura 54. *Country Brand Index* (2009 izquierda y 2012-2013 derecha)

Cuando analizamos aspectos más específicos, que aparecen en el estudio, vemos que España destaca en aspectos humanistas, sociales y como destino de ocio. Dado el interés de los gobiernos y de los *stakeholders* de cada país por conocer las asociaciones que se establecen con el mismo, han surgido más estudios que miden con distintas metodologías aspectos de la percepción de un país, y proponen estrategias de *branding* para corregir eventuales problemas, e incluso reposicionarlos sobre ejes más relevantes y diferenciadores.

4.4.5.3. La imagen de España en el *Country Report* del RI

El estudio *Country Report* del Reputation Institute (RI), mide la reputación de los distintos países, estableciendo un *ranking* de reputaciones en varios aspectos. El "*Management* de la Reputación" es esencial para los países, por cuanto:

- Las reputaciones sólidas construyen una diplomacia política.
- Los países con una buena reputación atraen turistas.
- Las inversiones extranjeras tienen mayor probabilidad de entrada en países con una buena reputación.
- Una buena reputación de país respalda a sus empresas y marcas en el exterior.

El RI lleva desde 1999 midiendo las reputaciones de las empresas y desde 2008 ha introducido un apartado de reputaciones de los países “*Country Reputation*”. Cuentan con un modelo internacional de reconocido prestigio, cuya esencia es lo que denominan “*Country Rep Pulse*”, el grado en el cual la gente confía, admira, respeta y tiene buen *feeling* hacia un lugar. El modelo matemático calcula cada atributo y dimensión en la reputación de las empresas y/o también de los países. Hay tres dimensiones bajo el “*Pulse score*” que influyen las percepciones de una compañía y su reputación; la importancia de estas tres dimensiones es la que conforma la reputación de un país. Entenderlas permite tener elementos a partir de los cuales poder crear plataformas estratégicas, y poder comunicar y comprometerse con los *stakeholders* de una marca, y también de un país. En Enero-Febrero 2009, el RI desarrolló el *Country Rep Project* en 33 países. Los consumidores de cada uno de los países del G8 (Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Rusia, UK, y EU) otorgaban una puntuación a 34 marcas país, obteniéndose con ello un *ranking* de la reputación de los mercados emergentes entre los consumidores del G8. Más de 22.000 consumidores fueron entrevistados online. Se lograron 38.000 *ratings* de países.

Cada marca país era puntuada también por los propios consumidores de ese país. El RI realizó un trabajo de campo en 33 países que se auto puntuaron para dar *rankings* de auto-percepción (17.000 entrevistas). Los países incluidos por zonas geoestratégicas son los siguientes:

Americas: Brasil, Canadá, Chile, México, USA

Europa: Austria, Bélgica, Dinamarca, Francia, Finlandia, Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Países Bajos, Noruega, Polonia, Portugal, Rusia, España, Suiza, Turquía, Gran Bretaña.

Asia-pacífico: Australia, China, India, Singapur, Corea del Sur, Taiwán, Tailandia

África: Sud-Africa

Según el *Country Rep 2009* –tomamos este año como referencia para excluir el efecto crisis– la reputación de España entre los países del G8 es buena, sobre todo en cuanto a su calidad de vida, cultura y solidez institucional. También es positiva, aunque mejorable, la percepción existente sobre el papel internacional de España como participante activo en la comunidad global con líderes respetados. En el lado negativo de las percepciones asociadas a España, están de nuevo la valoración de las empresas y marcas españolas, así como la capacidad de innovación y desarrollo tecnológico.

La reputación de España en 2009.

El modelo del RI queda reflejado en el cuadro siguiente, donde vemos los elementos que inciden sobre la reputación de un país (Una economía avanzada, un Gobierno eficaz, un entorno agradable –belleza, estilo de vida– así como las asociaciones que se derivan en términos de confianza, sentimientos, estima y admiración). Cada país es analizado en función de las percepciones en relación a estos ítems, y las puntuaciones sobre 100, permiten establecer un *ranking* de países.

- *A strong country reputation builds stakeholder support, making Switzerland a country people will recommend as place to visit, invest in, live in and work in.* (Nicolas Trad, Managing Partner, RI)

En la figura 555 podemos ver resumido este modelo.

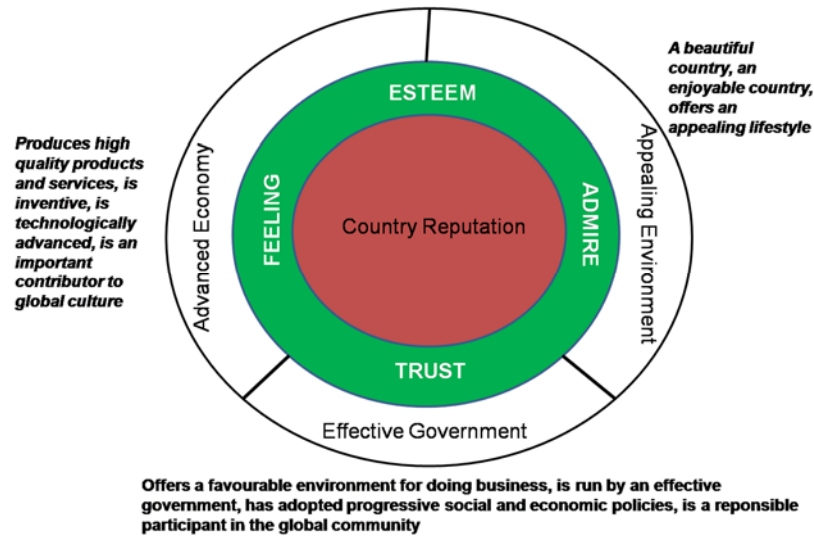


Figura 55. Reputation Institute Model (fuente RI, 2013)

Podemos comparar los resultados del 2009 con los del período post-crisis, para ver las diferencias. En 2009, Suiza (73,24) y Canadá (73,19), dos naciones conocidas por su neutralidad, tienen los *rankings* más altos. Rusia (36,09) es el país menos respetado en la encuesta. España obtiene 65,43, está en un 9º puesto, por encima de Italia (63,12), UK (63), Alemania (61,38), Japón (61,03) o Francia (58,74). Y EEUU obtiene sólo un 48,19. Estos resultados varían sustancialmente cuando los ítems preguntados son más concretos. Así, en relación al *Business Environment: Offers a favorable environment for doing business*, los 5 primeros son Suiza (72,3), Suecia (68,9), Canadá (68,70), Australia (66,10), Finlandia (65,20). Al preguntar sobre "marcas e innovación" (*Is inventive*) los 5 primeros son: Japón (75,30), Suiza (68,50), Alemania (68,10), Suecia (67,40), y USA (66,00). En relación a productos y servicios *Produces high quality products*, los 5 más destacados son: Suiza (73,20), Japón (72,10), Alemania (71,10), Suecia (70,10), y Canadá (66,80).

España sólo aparece entre los 5 primeros puestos en relación al ítem "diversión y posibilidades de ocio" (*Is an enjoyable country*), ya que ocupa el tercer lugar (74,50), por detrás de Italia (75,90) y Australia (75,40) y delante de Canadá (74,20) y Suiza (73,50). Y en el ítem *Lifestyle: Offers appealing lifestyle*, donde aparece en 5º lugar (71,00), por detrás de Australia (74,50), Canadá (74,30), Suiza (73,80) y Suecia (72,20).

A la pregunta *Which countries are the most attractive for key supportive behaviors?*

España aparece el 5º en el ítem *Is a country I would visit*, por detrás de Australia (79,69), Canadá (78,80), Suiza (77,71) e Italia (76,60). Sin embargo no ocupa ningún lugar entre los 5 primeros en relación a *Is a country I would live in*, *Is a country I would work in*, o *Is a country I would invest in*. En relación a *Which countries like themselves the most?* Es decir la autoestima de los países, España aparece en 12º lugar por detrás de Francia (78,00) y por delante de USA (76,92), UK (72,27), o Italia (68,33).

En definitiva, se corrobora la percepción de España como un gran destino vacacional y de ocio, pero no tan competitivo en lo empresarial, profesional y económico. Y con un déficit de conocimiento de sus marcas y empresas en el mundo, que no beneficia la imagen del país. Claro, que estos datos son previos a la crisis económica, inmobiliaria y de deuda que han afectado a España en los últimos años.

El análisis de Noya (2013:87) sobre datos del RI de 2010 relativos a política internacional, destaca que España ha pasado en 30 años de la nada a ser considerada un socio comprometido y fiable (obtiene el puesto 14 como “es un participante responsable en la comunidad global: apoya buenas causas y sus líderes son respetados internacionalmente”), es decir España está al mismo nivel que el Reino Unido o Francia y por delante de EEUU y Grecia. La dimensión más negativa destacada es que España es un país malo para trabajar y producir, algo que ya sucedía 20 años atrás y quedaba reseñado en un estudio del INRA³³ de 1994 (citado por Noya, 2013:91).

La reputación de España en 2011

La Marca España no es la imagen de España, pues se refiere sólo a la imagen económica y financiera. Por mucho que el deterioro de la marca contamine a otras dimensiones, siguen existiendo otros activos de España que pueden no estar intoxicados (cultura, sociedad).

La mala situación económica de España es sin embargo mejor que la de otros países como Grecia o Portugal. ¿Cómo es la imagen de España en comparación con la de Italia o Grecia? ¿Cómo y por qué han cambiado la reputación de estos países? Según los datos del RI, España en 2011 obtiene 64 puntos en una escala de 0 a 100, ocupando la 18ª posición en un *ranking* de 54 países. Obtiene prácticamente los mismos puntos que Italia, que es la 16ª por unas décimas, y que Irlanda, que es la 19ª. A continuación, Portugal, con 6 puntos menos que España, es la 21ª nación. Y cierra Grecia, que, con tres puntos menos que Irlanda, ocupa la 23ª posición en el *ranking*.

En este mismo sentido, también hay que destacar que Italia y España se mueven en el entorno de las potencias europeas como Francia (62 puntos y 20º puesto) y el Reino Unido (64 puntos y 17ª posición).

Ninguna de las grandes potencias europeas figura en el *top ten* del Reputation Institute. Para entender esto pensemos que la misma Alemania ocupa la 12ª posición en 2011, con 68 puntos. O en que EEUU está en el puesto 25º, con 53 puntos. En este mismo entorno de los 50 puntos de EEUU se mueven las grandes potencias emergentes. Brasil es la 24ª, con 55 puntos, y la India la 29ª, con 50. Y es que, como en otros años, el *top ten* del *ranking* del Reputation Institute no lo ocupan las grandes potencias, sino las medianas. La explicación es que el poder militar y político está reñido con la reputación. Los países con mejor reputación son Canadá (nº 1 con 75 puntos), Suecia (2ª con 74) y los Países Bajos (10ª con 68).

En el extremo opuesto, hablando de las potencias peor valoradas, se encuentra China, entre los grandes, es el que con diferencia tiene una peor imagen. Obtiene 41 puntos y se sitúa entre los 10 últimos países con peor reputación en todo el mundo. Sus compañeras en este grupo de “países grandes con reputación pequeña” son Rusia y Arabia Saudí. Todas estas potencias con mala imagen pasan a engrosar el pelotón de cola del Reputation Institute, formado además por países pobres o “Estados fallidos”: Irak, Irán, Pakistán, Nigeria, etc. Podemos ver los principales *rankings* en la figura 56.

Resumiendo, podemos decir que España está en la cola del pelotón de cabeza, que es el que lidera la carrera. Por tanto podemos hablar de una buena imagen general en el exterior, aunque matizada: el

³³ International Research Associates (INRA): Country Image, 1994.

posicionamiento de España es muy bueno en el polo expresivo –el ligado a las emociones y la diversión– y muy débil en el polo instrumental, el relativo a la eficacia y racionalidad. Se trata de una imagen muy polarizada, que destaca en lo expresivo/blando por encima de los demás, pero también está muy por debajo de la media en los aspectos instrumentales/duros. El sobreposicionamiento en turismo y cultura sin duda contribuye a esta imagen de país bueno para vivir y malo para trabajar (Noya, 2013:92).

	Ranking de los 34 países repetidos en los tres años			
	Ranking 2011	2011	2010	2009
Canada	1	1	2	2
Suecia	2	2	1	4
Australia	3	3	3	3
Suiza	4	4	4	1
Nueva Zelanda	5			
Noruega	6	5	5	5
Dinamarca	7	6	7	7
Finlandia	8	7	6	6
Escocia	9			
Austria	10	8	8	9
Países Bajos	11	9	9	8
Alemania	12	10	11	16
Gran Bretaña	13			
Japón	14	11	13	17
Bélgica	15	12	10	15
Italia	16	13	16	12
Reino Unido	17	14	15	13
España	18	15	12	10
Irlanda	19	16	14	11
Francia	20	17	18	18
Portugal	21	18	19	19
Singapur	22	19	20	21
Grecia	23	20	17	14
Brasil	24	21	21	20
EEUU	25	22	22	26

Figura 56. *Ranking países 2009-2011 (Fuente, Reputation Institute)*

Los PIGS.

Desde el 2009 hasta el 2013 España ha caído de forma drástica en el *ranking* del RI, abandonando el *top-ten* en el que estaba: del 10º bajó al 15º en 2011, al 16º en 2012 y al 18º en 2013, manteniéndose en 2014, pero con un cambio de tendencia positivo (+3%). Sin embargo, hay que subrayar que no hay tanto cambio en la puntuación total, que cae de 65 a 64 puntos. De todos los PIGS (Portugal, Irlanda, Grecia, Spain) el caso al que más se puede parecer España es el irlandés.

España es uno de los países que más cae entre 2010 y 2011. El castigo es similar al de Portugal e Irlanda, pero bastante menor que el de Grecia, que pierde nueve puntos entre 2010 y 2011. Por lo tanto, sí se puede hablar de un síndrome PIGS, en el sentido de que Portugal, Irlanda, Grecia y España ven como su reputación mengua significativamente entre 2009 y 2011. Sin embargo, también hay que subrayar que los cuatro países no están solos en este descenso: también los acompañan Bélgica y Finlandia, con descensos en el índice global de reputación que superan los dos puntos.

Para concluir es importante destacar que en los resultados del Reputation Institute sólo ocho países vieron mejorada su reputación en más de un punto entre 2010 y 2011. Por el contrario, el doble de países, 17, cayeron en más de un punto. Sin duda, se pone de manifiesto la ola de pesimismo provocada por la crisis financiera internacional, un “efecto halo”, que hace que la pérdida de reputación contagie

a muchos más países de los que se benefician del aumento. España, entonces, pertenece a esta mayoría de naciones con una trayectoria descendente.

En el capítulo 5 en las entrevistas a Gonzalo Brujó de Interbrand y Fernando Prado de RI, ambos *stakeholders* de marca España, veremos datos cualitativos post-crisis y cómo España parece que está saliendo de la misma mejor y más reforzada que otros países. La velocidad de la caída a partir de 2011 fue catastrófica, la recuperación podría ser según estos expertos, beneficiosa.

Reputación de España por países.

Los países europeos que mejor puntuaban a España en 2008 (recordemos que era su *Brand momentum*) son Polonia, Rusia, Italia, Grecia, Portugal y Francia. Argentina es de los latinoamericanos el que más la valora, siendo los asiáticos los que tienen una peor percepción (figura 57).

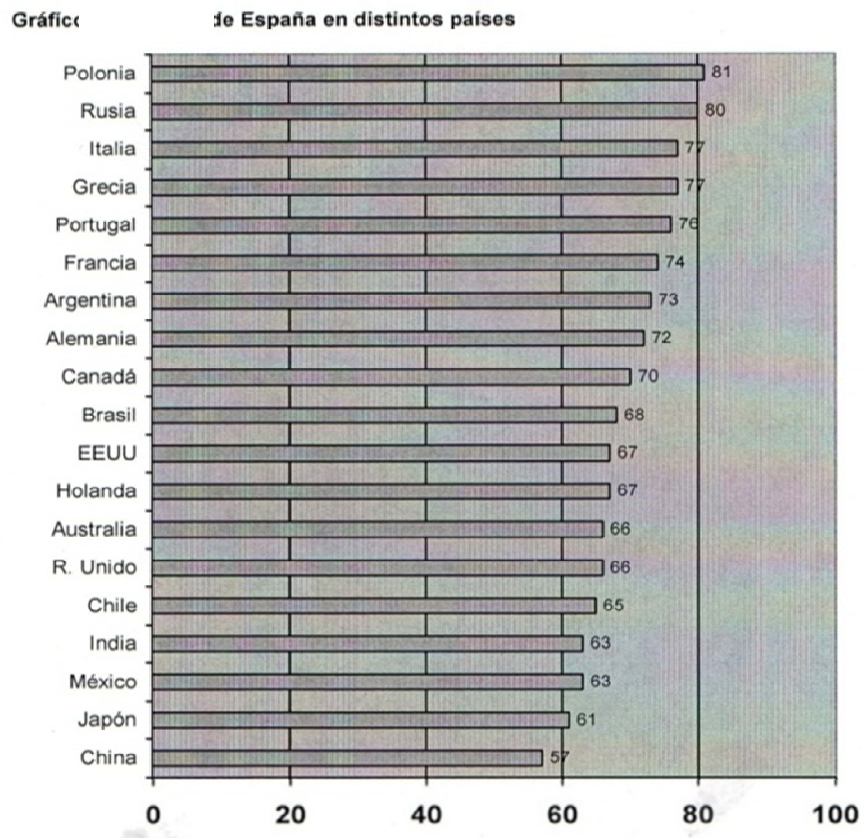


Figura 57. Imagen de España por países (Fuente: RI, 2008)

La notoriedad media de España es bastante correcta en general, algunos de los resultados mencionados coinciden con resultados anteriores del RIE, en destacar deficiencias de la percepción de España en aspectos relacionados con su imagen tecnológica, de innovación y con sus pocas marcas internacionales. Y destacando en positivo sus aspectos relacionados con el carácter de sus gentes, el ocio y la diversión.

4.4.5.4. La imagen de España en El BAV de Y&R.

El estudio más relevante para esta tesis es el Brand Asset Valuator, aunque ya tiene algunos años, fue encargado a Young & Rubicam por el FMRE, y es el que ilustra de forma más contundente el desconocimiento internacional en relación a los productos y marcas españoles. Además se centra en el elemento diagnosticado como fuente de la tan débil valoración internacional del *Made in Spain*, es decir sus marcas internacionales.

En este sentido, cabe señalar la introducción del presidente del FMRE, Bonet (2008), que también lo es de Freixenet, y de la recién creada cámara de comercio española y su diagnóstico de la situación, que en esencia resume las conclusiones del estudio:

España cuenta con un cada vez mayor número de marcas internacionales reconocidas, pero todavía no dispone de un núcleo lo suficientemente importante de marcas globales sobre el que se pueda apoyar la imagen internacional del país. Es necesario, por tanto, apoyar el proceso de implantación global de las marcas españolas líderes y ya internacionalizadas, y el proceso de internacionalización de las marcas que todavía no han salido al exterior. Sobre esa base se podrán resolver parte de los problemas de competitividad internacional del país.

Por otra parte, las marcas líderes generan efectos muy positivos sobre la imagen de un país, al vincularse ésta a la imagen de fiabilidad, eficiencia e innovación de las propias marcas. Los casos de EE UU, Japón, Alemania, Francia, Reino Unido o Italia, todos ellos países de origen de renombradas marcas globales, demuestran la robustez de la afirmación. Las marcas, como referentes de éxito internacional, podrían actuar como embajadoras de la imagen comercial de España. La buena labor de las empresas líderes españolas en los mercados internacionales podría contribuir a corregir ese desfase entre la percepción y la realidad de los productos y servicios españoles.

Antes de entrar a comentar los principales resultados del BAV, conviene destacar que es un modelo de estudio multi-categoría que evalúa las marcas en el contexto general de las marcas, según su construcción y categorización. A partir de dicha construcción el estudio agrupa los 4 pilares esenciales de construcción de marca en 2 factores básicos, que son la vitalidad y la dimensión de la marca. Con ello se puede ver si una marca goza de buena salud, si es líder o está erosionada, qué aspectos necesita mejorar, en definitiva cuál es el ADN de la marca, y cuál es su posición competitiva, así como cuáles son sus fortalezas y puntos débiles, y cómo se puede diferenciar de la competencia.

En la figura 58 podemos ver cómo se construyen las marcas a partir de cuatro dimensiones esenciales: diferenciación, relevancia, estima y familiaridad.

CÓMO SE CONSTRUYEN LAS MARCAS

Cuatro dimensiones esenciales: Los 4 Pilares

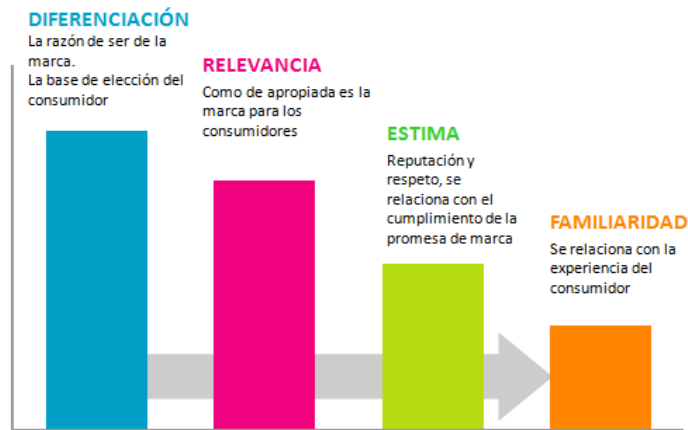


Figura 58. Modelo Brand Valuator de Y&R, 2009

Más allá de la importancia de evaluar un país analizando su infraestructura, gastronomía, naturaleza, oferta cultural y atractivo turístico, un país también puede evaluarse desde el punto de vista de la “construcción de marca”. Los países, como marcas, compiten por el mismo espacio mental que el resto de marcas y por tanto, deben ser valorados en un contexto general. Cada país representa una suma de percepciones en la imaginación de las personas. Estas imágenes asociadas tienen un gran potencial ya que pueden generar atracción, afinidad y conexión con la gente. Y el BAV nos da información a este nivel, en distintos países y entre competidores. Más allá del nivel de desarrollo de una marca-país, la clave está en identificar cómo es percibido en términos de personalidad e imagen, y si esta imagen es consistente en los diferentes mercados (figura 59).

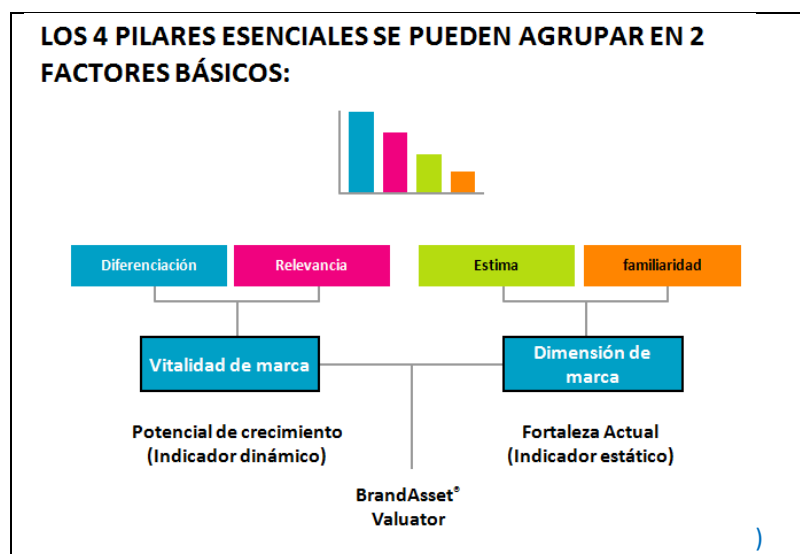


Figura 59. La vitalidad vs la dimensión (BAV, 2009)

En concreto, y en relación a la marca España, el BAV nos da información sobre: salud de marca y análisis de afinidad entre la marca España y algunas de las principales marcas españolas en el mundo. Nos aporta información sobre: ¿Cómo son percibidas las marcas españolas en el mundo? ¿Cuál es su nivel de vitalidad y dimensión de marca? ¿Qué atributos caracterizan su imagen, cuál es la esencia común? ¿En qué se diferencian? ¿En qué grado estas marcas comparten el ‘espíritu’ España?. También nos permite saber la consistencia de la marca España: ¿Cómo es de consistente la percepción, personalidad y significados asociados a la Marca España en el mundo? ¿Ha alcanzado el mismo nivel de desarrollo / salud de marca en todo el mundo?

En las figuras 60 y 61 podemos ver los países estudiados y las marcas españolas objeto del análisis en los mismos.

Europa: Reino Unido (08), Francia (07), Alemania (05), Italia (09), Rusia (05/07)
América: EEUU (08), México (08), Brasil (07), Argentina (05)
Asia: Japón (07), China (07)

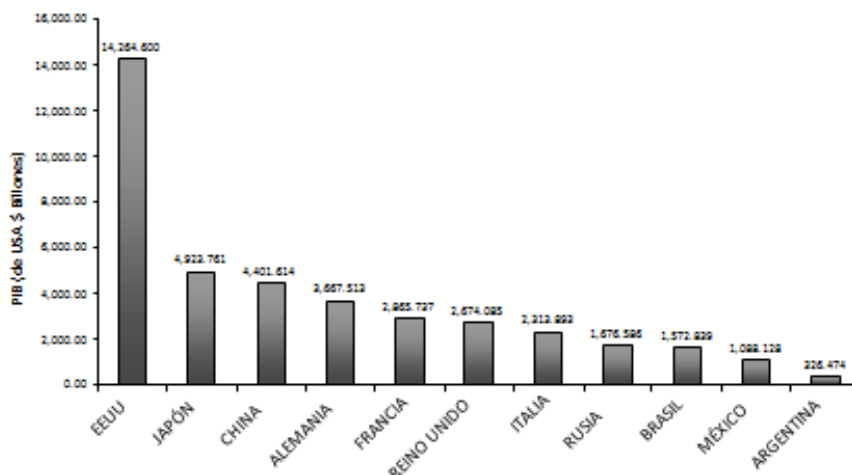


Figura 60. Países estudiados y fecha del trabajo de campo. Fuente B&V, 2009

LAS MARCAS ESPAÑOLAS EN EL BRANDASSET® VALUATOR

- Los estudios de BAV miden la imagen de más de 38000 marcas en 49 países. Para este informe se han seleccionado sólo aquellas **marcas españolas** que revelan resultados en, al menos, 2 países extranjeros:

- Zara	- Santander
- SEAT	- Camper
- Iberia	- Freixenet
- Mango	- Repsol
- Chupa Chups	- BBVA
- Telefónica	- Real Madrid
- Smint	- Hola
- Movistar	

- Otras marcas españolas que no se han incluido por disponer de una limitada cobertura del BAV* son;

- Bershka (México)	- FC Barcelona (Reino Unido)
- Borges (Brasil)	- Gallina Blanca (Rusia)
- Campofrío (Argentina)	- Loewe (Japón)
- Carbonell (Brasil)	- Mapfre (Argentina)
- Codorniu (Alemania)	- Meliá (México)
- Cola Cao (China)	- NH (México)
- Custo Barcelona (Italia)	

**Por ejemplo, medidas solamente en un país extranjero)*

Figura 61. Marcas españolas incluidas en el BAV. Fuente: B&V, 2009

La conclusión del BAV es que la Marca España ha perdido importancia, en las últimas mediciones, en una serie de mercados clave: Japón, China, México, Reino Unido y EEUU. La imagen de España no es uniforme en todo el mundo, podríamos decir que es “un país con múltiples caras”. Ser español tiende a asociarse con una imagen de baja calidad, así como de falta de innovación, liderazgo, inteligencia y dinamismo.

Pero, hay algunos aspectos positivos. Por lo general España destaca en la imagen de sociabilidad, sensualidad y glamour. Un “nuevo rostro” de España parece emerger en algunos países donde se percibe una imagen más moderna.

Muchas marcas españolas tienen la imagen necesaria para promover España, pero es necesario desvelar su identidad nacional para que puedan hacerlo. Destaca en la figura 62 el porcentaje de ADN que correlaciona las marcas españolas con su origen país y que se sitúa en un 53% de promedio, un ratio muy inferior al de las marcas alemanas.

MARCAS ESPAÑOLAS, CORRELACIÓN CON ADN ESPAÑOL

<u>Marca</u>	<u>ADN ESPAÑA</u>
Hola	77.2
Zara	68.1
Loewe (Japan only)	67.8
Freixenet	63.4
Mango	60.1
O2	58.8
San Miguel	58.4
FC Barcelona (UK only)	55.2
Real Madrid	55.2
Santander	54.1
MEDIA*	53.0
Movistar	52.7
Chupa Chups	50.0
Smint	47.4
BBVA	47.2
Camper	45.2
Telefonica	43.0
Repsol	42.2
SEAT	41.7
Iberia	41.2
Abbey (UK only)	31.9

Figura 62. Marcas españolas y correlación con ADN español.Fuente BAV, Y&R, 2009

Si adopta una visión a largo plazo, España podría conseguir una combinación de éxito mezclando elementos viejos y nuevos para definirse con orgullo en todo el mundo. España, a nivel internacional es una marca país relativamente fuerte, aunque su evolución es dispar por zonas: en Asia la marca España ha decaído en general en los últimos años. En América y Europa ha cambiado de forma desigual.

Podemos ver algunas de las variaciones de la imagen de Marca España en las figuras 63 a 68. En concreto en Asia, China (figura 63) y Japón (figura 64), en EEUU (figura 65), Méjico (figura 66), Brasil (figura 67) y Argentina (Figura 68). También podemos ver las evoluciones, en Reino Unido, Alemania, Italia y Rusia (figura 69).

Si nos fijamos en Europa, y al margen de las diferencias de percepción entre países, la evolución de la marca España es desigual (figura 69). En Reino Unido se produce un declive de la misma entre 2002-08, mientras en Italia gana vitalidad en el período 2005-09 y en Alemania pierde vitalidad y gana dimensión (período 2003-05).

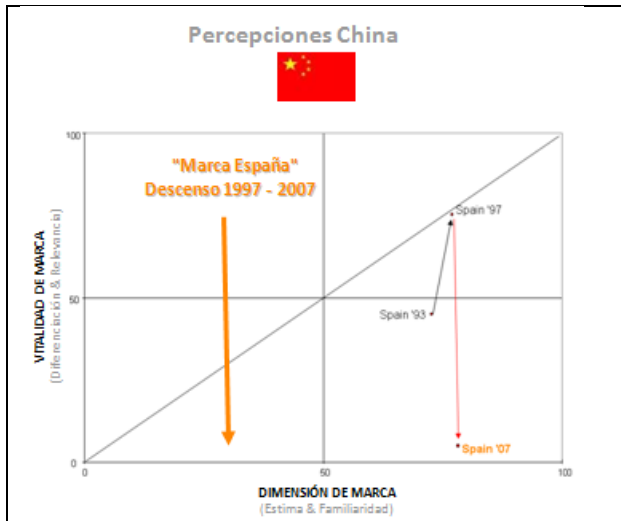


Figura 63. Percepción de España en China (BAV, 2009)

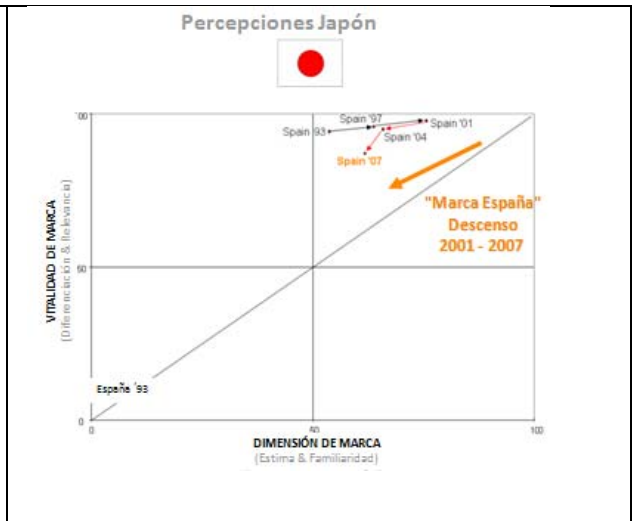


Figura 64. Percepción de España en Japón (BAV, 2009)

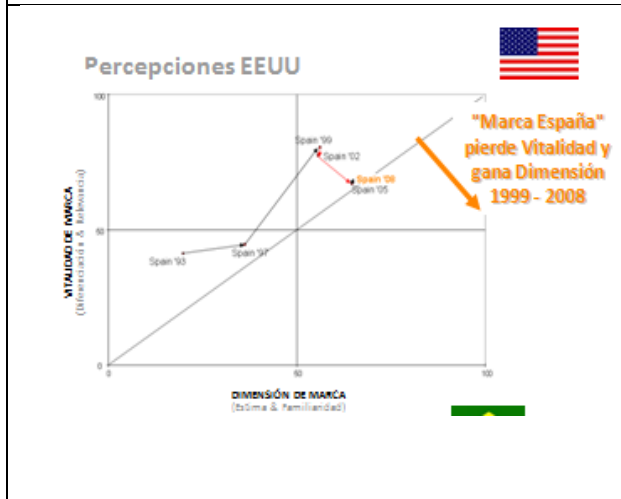


Figura 65. Percepción de España en EEUU (BAV, 2009)



Figura 66. Percepción de España en México (BAV, 2009)



Figura 67. Percepción de España en Brasil (BAV, 2009)

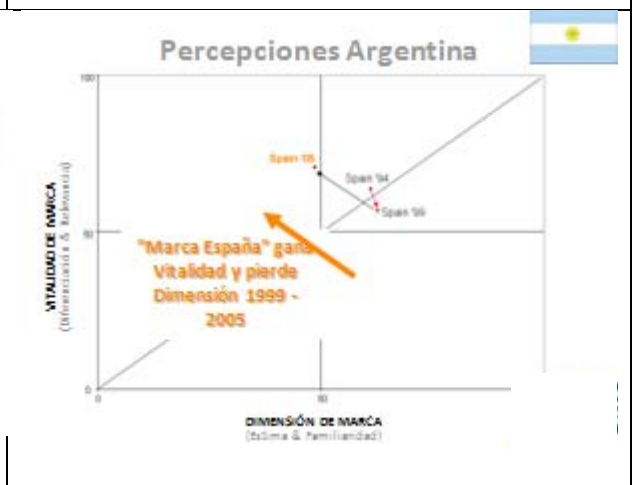


Figura 68. Percepción de España en Argentina (BAV, 2009)

EN GRAN PARTE DE EUROPA LA PERCEPCIÓN DE LA “MARCA ESPAÑA” HA CAMBIADO DE FORMA DESIGUAL

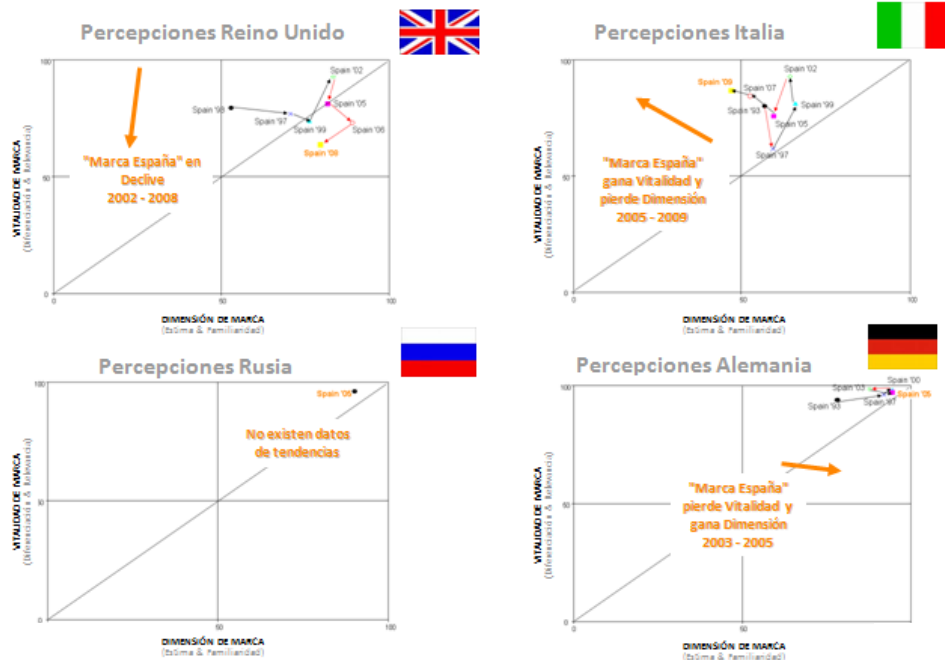


Figura 69. Cambios en la percepción de España en Europa (BAV, 2009)

Si analizamos la percepción de calidad de las marcas españolas en relación a las marcas de los demás países, están a la cola de todas las demás (figura 70). Sucede lo mismo en otros ítems relacionados con innovación, desarrollo tecnológico y científico.

LAS MARCAS ESPAÑOLAS* OBTIENEN UNA PUNTUACIÓN BAJA EN “ALTA CALIDAD”

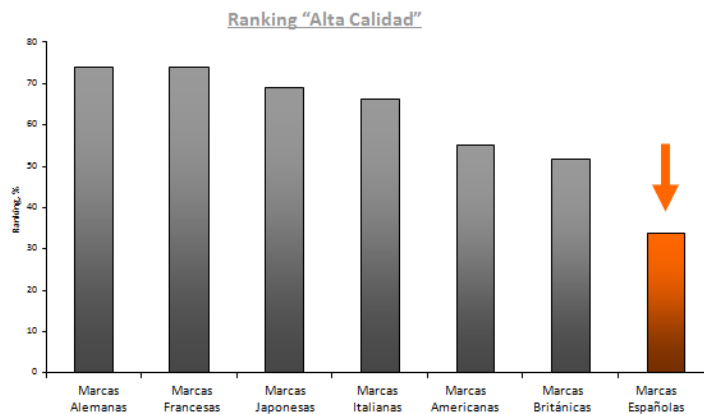


Figura 70. Calidad de las marcas españolas (BAV, 2009)

La Marca España en la actualidad significa cosas distintas en distintos países y tiene una vitalidad diferente en cada parte del mundo. Carece de una asociación única uniforme y potente en el mundo. Predominan aspectos humanísticos como sociabilidad, simpatía, amabilidad. Y también elementos como dinamismo, diversión, desenfadado. En la figura 71 podemos ver los elementos del ADN de la marca España (de moda, sociable, con glamour, sensual, amable) y los *drivers* más importantes de la misma (inteligente, divertida, desenfadada).

LAS MARCAS ESPAÑOLAS PROYECTAN PRINCIPALMENTE “ESTAR A LA MODA” Y “GLAMOUR”

..PERO NINGUNA ASOCIACIÓN DESTACA FRENTE A LAS DEMÁS (¿DEBIDO A LA NATURALEZA MIXTA DE LAS MARCAS ESPAÑOLAS?)

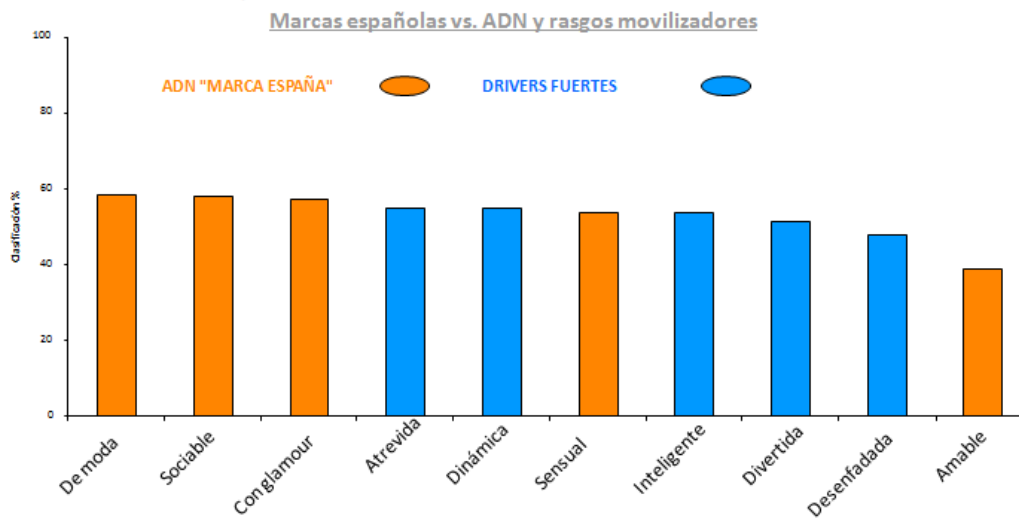


Figura 71. Proyección de las marcas españolas (BAV, 2009)

El reto es encontrar la forma de proyectar las asociaciones predominantes españolas nacionales de “sociabilidad” y “glamour” junto con más “rasgos modernos” de “dinamismo”, “innovación” e “inteligencia”. En resumen, la marca España parece que también en este estudio adolece de falta de asociaciones en el campo de la calidad, innovación, tecnología, predominando entre sus asociaciones aspectos del carácter de sus gentes. Y las asociaciones son desiguales, exentas de un núcleo duro y común. Las marcas españolas, si las comparamos con las de otros países son en general más débiles, como podemos ver en la figura 72. Esta mayor debilidad se repite en varios países, como podemos ver en el caso de EEUU en la figura 73.

**APESAR DEL AVANCE RECIENTE, EN PROMEDIO*,
COMPARADAS CON OTROS “PACKS” NACIONALES, LAS
MARCAS ESPAÑOLAS SON EN GENERAL LAS MÁS DÉBILES**

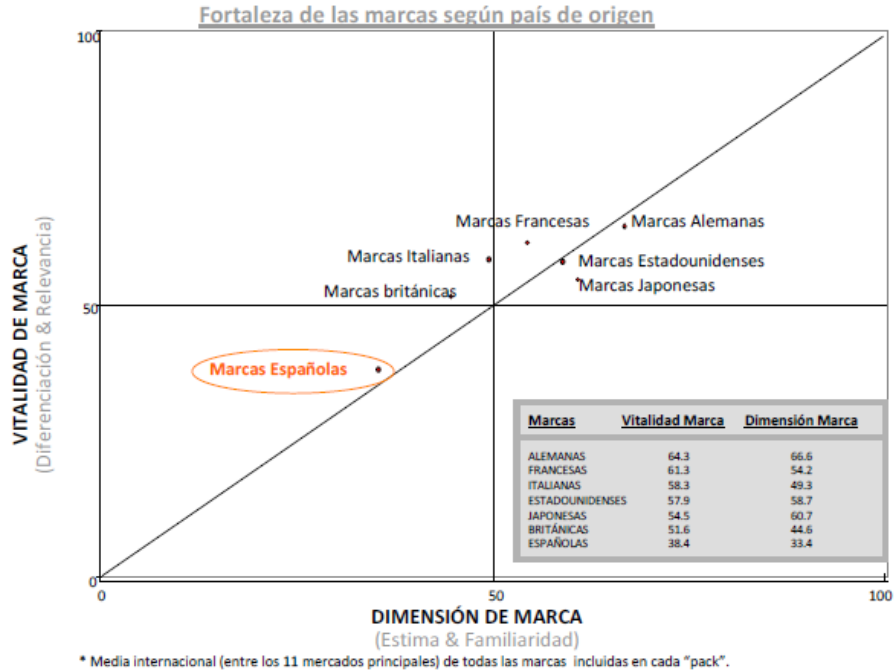


Figura 72. Vitalidad comparativa de las marcas españolas (fuente: BAV de Y&R, 2009)

**EN EEUU LAS MARCAS ESPAÑOLAS SON SIGNIFICATIVAMENTE
MÁS DÉBILES QUE LAS MARCAS DE OTROS PAÍSES LÍDERES**

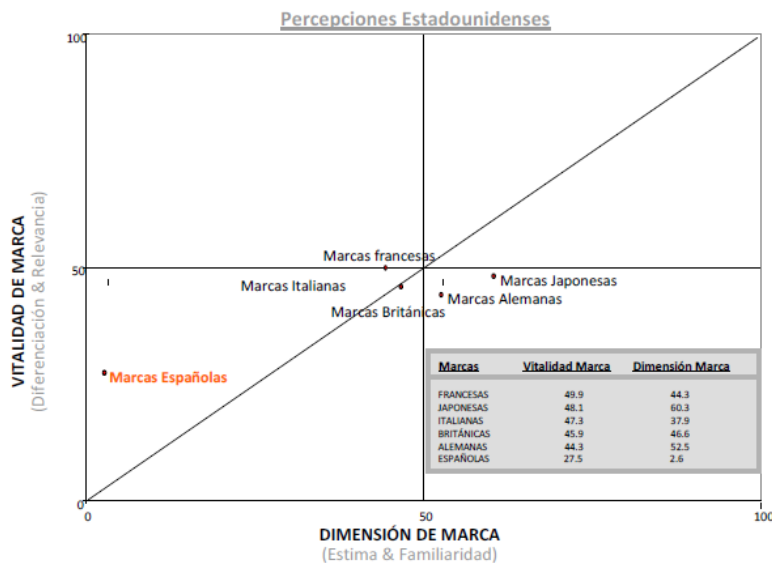


Figura 73. Vitalidad comparativa de las marcas españolas en EEUU (fuente: BAV de Y&R, 2009)

Incluso, en Francia, país que mejor valora a la marca España, la vitalidad de las marcas españolas es baja, como podemos ver en la figura 74.

EN FRANCIA, LAS MARCAS ESPAÑOLAS Y BRITÁNICAS SON LAS MÁS DÉBILES

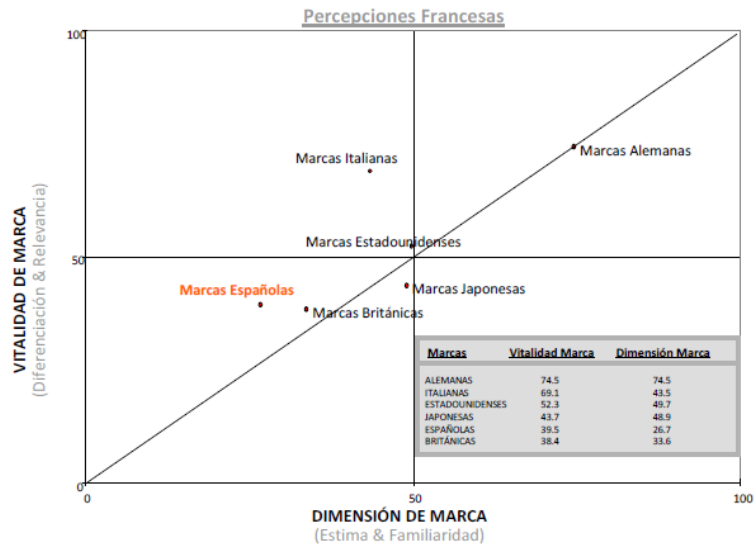


Figura 74. Vitalidad comparativa de las marcas españolas en Francia (fuente: BAV de Y&R, 2009)

Las marcas españolas son las que obtienen los peores resultados en aspectos de calidad e innovación (figura 75). Vemos que el ranking es alemanas (1), francesas (2), japonesas (3), italianas (4), americanas (5) o británicas (6).

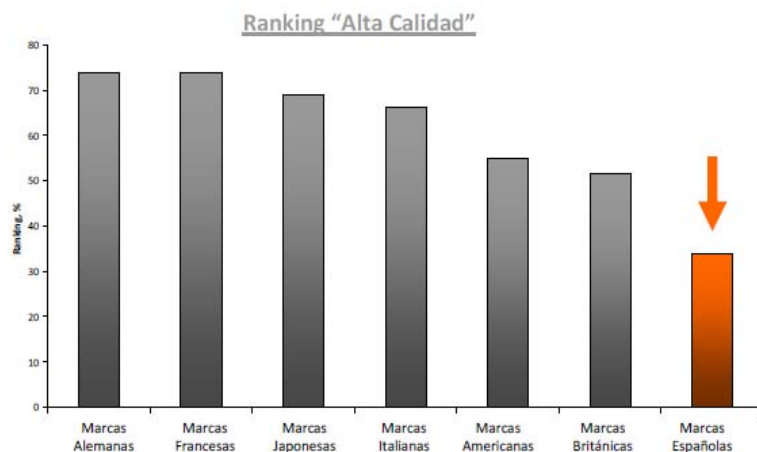


Figura 75. Ranking comparado de las marcas españolas en "Alta Calidad" (fuente BAV, Y&R, 2009)

4.4.5.5. La imagen de España en el IEPG del RIE.

Los *rankings* puramente económicos tienen serias limitaciones para comparar en su multidimensionalidad a los países. Por ello el Real Instituto Elcano (RIE) ha desarrollado un nuevo índice, el Índice Elcano de Presencia Global (IEPG): es un índice sintético que ordena, cuantifica y agrega la proyección exterior de diferentes países en los terrenos económico, militar, científico, social y cultural.

Con el IEPG, el Real Instituto Elcano viene a sumarse a los esfuerzos realizados desde el mundo académico, algunos organismos internacionales y diversos *think tanks* para conceptualizar la globalización y la capacidad que tienen los diferentes países de moldear ese proceso a partir de su posicionamiento internacional en distintos ámbitos. El ejercicio tiene una lógica integral considerando un conjunto amplio de campos que incluye la economía, la defensa, los movimientos de población, la ciencia y la cultura o la ayuda al desarrollo. El IEPG cubre la presencia global de una selección de 54 países entre los que están los 42 países con mayor PIB –lo que incluye a todos los miembros del G-20– además de los que no se encuentran en esta selección por tamaño económico pero sí son miembros de la OCDE y/o de la Unión Europea.

Al calcularse de forma anual y para una cincuentena de países que incluyen a los más importantes del mundo, el IEPG permite comparaciones internacionales y temporales de la presencia global. Se constituye así como una herramienta útil para analizar las tendencias globales en la presencia internacional (evolución de la multipolaridad y la bipolaridad, ascenso o declive de determinadas potencias y regiones, mayor o menor protagonismo del poder “blando” frente al “duro”...) y para examinar la política exterior de los países para los que se calcula (valoración de los esfuerzos en función de los resultados obtenidos, análisis sectorial de la presencia, relación entre presencia e influencia).

En el IEPG 2010 España se situaba en novena posición, siendo el primero EEUU, el segundo Alemania, tercero Francia, cuarto Reino Unido, quinto China, sexto Japón, séptimo Rusia, octavo Italia y décimo Canadá.

Desde el estudio del BAV, 2009 que situaba a España en una posición no muy muy buena en China, ha habido avances y experiencias positivas vinculadas con la exposición universal realizada en Shangai en 2012.

4.4.5.6. La imagen de las marcas españolas en la expo de Shangai.

El FMRE realizó una entrevista a consumidores chinos en el marco de la exposición universal en Shangai y a raíz del *Showroom* del Pabellón de España, un espacio multimarca en el que participaron 17 enseñas líderes españolas –Mango, Tous, Adolfo Domínguez, Lladró, Torres, Freixenet, Carbonell, La Española, Carrera y Carrera, Natura Bissé, El Caballo, Scalextric, Panama Jack, Pikolinos, Estrella de Galicia, Barbadillo y Pastas Gallo–, y que recibió a lo largo de los seis meses de Exposición 2.105.699 visitantes, facturando más de un millón de euros (1,267,936 €) en ventas de productos españoles.

Lo más destacado de esta encuesta realizada por el FMRE (2012) a consumidores chinos, fue la calidad (40%) y el diseño (30%) de los productos españoles. Más de un 70% de los clientes vincularon a España con un país acogedor, exótico y romántico. Aunque un 96% declaró no haber estado nunca en España, a más de un 80% le gustaría hacerlo en un futuro cercano. Con respecto a los productos españoles, un

80% de los encuestados señaló haber cambiado positivamente su percepción sobre éstos tras su visita a la tienda de marcas españolas, mientras que tan sólo un 19% declaró conocer a las enseñas participantes por haberlas visto en tiendas o puntos de venta en la propia China. Un 95% de los encuestados señalaron su satisfacción con los productos españoles y su intención de repetir. La encuesta señalaba asimismo la positiva influencia de la victoria de la selección española de fútbol en el Mundial de 2012 sobre la imagen de los productos españoles, ya que un 81% de los consumidores chinos declaró que dicho triunfo generó un cambio positivo en su percepción sobre España y lo español.

A pesar de la progresiva mejora en la percepción internacional de los productos y marcas españolas, la situación de la economía española es otro tema.

En el documento Transforma España, presentado en 2011 al rey por parte de cien personalidades de diversos sectores desde el ámbito empresarial o académico se ponían de manifiesto algunas de las lagunas del país.

4.4.6. La Declaración Transforma España

La iniciativa Transforma España lanzada por la Fundación Everis y respaldada por cien personalidades, entre líderes empresariales del país, expertos temáticos y emprendedores, fue entregada a S.M. El Rey en audiencia privada en el Palacio de la Zarzuela en Mayo 2011. Este documento, ponía de relieve ya entonces la gravedad de crisis económica, sus causas y consecuencias, proponiendo una serie de soluciones y actuaciones en todos los ámbitos del sistema. El presidente de la Fundación Everis, Eduardo Serra, acompañado del ex secretario general de CCOO, José María Fidalgo, el científico, Eduardo Punset, la presidenta de Merck, Laura González- Molero, el presidente de E- Diagnostic, Santiago de Torres y el socio de EVERIS responsable de innovación, Marc Alba, presentaron esta iniciativa en representación de todos los que la han respaldado. Y sucesivas presentaciones del documento se han ido sucediendo ante diversos auditorios y territorios españoles. El trabajo plantea la necesidad de abordar cambios urgentes, estructurales y sistémicos ya que la tendencia de pérdida de posicionamiento absoluto y relativo en todos los indicadores relevantes del país era ya preocupante para el futuro de los españoles y su papel en el mundo.

El coordinador del proyecto por parte de la Fundación Everis, Marc Alba, afirmaba en 2011 que el modelo vigente de España requería un cambio sistémico de gran urgencia y destacaba el papel del ciudadano como vital en esta transformación. Las medidas que proponía desarrollar estaban vinculadas con la mejora de la competitividad de las empresas, el incremento de su valor añadido a través de la innovación, el emprendimiento y el incremento de la sofisticación y del contenido tecnológico. El informe aboga por alcanzar un consenso amplio en sectores como el energético, el científico, el educativo o la innovación, con la finalidad de definir la arquitectura para los próximos 30 ó 40 años.

En el documento se mencionan los aspectos deficitarios de imagen de España en relación a la innovación, tecnología, educación y ciencia. La finalidad era despertar una reacción conjunta de los *stakeholders* del país para desarrollar una estrategia común para evitar la pérdida de peso relativo de la imagen de España en el mundo.

A continuación destacamos un cuadro de dicho informe que ilustra la pérdida de peso de España, y la imposibilidad de aprovechar su potencial reciente (figura 76).

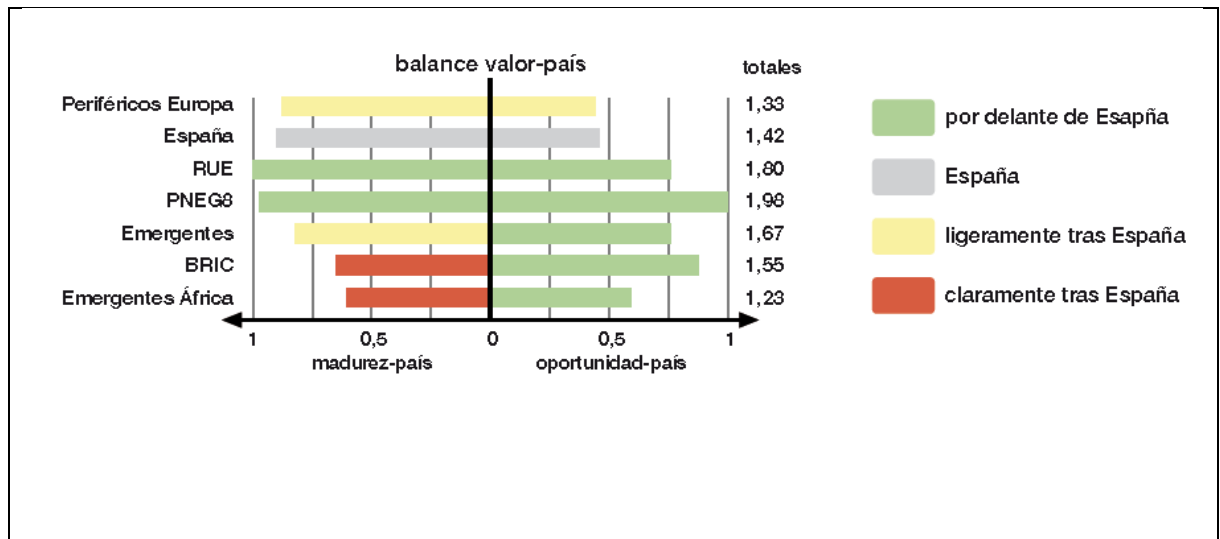


Figura 76 .Situación relativa de España (fuente informe Transforma España)

Las conclusiones del documento Transforma España, ponen de manifiesto que España no es un país líder ni en madurez ni en oportunidades. Ocupa una posición intermedia en ambos conceptos, con grupos de países que la superan en madurez-país, en oportunidad-país o en ambas. Más allá de oportunidades concretas, la configuración actual convierte por tanto al país en poco atractivo para empresas, iniciativas, inversiones y talento.

El país se encontraba a mitad de su transformación hacia un modelo de economía avanzada cuando llegó la globalización unida a un periodo largo de razonable estabilidad mundial. Esto posibilitó a un nutrido grupo de países la entrada en el juego de competencia global en unas condiciones suficientes. En el momento de la declaración, España no había conseguido alcanzar el desarrollo adecuado de la Economía del Conocimiento como para competir en bienes y servicios sofisticados con los líderes pero, al mismo tiempo, no podía seguir compitiendo en costes con los nuevos entrantes como proveedor de bienes y servicios de menos valor.

En la figura 77, la comparación entre las dos proyecciones de la España del mañana ayuda a intuir la magnitud del potencial latente de España que no ha sido aprovechado. Cuando el modelo-país está alineado con las reglas de juego del entorno global, y se movilizan adecuadamente los vectores de crecimiento y competitividad sostenible desde una perspectiva social, empresarial y financiera, el desarrollo resultante tiene potencial de “milagro” socioeconómico. Sin embargo, cuando modelo-país y entorno divergen, o cuando no se polarizan adecuadamente los vectores de crecimiento sostenible, los países se estancan o pierden valor.

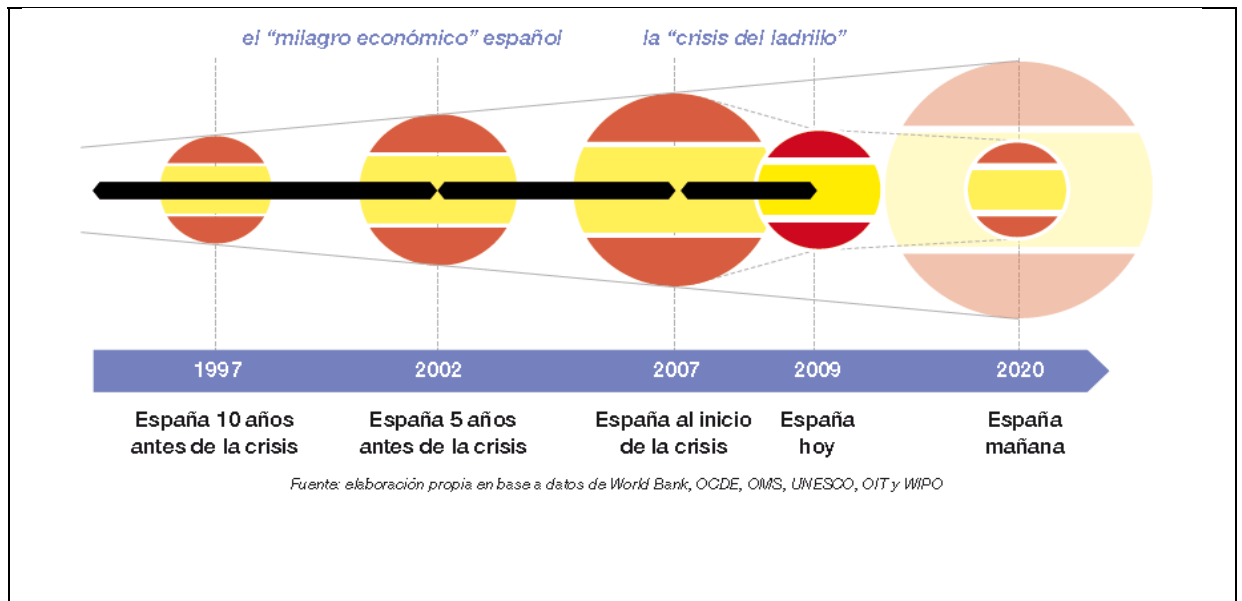


Figura 77. Potencial perdido de España (Fuente: Informe Transforma España, 2011)

El resultado final es una España globalmente poco atractiva y en busca de su identidad. La tendencia de pérdida de posicionamiento absoluto y relativo en todos los indicadores relevantes del país es preocupante para el futuro de los españoles y su papel en el mundo. A este respecto, la radiografía y el diagnóstico de los autores del informe han revelado oportunidades de mejora que exigen actuaciones urgentes y estructurales en dieciséis grandes retos del país.

- Definición de una identidad productiva singular del país
- Refuerzo de la sociedad del talento global
- Mejora de la productividad total de los factores
- Sofisticación de la oferta de bienes y servicios
- Definición de un modelo de estado del bienestar responsable (equilibrado y sostenible)
- Sofisticación sostenible de la demanda
- Acercamiento al Ciudadano y personalización del modelo de bienestar
- Sostenibilidad económico-financiera
- Sostenibilidad social
- Sostenibilidad mediambiental
- Posicionamiento país positivo, singular y creíble
- Capitalización del posicionamiento geoestratégico del país
- Exposición y movilidad globales
- Representatividad, equilibrio e independencia de poderes
- Fiabilidad y adaptabilidad de las instituciones
- Corresponsabilidad (ciudadana y administrativa) ante derechos y deberes

El reto no es de evolución, sino de transformación. Se trata de repensar y refundar todos los pilares del sistema-país. El documento propone la dirección hacia dónde hay que dirigirse, y enumera los retos que tiene el país ante sí, retos estructurales que suponen cambios lentos y prolongados en el tiempo. Es fácil entender ahora la demanda de muchas empresas españolas en el sentido de desarrollar una estrategia activa de marca país, pero también se entiende la baja predisposición de ciertas empresas en asociarse con su origen español, ya que en determinados sectores todavía aporta poco.

Finalmente, la competitividad de España es otro de los déficits que aparecen en la mayoría de discursos e informes sobre el país. Veamos algunos datos.

4.6. La competitividad de España

Hemos hablado del papel que juegan las marcas internacionales para la imagen de un país y cómo afecta a la imagen de su país de procedencia (Kim y Chung, 1997).

Cerviño, Sánchez y Cubillo (2005a, 2005b) pudieron demostrar para el caso español, a partir de una muestra de 428 directivos de 46 países diferentes, cómo una percepción favorable del *Made in Spain* afecta positiva y significativamente al éxito comercial de las empresas españolas en sus mercados internacionales, y en especial, a la variable de intención de compra de sus productos y servicios.

Asimismo se pudo demostrar que cuanto mejor era el posicionamiento competitivo de las empresas españolas en los mercados internacionales (medido por la innovación, calidad y diseño de sus productos, y prestigio de sus marcas), mejor se percibía el país de origen, confirmando así el efecto indirecto de las marcas en el valor final del *Made in Spain* (Cerviño, 2007).

La investigación de Peralba (2006) centrada exclusivamente en el efecto directo de las marcas renombradas en la imagen del *Made in Spain*, pudo contrastar también la relación positiva y significativa del posicionamiento de marcas en el efecto *Made in Spain*. En concreto, utilizando un modelo de ecuaciones estructurales, con índices de bondad de ajuste muy óptimos, el modelo mostró un parámetro de 0,37 desviaciones típicas, siendo ésta, para este caso y muestra concreta, la tasa de variación a la que es sometido el efecto *Made in Spain* por cada desviación típica adicional en el posicionamiento de marcas renombradas españolas en el exterior.

En el discurso de la mayoría de los partidos políticos europeos en relación a la manera de acabar con la crisis la palabra más mencionada es competitividad. Y todas las respuestas van encaminadas a relacionar el valor del *Made in* de cada país con su competitividad en el mundo.

4.6.1. Las definiciones de competitividad

La competitividad de los países es un concepto muy complejo y del cual existen varias definiciones, que han evolucionado con el tiempo: muchos de los intentos por definir la competitividad finalmente han derivado en alguna variante de un mayor crecimiento económico o una mayor productividad. Veamos algunas definiciones retomadas de Peralba (2009, 2006):

- Una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior y a costos inferiores que sus competidores nacionales e internacionales. La competitividad es sinónimo del desempeño de rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus propietarios (Informe Comercio internacional Cámara Lores, 1985)
- La competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba

de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su pueblo a largo plazo (OCDE 1996 *Benchmarking Business Environments in the Global Economy*)

- La capacidad de un país de alcanzar en forma sostenida altos índices de crecimiento de su PIB per cápita (Informe competitividad Foro económico mundial, 1996: 19).

4.6.2. La competitividad de las naciones

La competitividad de las naciones es un campo del conocimiento económico que analiza los hechos y políticas que determinan la capacidad de una nación para crear y mantener un entorno que sustente la generación de mayor valor para sus empresas y más prosperidad para su pueblo. Para Michael Porter, la competitividad de las naciones se relaciona con la forma en que crean y mantienen un entorno que sustente la competitividad de sus empresas (Porter, 1998; 1991).

Simplificando y según Peralba (2009; 2006) se puede decir que la competitividad de las empresas tiene como objetivo final mejorar la rentabilidad ofreciendo productos o servicios con características que los clientes perciban con un “beneficio” mayor que el que ofrecen los competidores y por el que estén dispuestos a “pagar algo más”. Los conceptos que explican la competitividad están pues en estas definiciones vinculadas en mayor o menor medida con la rentabilidad y/o productividad (menores costes y mayor valor de nuestro producto), ventaja competitiva (ser percibidos como mejores que nuestros competidores) y mejor calidad de vida (mayor prosperidad de los pueblos).

Mientras que la competitividad entre las empresas ha sido investigada y estudiada por muchos académicos, consultoras y las propias empresas, la competitividad de los países es una preocupación relativamente nueva consecuencia de su importancia para el desarrollo económico y el bienestar de los ciudadanos en un entorno global.

Competitividad contra Productividad

Dentro del entorno globalizado actual la “competitividad de los países” se ha creado como consecuencia de las necesidades surgidas en un nuevo mundo sin fronteras en el que los países rivalizan para defender mejor sus propios intereses. Muchos son los países con una situación económica aventajada, incluso con una renta per cápita muy alta, cuyo bienestar y prosperidad está en entredicho. Esos países pueden ser ricos, pero no competitivos porque esta riqueza no la aplican correctamente o no está claro que puedan mantenerla a largo plazo.

Es la diferencia entre “productividad” y “competitividad”: muchos países han mejorado mucho en términos de relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, o energía. Es decir han mejorado su “productividad”. Sin embargo, a pesar de esta mejora, cuando se analizan sus respectivas balanzas comerciales se ve que su capacidad, o habilidad, para competir en un entorno global no ha aumentado. Mejoran en productividad, pero no en competitividad.

Hay autores que sin embargo dudan hasta qué punto los criterios estratégicos que son aplicables a empresas individuales pueden transferirse a la política económica nacional. A priori lo que es bueno para una empresa debería ser bueno para toda la economía pues ella representa la suma de todas las empresas. El problema es que, si bien el argumento puede ser válido en ocasiones, también puede caer

en la trampa de su formulación. Krugman (1994) reaccionó enérgicamente contra el establecimiento de analogías simplistas entre empresas y naciones, sosteniendo básicamente que muy a menudo podían dar lugar a error. Objetó sobre la tendencia de quienes escribían sobre competitividad a suponer que el éxito en los mercados mundiales era lo único que determinaba el desempeño económico nacional, el error de interpretación de la teoría del comercio internacional en que implícitamente caían quienes afirmaban que las naciones estaban trabadas en un juego económico de suma nula, y el énfasis excesivo sobre la balanza comercial como único indicador del desempeño económico de una nación.

Las 5 fuerzas de Michael Porter

En el proceso de “reinención” de la internacionalización que comienza ya en la década de 1960, lo importante era disponer de tecnología y know-how o productos novedosos a precios accesibles. Bastaba con la exportación. Ahora las cosas son diferentes. El conocimiento y la motivación de los ciudadanos hacen la diferencia.

Para los países la competitividad bien entendida debe incluir aspectos como equipamiento, nuevas tecnologías, educación, investigación y desarrollo científico, I+D, innovación, ya que son absolutamente imprescindibles para asegurar el futuro. Una de las instituciones que más ha estudiado el tema de la competitividad de los países es el IMD (*Institute of Management and Development* de Suiza) que desde 1989 presenta, cada año, el informe *World Competitiveness Yearbook* en la reunión del *World Economic Forum* en Davos (WEF). Ocupar una posición entre los primeros puestos del “Ranking de Competitividad” ayuda a mejorar la imagen del país, especialmente en lo relacionado con lo económico y empresarial.

Se trata de un informe que puede ser discutible en cuanto a su fiabilidad y rigor académicos, pero no ofrece duda en cuanto a su trascendencia mediática. Uno de los co-directores de este estudio es el Profesor Michael Porter, economista y profesor en Harvard, y autor de la teoría “las 5 fuerzas competitivas” (Porter, 1991).

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos:

- La rivalidad entre los competidores existentes
- El Poder de negociación de los proveedores
- La amenaza de nuevos competidores
- El poder de negociación de los clientes
- La amenaza de productos y servicios sustitutivos

Los datos evolutivos de la competitividad española son interesantes especialmente en el período de crisis 2007-2013 .

4.6.3. La competitividad de los países y la posición de España

Además de todos los estudios existentes para medir aspectos de la imagen de los países y que ya se han mencionado, cabe destacar El IMD World Competitiveness yearbook, donde figuran los distintos países en función de su competitividad en el mundo.

El IMD define “Competitividad de los países” como :

- “El conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan la productividad de un país”³⁴, y establece que el nivel de competitividad de un país se refleja por su capacidad de proporcionar el incremento de la prosperidad de sus ciudadanos. Pero ese incremento de prosperidad sólo se puede dar si hay rentabilidad. Así la “prosperidad” de un país podría ser definida como crecimiento económico y “algo más”, es decir entre otras cosas, mayor calidad de vida, mejor estado de bienestar, protección medioambiental, una sociedad más justa, una justicia eficiente, mayor equilibrio social,..Ese “algo más” depende de los valores que cada sociedad tenga en cuenta y, por eso, pueden cambiar de un país a otro.

La competitividad es según esta definición la suma de 2 factores: “ Eficacia operativa y buena imagen”, es decir el resultado de la gestión adecuada de la totalidad de los recursos junto con la capacidad para incrementar la prosperidad de los ciudadanos (Peralba, 2009, 2006).

Hasta ahora ha habido una mayor preocupación por los resultados de la competitividad que por los mecanismos que la condicionan. Es una tarea realmente muy compleja porque no se trata sólo de manejar mediciones tangibles, como PIB o Balanza de Pagos, se incluyen también muchos otros conceptos intangibles como educación, sistemas de valores, influencia de las nuevas tecnologías, actitud de los ciudadanos o percepción de los clientes potenciales de las ofertas de otros países. De la decisión de los clientes internacionales depende por tanto en gran parte que un país sea competitivo o no, sin embargo entender cuáles son las variables que influyen en el proceso de compra en función del origen de los productos y servicios sigue siendo una asignatura pendiente (Peralba, 2009; 2006). Por tanto construir hoy una “imagen país clara y mejor” en la mente de los clientes posiciona a los países de forma diferencial y preferente y es hoy la clave de la competitividad internacional (Peralba, 2009).

En la figura 78 podemos ver la evolución de los *rankings* elaborados por el IMD desde 2005 hasta 2011, en relación a España: destaca la evolución negativa hasta 2009 en cuanto a competitividad global, y eficiencia económica y gubernamental, y la recuperación entre 2009 y 2011. El *ranking* de España se mueve entre los puestos 26 y 46, podemos comparar estas posiciones con su *ranking* en términos de PIB: España en 2007 era la 8ª potencia mundial y tras el periodo de crisis reciente se sitúa en el 12º ó 13º lugar.

La crisis está pasando y lo seguirá haciendo una costosa factura a España, pasando de ser la novena potencia del mundo en 2008 a la duodécima en 2012, en términos de PIB, según las estimaciones del Fondo Monetario Europeo. Este comportamiento contrasta con el comportamiento del resto de las

³⁴ No contempla a los clientes, factor criticado por Peralba (2006).

grandes potencias mundiales y de los países emergentes como Brasil, India o Canadá que adelantan ya a España económicamente.

Muchos países ya han construido imágenes concretas y tienen un posicionamiento en la mente de los clientes internacionales.

- EEUU es percibido como “el mejor” en informática, en industria aeronáutica, en cine y en escuelas de negocios.
- Japón lo es como “el mejor” en electrónica y robótica y también en fotografía.
- Alemania tiene la imagen de número 1 en ingeniería y coches fiables.
- Francia en perfumes, alta costura y vinos y *champagne*.
- Así también hay otros países que son percibidos como “expertos” en determinados sectores, Suiza en relojes y banca privada.
- Italia en diseño y aceite de oliva (aunque España es el primer productor mundial).

Sin embargo, España carece de estas imágenes concretas y de un posicionamiento internacional, y ha perdido competitividad global en los últimos 18 años, como podemos ver en la figura 78.

Países (IMD)	1995	2002	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
España	28	22	29	29	33	42	36	36	35
EEUU	1	1	1	1	2	4	5	7	5
Alemania	6	14	7	7	7	5	6	6	4
Francia	17	30	16	16	16	15	18	21	23
Reino Unido	18	11	12	12	13	12	10	8	10
Italia	30	39	49	49	48	48	43	42	49

Figura 78. Evolución índices Competitividad España (Fuente WEF, The GCR, 2013-2014)

Una baja competitividad perjudica la imagen empresarial y económica internacional de un país. Países con un PIB inferior a España están en posiciones mejores. España estaba en el puesto 35 en 2013 por detrás de Puerto Rico, Chile o Estonia (figura 79).

Country/Economy	Rank (out of 148)	Score (1–7)	Rank among 2012–2013 economies*	GCI 2012–2013
Switzerland	1	5.67	1	1
Singapore	2	5.61	2	2
Finland	3	5.54	3	3
Germany	4	5.51	4	6
United States	5	5.48	5	7
Sweden	6	5.48	6	4
Hong Kong SAR	7	5.47	7	9
Netherlands	8	5.42	8	5
Japan	9	5.40	9	10
United Kingdom	10	5.37	10	8
Norway	11	5.33	11	15
Taiwan, China	12	5.29	12	13
Qatar	13	5.24	13	11
Canada	14	5.20	14	14
Denmark	15	5.18	15	12
Austria	16	5.15	16	16
Belgium	17	5.13	17	17
New Zealand	18	5.11	18	23
United Arab Emirates	19	5.11	19	24
Saudi Arabia	20	5.10	20	18
Australia	21	5.09	21	20
Luxembourg	22	5.09	22	22
France	23	5.05	23	21
Malaysia	24	5.03	24	25
Korea, Rep.	25	5.01	25	19
Brunei Darussalam	26	4.95	26	28
Israel	27	4.94	27	26
Ireland	28	4.92	28	27
China	29	4.84	29	29
Puerto Rico	30	4.67	30	31
Iceland	31	4.66	31	30
Estonia	32	4.65	32	34
Oman	33	4.64	33	32
Chile	34	4.61	34	33
Spain	35	4.57	35	36
Kuwait	36	4.56	36	37
Thailand	37	4.54	37	38
Indonesia	38	4.53	38	50

Figura 79. Ranking competitividad países: Fuente: *the global competitiveness Index 2013–2014 rankings and 2012–2013 comparisons*.

Conviene vincular esta situación con el posicionamiento internacional de España.

4.7. El Posicionamiento de España

Para Noya (2013: 93) todos los datos muestran que la imagen de España en el exterior es en general buena, y que aunque sigue habiendo una distancia entre realidad y percepción, es mucho menor que en los años 80. España es una potencia global, no tanto por la proyección de sus multinacionales como por su compromiso con la cooperación y la ayuda al desarrollo, en el plano político. Sin embargo, el problema de imagen de España es más interno que externo, relativo a cómo gestiona o mejor dicho, no gestiona su imagen. En el plano político, todas las iniciativas de más alto nivel, desde las más altas magistraturas del Estado o desde la sociedad civil, no han prosperado. Sucedió con el proyecto marca España, con Aznar, y parece que volvió a suceder con la Comisión de la Diplomacia Pública, con Rodríguez Zapatero. España tampoco tiene para Noya suficiente visibilidad como país en los foros globales y medios internacionales en los que se construye la imagen, con inmediatas repercusiones en los mercados financieros (*Foro de Davos o Financial Times*). Y aunque en los niveles intermedios, las Instituciones como el Instituto Cervantes, la SEACEX, el ICEX o la SEEI hacen bien su trabajo del día a día, les falta la estrategia y coordinación que sólo puede llegar desde las altas instancias para lanzar un mensaje alto y claro en el exterior que sitúe a España en el nivel de los países del G-8.

En definitiva, y al margen de aspectos políticos e institucionales todos los autores (Cerviño 2011, Noya 2013, Peralba 2009) y estudios (BAV, RIE, RI, NBI, CBI) coinciden en destacar los siguientes aspectos deficitarios de España vinculados con su papel comercial y empresarial en el mundo:

- LA DEBILIDAD DE ESPAÑA EN LOS TEMAS DE IMAGEN RELACIONADOS CON
- SUS PRODUCTOS, EMPRESAS Y MARCAS EN EL MUNDO,
- VINCULADO A LA BAJA IMAGEN DE CALIDAD DE SU *MADE IN/MADE BY*,
- EN ESTRECHA RELACIÓN CON SU POSICIÓN TODAVÍA MEDIOCRE EN LAS ASOCIACIONES DEL PAÍS CON UN ELEVADO DESARROLLO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO, LIGADO A LA INNOVACIÓN.



Peralba (2009), lo resume en una idea:

CARENCIA DE UN POSICIONAMIENTO DIFERENCIAL DE PAÍS.

Esta falta de posicionamiento claro del país preocupa y ocupa a muchos autores del ámbito académico, empresarial e institucional, entre ellos especialmente a Raúl Peralba (2009, 2006). Hasta ahora muchas de las imágenes que se han construido de los países lo han sido de forma “natural”.

En realidad en un mundo menos global y menos competitivo era más fácil, ya que las empresas se expandieron de forma natural y su protagonismo en los sectores en los que destacaban creaba la imagen de “expertos” para sus países de origen. Hoy con un mundo totalmente comunicado, con medios de pago virtuales que facilitan la información de operaciones de forma inmediata, con medios y sistemas de transporte que aceleran los intercambios todos los países de cierto nivel quieren “construir” una imagen propia y diferente.

Lograr un posicionamiento diferencial y preferente en el nuevo contexto global es la meta.

4.7.1. La propuesta de Posicionamiento de Peralba (2009).

Vamos a repasar algunos de los aspectos que nos interesan para el tema de esta tesis del documento de Peralba que ganó en 2009 aequo el XII Premio Círculo de Empresarios convocado bajo el lema “La Imagen Exterior de España y la Competitividad” (el otro trabajo premiado fue “Un plan de acción necesario para el futuro de la economía y las empresas españolas”), obra del equipo de profesores y expertos en Comercialización e Investigación de Mercados, Julio Cerviño Fernández, Rubén J. Marcos del Blanco, Jaime Rivera Camino y Juana Casilimas Quintero.

Cabe señalar el jurado que concedió el premio, ya que lo formaban Claudio Boada, Presidente del Círculo de Empresarios, Javier Conde, Presidente de la sociedad estatal para exposiciones internacionales, Alfredo Bonet, Secretario General de Comercio exterior, Pedro Morenés, Secretario General de Círculo de Empresarios, Ingemar Naeve, Consejero de Ericsson España, Javier Noya, Investigador del Real Instituto Elcano, Miguel Otero, Director del Foro de Marcas Renombradas, Josep Piqué, Presidente de Vueling Airlines en aquél momento y María Jesús Valdemoros, Directora del Departamento de Economía del Círculo de Empresarios.

La primera consideración destacable de dicho informe es que la marca país debe enfocarse desde un concepto. Hay que tener cuidado con los diseños sin contenido. Al pensar en una marca la gran mayoría se enfoca prioritariamente en la creación de símbolos gráficos. Sin embargo todos los éxitos empresariales, y los proyectos de posicionamiento que han ayudado a alcanzarlos, se han basado fundamentalmente en palabras. Primero un buen producto o servicio, luego una palabra simple para pedirlo, y finalmente, un símbolo gráfico para hacerlo atractivo y facilitar el recuerdo (Peralba, 2009)

El documento de Peralba es muy crítico con la tendencia de muchos responsables de comunicación a dejarse deslumbrar por los diseños y los colores y olvidarse de lo más importante para garantizar la comunicación y facilitar la venta: las palabras clave, una idea, un concepto diferenciador que se pueda pegar al nombre del país, como “Andorra. El país de los Pirineos” o “*Germany-the Land of Ideas*”, ambos se diferencian. Uno de forma objetiva, y el otro aprovechando las percepciones que disfruta.

Al hablar de posicionar un país, está claro que es imposible ser “todo para todos”, y que las percepciones existentes condicionan la imagen. Tampoco conviene posicionarse en sectores que ya están ocupados en la mente de los clientes, habrá en todo caso que crear categorías que se diferencien. Si India quiere promoverse como país líder en informática tendrá que hacerlo, por ejemplo, sobre la base de la “llamativa” cualificación de sus ingenieros informáticos (ya que EEUU está ya posicionado en este sector como el nº1).

Peralba critica duramente que expertos, empresas consultoras especializadas o Institutos de Opinión, incluso agencias, sigan ofreciendo seminarios etéreos, informes, índices y *rankings* de países a partir de sondeos de opinión sin el rigor conceptual o estadístico y el pragmatismo que este tipo de análisis requieren. Incluso los gurús como Simon Anholt son puestos en duda por este autor por la falta de rigor de algunos de los estudios que han puesto en marcha y la representatividad de las muestras.

Según Peralba³⁵, autor del informe, casi todos los trabajos, estudios e informes se publican “para la galería”, y tienden al reduccionismo y a la simplificación de un fenómeno que es ciertamente multidimensional y multidisciplinar. Incluso, el NBI de Anholt, es según Peralba un intento de “agradar” a gobiernos, que son los clientes potenciales del creador de la metodología, más que una forma eficaz de medir la competitividad de los países, es decir “prosperidad y algo más”. Según Peralba, aunque Anholt pretende convencer que su método permite reducir el riesgo en la toma de decisiones para mejorar la imagen país, no hay casos de éxito conocidos que lo hayan contrastado.

Los principales Constructores de la imagen país son sus principales actores (figura 80). Lo estatal (incluyendo las instituciones gubernamentales, las municipales, provinciales, autonómicas y nacionales), las Empresas, las Instituciones y la Sociedad. Aunque es esencial que haya también un director de orquesta que asuma la responsabilidad de ocuparse de la imagen del país y tenga autoridad suficiente para hacerlo; tarea arduo complicada, ya que se trata de poner en sintonía a todos los actores, y coordinarlos. En el caso español es actualmente el Comisionado de marca España, Carlos Espinosa de los Monteros, aunque los expertos consultados (capítulo 5) creen que debería ser Casa Real.

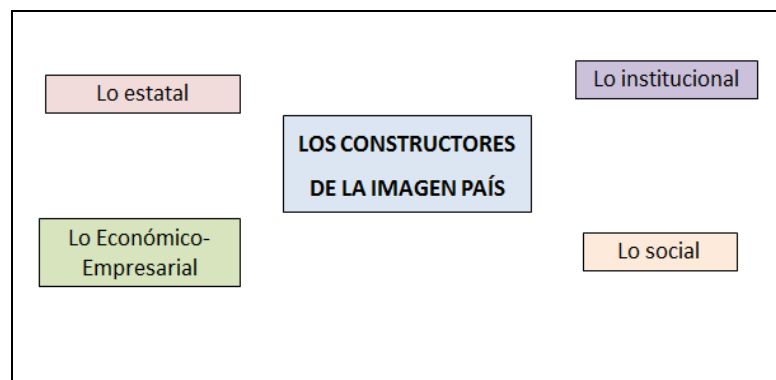


Figura 80. Constructores de la imagen País (adaptado de FMRE)

España necesita ir más allá, según Peralba: encontrar una idea diferenciadora (para ello hay que tener muy claro contra quién se compite, porque es de ellos que habrá que diferenciarse) que encaje en las percepciones que existen sobre el “*Made in Spain*”, que se pueda respaldar con credenciales que la justifiquen y que los competidores no puedan reclamar para sí. Una idea basada en un beneficio de interés a nivel internacional, un hueco que esté disponible. Habría que identificar algún atributo libre y suficientemente creíble para que España se lo pueda apropiarse. La investigación de los profesores Cerviño y Bonache (2003), deriva en el siguiente esquema de asociaciones (figura 81).

³⁵ Peralba, R. Presidente de Positioning Systems, la primera consultora en España y Latinoamérica especializada en Posicionamiento e Ingeniería de Marcas. Es también socio principal de Trout&Partners, y cofundador de la red de Consultoras en Estrategia Competitiva que dirige Jack Trout, responsable para España, Portugal y países del MERCOSUR (Cono Sur de América). Ha sido el primer socio y pionero, fuera de EEUU, de los conceptos y metodología desarrollados por Jack Trout.

España	Otros Europeos
Sol	Nubes
Pasión	Cerebro
Emoción	Eficacia
Vitalidad	Disciplina
Ocio	Trabajo
Altruismo	Egoísmo
Afabilidad	Introspección
Calor Humano	Frialdad
Confianza	País para trabajar
Simpatía	
País para vivir	
Se relaciona con "GENTE"	Se relaciona con "MAQUINA"
Ofrecer Servicios	Ofrecer Productos

Figura 81. Atributos-asociaciones al *Made in Spain* vs otros (Fuente: Cerviño y Bonache 2003)

Parece que lo que más atrae de España es la manera de ser de sus gentes, son sociables, solidarios, afables, amables, simpáticos, por lo que despierta mayor confianza que los habitantes de otros países europeos y mediterráneos con los que se disputa "clientes". Sin que esto signifique renunciar a mejorar la imagen en lo relacionado con alta calidad, Innovación y Tecnología, la idea que se propone sería la de un activo intangible distintivo que sería la principal ventaja competitiva para un reposicionamiento de España. Los beneficios que ello significaría para los clientes tendrían que ver con los aspectos relacionales tan importantes en las transacciones, tanto personales, como empresariales: confianza, credibilidad, reciprocidad, fiabilidad y servicios de atención al cliente.

La clave de este planteamiento está en lo que se llama el "cambio del campo de batalla" (Trout y Ries, 1989, citado por Peralba, 2006). En lugar de plantear la diferenciación a partir de atributos del producto se plantea a partir de los atributos de quienes lo producen o dan. De este análisis Peralba concluye que España tiene que apalancarse en aspectos humanos y posicionarse sobre 3 palabras clave:

- **EUROPA**, hay que dejar claro para quien no lo tenga, que España forma parte de Europa.
- **GENTE**, la más vital, apasionada y amistosa de Europa
- **SERVICIOS**, los más adecuados a las necesidades de los clientes, porque los dan "personas especiales" (desde el turismo a las escuelas de negocios)

Se trata pues para este autor de promover la imagen de España como el país europeo que tiene la mejor gente por lo que ofrece los mejores servicios. Esta propuesta, según Peralba, podría reposicionar a España, allí donde ya es conocida, y posicionarla, donde no lo es, como el país Europeo que se distingue por el "servicio diferencial" que ofrece.

Ser un país de gente-servicios significaría que tanto la promoción del propio país como la de sus empresas debería utilizar como imagen dominante esta idea-concepto. Por ejemplo, la comunicación de Telefónica, Gas Natural, Iberdrola, incluso empresas como Indra o Televisión Española deberían apoyarse más que en la tecnología o procesos en la forma que se ofrece la tecnología, el servicio pre y post-venta que las personas de esas empresas se van a esforzar en dar mucho mejor que los competidores.

Un aspecto, que da ventajas enormes con clientes hispano-hablantes. Esta idea podría posicionar a España en la mente de los clientes internacionales de forma diferencial y preferente como “el mejor país de Europa para comprar, y también para instalarse, y desarrollar aquí actividades relacionadas con los servicios. Las empresas de moda y calzado también podrían según Peralba (2013) apoyarse en estas asociaciones. Esta oferta de servicios debería apalancarse en el hecho de ser miembros de la UE: “Los productos españoles cumplen con todas las normas de la UE; como los alemanes”. Esto certifica un umbral mínimo de calidad, nos pone al nivel de un país reconocido por su desarrollo tecnológico e industrial.

Veamos a continuación datos de un estudio muy relevante para esta investigación, que incide en la importancia del *made in* en un mundo tan globalizado y competitivo.

4.8. El *Made in Spain* en el CBI

Cabe establecer una diferencia entre marca país y *Made in*. Algunos autores establecen una clara diferencia entre ambos (Kapferer, 2013; Bastien, 2008). Mientras la marca país incorpora como hemos visto en el marco teórico una visión holística del mismo (instituciones, gobernanza, turismo, población, economía), el *Made in* en sentido estricto se refiere principalmente al valor añadido de las asociaciones del país para sus marcas exportadoras: una valorización que influye en la preferencia o intención de compra del consumidor internacional y que puede ser enfatizado desde las estrategias de *branding* internacional de las marcas.

El primer y único *ranking* sobre *Made in* en este sentido, ha surgido en el curso de la fase final de la elaboración de la presente tesis, se trata del Country Brand index (CBI) de Futurebrand. Este estudio aporta una visión muy completa por cuanto combina un trabajo de campo cuantitativo con otro cualitativo, integrando varios tipos de *Insights*: del consumidor, académicos, legales, de mercado, y también *insights* de marca, como podemos ver en la figura 82.

Los resultados del *ranking* final surgen de combinar dos fuentes de datos:

- Una investigación cuantitativa con opiniones de 1050 consumidores y formadores de opinión del mundo tomados de USA, Francia, Brasil, India, Japón y Australia: la investigación se centra en el poder de compra desde una perspectiva global para entender cómo el origen y las marcas influyen las preferencias y decisiones de compra. Utilizando un análisis adaptado de conjunto, el estudio identifica los *drivers* y atributos más importantes en 6 categorías de productos: Moda, belleza y cuidado personal, comida y bebidas, automoción, electrónica y bienes de lujo.
- Una investigación cualitativa fruto de entrevistas en profundidad a expertos en *branding* y académicos de América, Asia pacífico y Europa. Así como focus groups, entrevistas on-line y el *futuremadeinaudit*.

El estudio valida puntos de vista y percepciones a raíz de los resultados de la parte cuantitativa de la investigación con la finalidad de afinar los *insights* resultantes. Directores comerciales y *managers* de organizaciones globales aportan en el marco del estudio sus *insights* sobre COO como atributo esencial en la diferenciación de marca, así como el rol que las asociaciones en categorías concretas juegan como

generadoras de ventaja competitiva en marcas individuales. Para tener en cuenta la parte legal del *made in*, una parte de la investigación se realiza en colaboración con el bufete Hogan Lovells. Asimismo expertos de Futurebrand de 7 países, líderes de opinión y expertos en *branding* y una encuesta on-line con compras realizadas en Diciembre 2013 –the #futuremadein audit– completan una captura global, –a real-time global snapshot– de cómo las marcas, denominaciones y asociaciones influyen las compras del consumidor y la comunicación de las marcas. Este compendio se refleja en la figura 82.

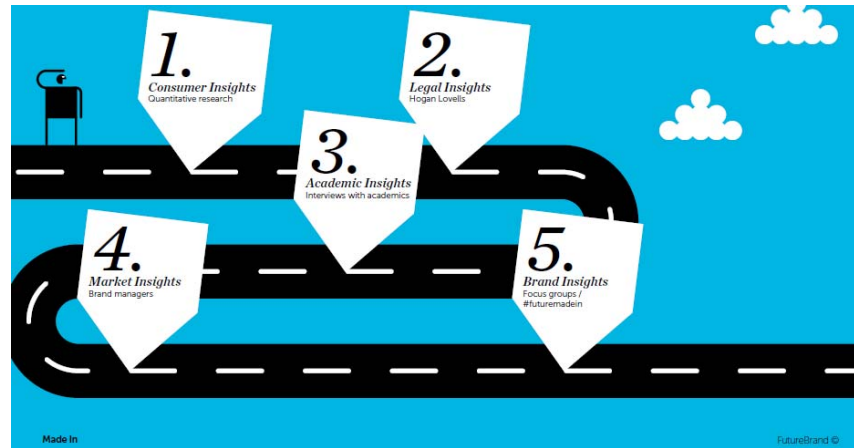
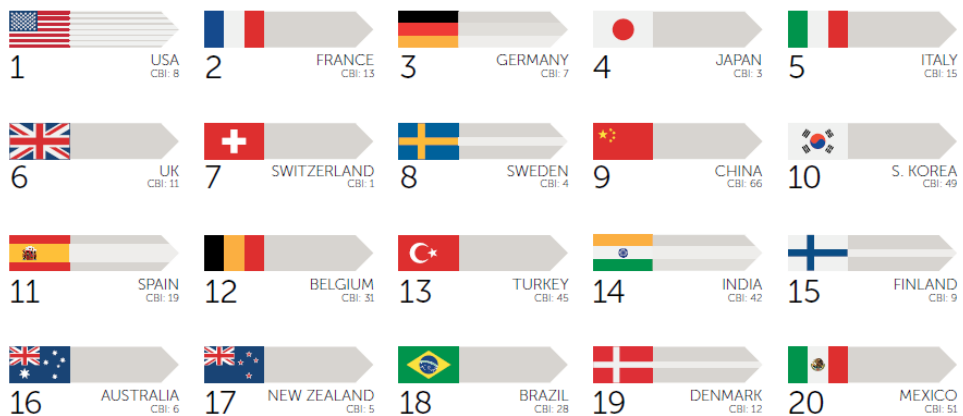


Figura 82. El CBI Made in de Futurebrand (2014)

En la figura 83 podemos apreciar cómo el *made in Spain* ocupa el puesto 11 del *ranking general*. El primer lugar lo ocupa EEUU, seguido de Francia, Alemania, Japón e Italia.

Key findings

Overall rankings



* The CBI rankings are as of 2012-13

Figura 83. Rankings Made in (fuente CBI Ranking 2012-2013, Futurebrand)

Si miramos los resultados por industrias (figura 84) vemos claras diferencias. Mientras Italia es 5ª en el *ranking* general, es segunda en las categorías “comida y bebidas” y “moda”, Japón está muy bien posicionado en automoción (2º), bienes de equipo y electrónica (1º), aunque es cuarto en el *ranking* global. En el aspecto “preferencia” o “intención de compra” Francia, USA e Italia destacan en el ranking general, y Alemania en la preferencia de compra en la industria del automóvil donde es 1º.

Key findings

Rankings across industry sectors

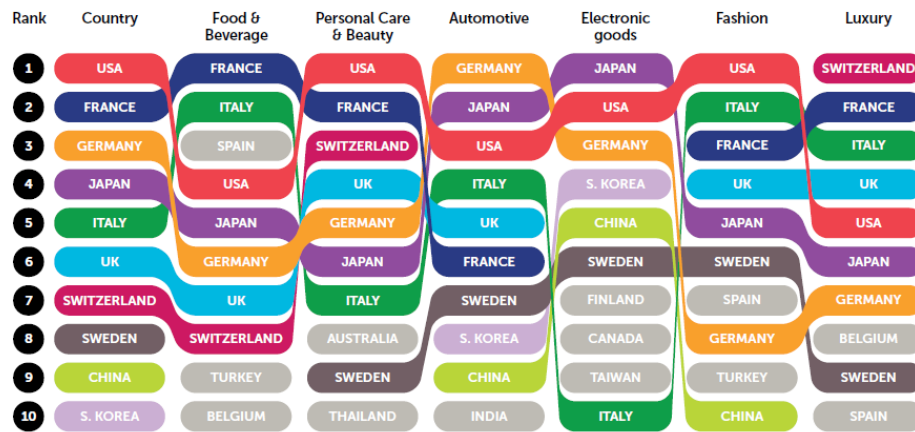


Figura 84. Rankings del Made in por sectores industriales . Fuente: CBI (2012-2013).

Cabe destacar la posición española en el sector “alimentación y bebidas”, donde es 3ª (tras Francia e Italia) y en el sector moda donde es 7ª (lideran USA, Italia, Francia), en el sector lujo aparece como 10ª (liderando Suiza, Francia, Italia). No aparece en el top 10 en ningún otro sector, ni siquiera en automoción, donde lideran Alemania, Japón y Alemania.

Esto viene a reafirmar las asociaciones que son predominantes para el *made in Spain*, más allá del turismo: la industria de la alimentación y la moda. Adelantamos que en el análisis empírico de las empresas estudiadas, la valoración por parte de los entrevistados es coincidente.

A continuación abordaremos la visión institucional y política de la marca España y las estrategias desplegadas al respecto desde el gobierno de España.

4.9. Los datos más recientes del Foro Marca España.

En el marco del Foro Marca España, presentado el 12 de Marzo de 2013, destacan los resultados de una encuesta realizada a 500 empresarios españoles de empresas internacionalizadas. Dicho estudio destaca los siguientes aspectos vinculados con la imagen de Marca España.

- Si bien 'hay algunas variables de nuestra economía que demuestran que nuestra economía está empezando a mejorar', un 80% de los encuestados consideran que fuera de nuestro país no se percibe de forma positiva la marca España, frente a un 16% que opina que sí.
- Este dato es perjudicial ya que 'las decisiones humanas tienen un componente emocional' y se basan en la confianza, que "es *branding*; es marca".
- Los principios de excelencia que los líderes consideran que deberían estar asociados a la marca España son, por encima de otros, la creatividad e innovación (19%), seguidas del valor para los clientes (14%).

De hecho, de entre los 500 participantes en la encuesta se deduce que las empresas opinan que sí hay el talento necesario para llevar la marca España a lo más alto de los *rankings* de países y que el 93% de los directivos sí se comprometería a hacerlo posible, en oposición a un 2% que no. Lo que también queda claro es que, aunque el 82% piensa que la marca España debería colocarse en la agenda de empresa, el **72% cree que no es un tema presente en la sociedad española.**

Emilio Lamo de Espinosa, presidente del Real Instituto Elcano, en la presentación del informe de la entidad sobre la tendencia de la percepción de la Marca España en el extranjero señalaba que nuestro país ocupa el 11º puesto en el *ranking* del Índice de Presencia Global y el 16º en el *ranking* de democracia, por encima de países como Francia, y "sin embargo no somos conscientes de ello". Pero no todo son percepciones positivas, ya que, en un mundo globalizado en el que "todo lo que circula lleva el sello del país de origen", en el exterior, en niveles del 1 al 10, España obtiene un 5,28 de posibilidad de compra de sus lavadoras, frente al 7,22 del *made in Germany*.

Al menos según Espinosa, sí existe una imagen de España frente a países que no la tienen, como Paraguay, aunque se trate de una percepción estereotipada basada en los toros y el flamenco. En este sentido, las principales debilidades son la concepción como algo tradicional, anticuado, "no del todo normal" como potencia, latino "que siempre tiene connotaciones negativas" y "bueno para vivir pero malo para trabajar". Como fortaleza de las empresas españolas destaca la **mayor flexibilidad y capacidad de adaptación** que las de otros países y como debilidades el desconocimiento de idiomas y el acceso a la financiación.

Hay un dato interesante tras este largo período de crisis, y es cómo recoge la prensa internacional las noticias sobre España.

4.10. La información de España en la prensa internacional tras la crisis

La ilustración más clara del ruido internacional sobre la marca España se recoge desde la prensa internacional, como podemos ver en la figura 85 que recoge temas reflejados en la misma en 2014 (RIE, 2014). Destacan los asuntos vinculados con la crisis, las finanzas, la banca y la economía (suman un 36%), seguidos de los casos de corrupción (7,58%). La cultura sólo supone un 2,68% y el independentismo catalán el 2,39% (habiendo bajado mucho respecto a 2012, estaba entonces en el 8-9%). Y las empresas españolas ocupan tan sólo en 0,91%, realmente un espacio muy reducido.

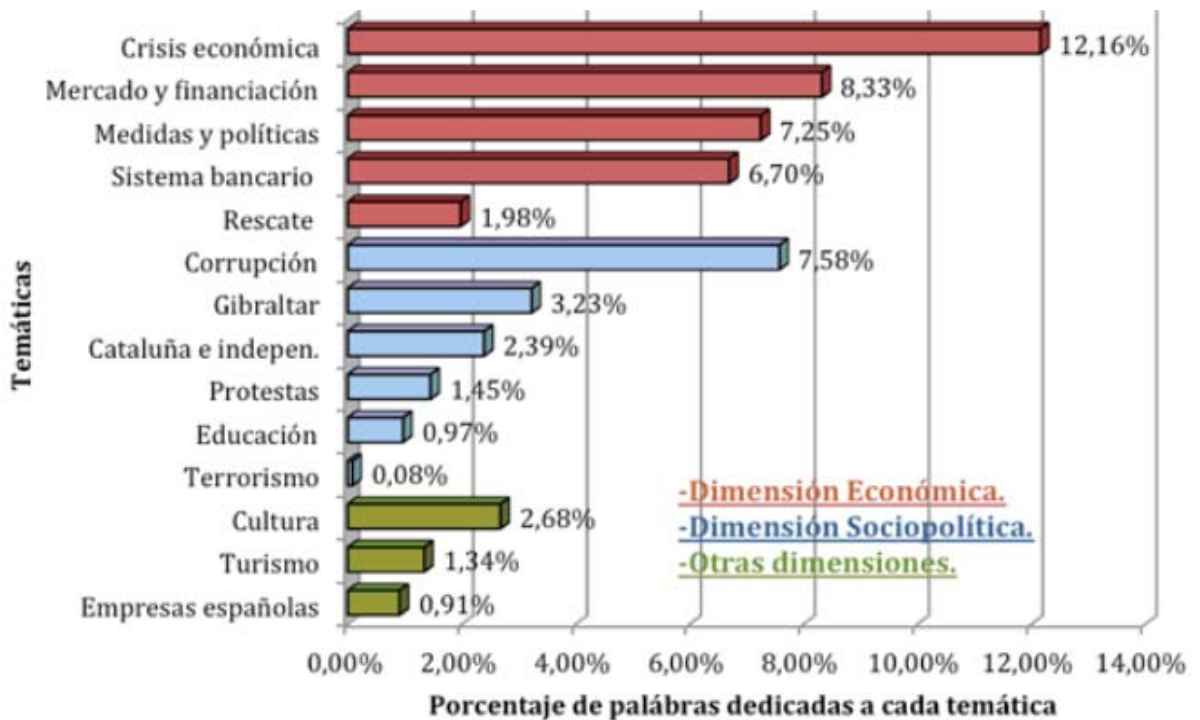


Figura 85. Temáticas relacionadas con la prensa internacional. Fuente: RIE, 2014

La realidad empresarial española ocupa como vemos muy poco espacio en la prensa internacional, el 44% del ruido generado por los medios se configura entorno a los problemas económicos y la corrupción, lo que no favorece la reputación de España.

Tras el repaso de todos los estudios de interés, ya sean antiguos o recientes destaca el déficit del país en conocimiento de sus empresas y marcas internacionalizadas y un peso excesivo de sus atributos expresivos frente a los racionales. El balance de toda esta información se resume a continuación, recogida en base a lo que ya hemos visto en el marco teórico, pero también incluyendo aspectos del marco empírico, incluida la parte cualitativa, que desarrollaremos no obstante en el capítulo 5.

4.11. Balance de percepción de la marca España

La figura 86 resume las asociaciones positivas y negativas, así como y los retos de la marca España documentados en algunos casos con estudios mencionados a lo largo del capítulo 4.

ASOCIACIONES POSITIVAS	ASOCIACIONES NEGATIVAS
Riqueza cultural artística: pintores, escultores, artistas..	Turismo barato, masificado, mal servicio...
Empiezan a resonar nombres de algunos empresarios	Especulación inmobiliaria ligada al turismo
Transición democrática modélica	Falta de conciencia ecológica
Pueblo divertido, alegre, abierto, dinámico	País poco trabajador y gandul
La California europea + La Europa más latina Pro-europeísmo	Pérdida de rasgos culturales (<i>Francia se apropió de Picasso</i>)
País creativo, imaginativo,	Desconocimiento del inglés
Capacidad de integración y asimilación de las diferencias culturales, herencia de país recientemente emigrante.	Falta de seguridad: terrorismo yihadista, hurtos..
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Turismo: Sol, playa, ocio, gastronomía,..	Imagen empresarial: Capacidad I+D/tecnológica
Sociedad civil: Amabilidad, alegría, simpatía de la gente, pasión y flexibilidad-adaptabilidad..	Educación. Abandono escolar..
Instituciones y Situación política: imagen Rey, estabilidad, marco legal..(con algunas sombras, caso Urdangarin)	Peso de los estereotipos: Nuevos conquistadores (América Latina) La Leyenda negra (Inquisición) Fiesta y siesta. Sol y toros (en detrimento imagen de seriedad)
Cultura y lengua : pasada y actual. Crecimiento del aprendizaje del castellano en el mundo.	Baja potenciación de las denominaciones de origen
Escuelas de negocios: IESE, ESADE..y recepción de alumnos extranjeros. 2 privadas en el top 5.	Corrupción y torpes manejos políticos
Embajadores: Rey, deportistas, artistas, investigadores, pintores..	Baja cantidad de universidades públicas de prestigio internacional.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Competencia de otros países que también apuestan por educación, innovación, I+D, con mejor reputación y que han empezado antes. Competencia de países más jóvenes y pequeños: Croacia,..	Comunicar los logros del tejido empresarial. Potenciar la notoriedad de las grandes marcas españolas. Incrementar su voz en los medios internacionales.
Cohesión política y territorial Recientes sucesos institucionales y casos judiciales abiertos por corrupción	Liderar la relación latino-europea
Autoestima La gravedad de la situación económica ha deteriorado la imagen exterior del país. Indíces de paro, en especial el paro juvenil.	Generación de españoles exitosos en el mundo. Embajadores del deporte, lo culinario, el arte, el diseño,..

Figura 86. Asociaciones positivas y negativas marca España (elaboración propia).

Resumiendo toda la información abarcada en esta tesis, podemos afirmar que España no tiene una imagen unitaria en el mundo, sino múltiples caras. En su ADN como país predominan asociaciones como sociabilidad, sensualidad, glamur y amistad, que la diferencian claramente de países europeos con una imagen más seria, y también más fría. Aunque las marcas españolas tienen en general un porcentaje bajo del ADN del país, no significa necesariamente que su asociación a España sea baja, también puede

significar una falta de comunicación de los atributos de país por parte de estas marcas. El reto, según Y&R es encontrar el justo equilibrio entre pasión /sociabilidad, y alta eficacia /seriedad. En la figura 87 podemos ver las principales asociaciones del ADN de algunas marcas país:

Spain	UK	France	Italy	Germany	US
Sociable	Reserved	Glamorous	Glamorous	Progressive	Leader
Sensual	Upper class	Sensual	Sensual	Tough	Progressive
Glamorous	Glamorous	Upper class	Stylish	Reserved	Tough
Friendly	Intelligent	Stylish	Sociable	Intelligent	Dynamic
Fashionable	Prestigious	Prestigious	Fashionable	Leader	Innovative
	Leader	Fashionable	Uninhibited	Practical	Prestigious
	Distinctive	Intelligent		High performance	High performance
	Stylish				

Figura 87. The Brand DNA of selected countries (fuente: BAV, Y&R, 2010)

El éxito internacional de Zara no ha logrado hacer despegar el *made in Spain* al nivel que Nokia lo logró para Finlandia y no es sólo porque Nokia sea una empresa de alta tecnología, y Zara no. Una razón evidente es que Zara no está claramente vinculada a España, el nombre se asocia más a Italia que a España (Chislett, 2011). Lo español todavía (aunque cada vez menos) está anclado en muchos estereotipos de la fiesta y los toros.

Muchas compañías españolas evitan una asociación directa con su país y utilizan marcas neutrales o extranjeras. Esta falta de asociación clara a España, y el uso de asociaciones ambiguas por parte de compañías líderes es la conclusión del estudio BAV (2009) para el Foro de Marcas Renombradas Españolas. Por ejemplo muy pocos consumidores ingleses saben que el mayor operador británico de telefonía O2 es español tras su adquisición por parte de telefónica en 2006. Recordemos que el estudio de Y&R incluye las marcas: Zara (moda), Seat (coches), Iberia (aerolíneas), Mango (moda), Chupa Chups (lollipops), Telefónica (telecoms), Smint, Movistar (mobile phone operator), Santander (banca), Camper (zapatos), Freixenet (cava), Repsol (gasolina y gas natural), BBVA (bacak), Real Madrid (club de fútbol) y Hola (revista).

En las conclusiones se dice que la marca España es la más cercana a la marca Italia y la más lejana a los EEUU, y que los productos y servicios españoles se asocian con una imagen de baja calidad, falta de innovación, liderazgo y dinamismo.

Tras analizar en el capítulo 4 del marco empírico la percepción internacional de la marca España, abordaremos en el capítulo 5 del mismo, la investigación cualitativa de este proyecto de investigación.

Adelantamos que el trabajo de campo corrobora varios de los aspectos ya evocados, tanto en el marco teórico (capítulos 2 y 3) como en algunos de los estudios mencionados a lo largo de la parte cuantitativa del marco empírico (capítulo 4).

Capítulo 5. Investigación cualitativa.

Experiencias de internacionalización de las marcas de calzado y moda españolas asociadas con el *branding Made in Spain*

Trás la revisión de la literatura académica realizada en los capítulos 2 y 3 sobre marcas país y COO y tras analizar en el capítulo 4 la percepción internacional de la marca España, abordamos en el capítulo 5 la parte cualitativa del proyecto de investigación.

Como hemos explicado en la introducción, este proyecto de investigación es exploratorio y recurre al análisis temático como metodología cualitativa (Boyartzis, 1998; Braune y Clarke, 2006). Esta metodología nos permitirá explorar qué factores inciden en el interés hacia el *Made in Spain* por parte del colectivo entrevistado, con la finalidad de determinar las variables que activan su utilización o no dentro de las estrategias de *branding* y comunicación de las marcas de moda y calzado analizadas.

Recordemos que el propósito principal del estudio es explorar los factores que determinan una presencia o no de valor añadido del *Made in Spain* en la internacionalización de las empresas de moda y calzado españolas. Veamos los objetivos concretos ya definidos en la introducción.

5.1. Objetivos del proyecto de investigación

1. Explorar el valor del *made in/made by Spain* en las estrategias de *branding* internacional de las marcas y empresas de calzado y moda españolas.
2. Identificar los factores que inciden en la proactividad del *made in/made by Spain* en las industrias del calzado y la moda, en un contexto modulado por la crisis.
3. Identificar las posibles relaciones que existen entre la percepción de la marca España, su posicionamiento y la valoración del *made in Spain*.

Para poder responder a estos objetivos, nos planteamos la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores que explican el valor añadido del *Made in/ Made by Spain* en la industrias del calzado y de la moda y propician que las empresas lo utilicen o no en sus estrategias de *branding* internacional?

5.2. Aproximación metodológica

Hay un creciente interés en el uso de técnicas cualitativas en las diferentes áreas de la Economía de la empresa, acentuado por la insatisfacción generalizada que se tiene con la información proveniente de las investigaciones que se realizan mediante técnicas cuantitativas (Van Maanen, 1982; Weber, 2004). Esto se manifiesta en la creciente complejidad de los métodos de investigación multivariantes, las restricciones existentes en lo que respecta a las distribuciones de datos inherente al uso de estos métodos (por ejemplo, normalidad multivariante), los enormes tamaños muestrales que estos métodos exigen, y las grandes dificultades que se presentan a la hora de comprender e interpretar los resultados de los estudios en los que se utilizan estos métodos cuantitativos (Cepeda Carrion, 2006).

Hemos visto algunos ejemplos de esta complejidad cuantitativa en las investigaciones revisadas en el marco teórico sobre COO donde los modelos contemplan cada vez más variables y a la vez ponen de manifiesto la dificultad de aislar algunas de ellas dada la complejidad de su interrelación, que se suma a las grandes muestras necesarias en estudios transnacionales que abarcan varios países y continentes.

Actualmente existe un amplio reconocimiento de la investigación cualitativa como enfoque válido y valioso (Eisenhardt, 1989; Morgan y Smirchich, 1980; Carroll y Swatman, 2000; Weber, 2004). La investigación cualitativa es aplicable a una gran variedad de paradigmas de investigación (positivista, enfoque interpretativo y crítico), dentro de los cuales hay muchos métodos de investigación, como son los estudios de casos, los estudios de campo, la etnografía y la investigación de la acción (*action research*).

La literatura sobre investigación cualitativa es abundante y evoluciona con la sociedad, así como sus definiciones.

Es interesante la definición de Denzin y Lincoln (1994, 2000, 2005):

Qualitative Research is a situated activity that locates the observer in the world. It consists of a set of interpretive, material practices that make the world visible. These practices transform the world. They turn the world into a series of representations, including fieldnotes, interviews, conversations, photographs, recordings, and memos to the self. At this level, qualitative research involves an interpretive, naturalistic approach to the world. This means that qualitative researchers study things in their natural settings, attempting to make sense of, or interpret, phenomena in terms of the meanings people bring to them (Denzin&Lincoln, 2005:3).

La definición de Creswell (2007) coincide con la anterior al hacer referencia a la “búsqueda de significados” y a la “interpretación de problemas sociales o humanos”.

“Qualitative Research is an approach to enquiry that begins with assumptions, worldviews, possibly a theoretical lens, and the study of research problems exploring the meaning individuals or groups ascribe to a social or human problem. Researchers collect data in natural settings with a sensitivity to the people under study, and they analyze their data inductively to establish pattern or themes.”(Creswell, 2007: 50).

Strauss (2008) sintetiza de forma clara cuál es la finalidad de la investigación cualitativa:

“To generate a professional body of empirical knowledge”. (Strauss, 2008, preface viii).

Para Creswell (2007: 35) el método que se debe utilizar en una investigación depende del posicionamiento individual del investigador, es decir, de su propia visión del mundo, sus paradigmas o sus creencias en relación al tema a investigar: y le condicionan 5 aspectos filosóficos – la ontología (la naturaleza de la realidad), la epistemología (cómo el investigador conoce lo que sabe), la axiología (el papel de los valores en la investigación), la retórica (el lenguaje de la investigación) y las suposiciones metodológicas –.

Esta tesis recurre a la investigación cualitativa, a partir del análisis temático –aunque inicialmente se contempló la posibilidad de utilizar la *grounded theory* (GT)–. Se trata de una metodología desarrollada en sus inicios en el campo de la psicología (Braun and Clarke, 2006) cuya finalidad es introducir rigor en el análisis de datos y en los constructos teóricos resultantes, de una forma accesible y flexible. Se trata de una metodología ampliamente utilizada, inicialmente en psicología y ciencias de la salud y ahora también en otras áreas como el *Management* (Boyatzis, 1998; Roulston, 2001). En los libros, monográficos o papers sobre métodos cualitativos hay poco espacio destinado no obstante a las técnicas de aplicación del análisis temático (Silverman, 1993, Wolcott, 1994, Coffey y Atkinson, 1996, y Mason, 1996), a pesar de su amplia utilización (Boyartzis, 1998; Braun y Clarke, 2006).

El análisis temático es un método fundacional del análisis cualitativo, que convive con otras aproximaciones cualitativas muy diversas, complejas y matizadas (Holloway y Todres, 2003). Es el primer método de análisis que deberían aprender los investigadores según Braun y Clarke (2006) porque aporta una capacitación esencial muy útil para otras tipologías de análisis cualitativo. La “tematización de significados” es la esencia misma del análisis temático y un elemento transversal del análisis cualitativo (Holloway y Todres ,2003: 347).

Boyatzis (1998) caracteriza el análisis temático no tanto como un método específico sino como una herramienta a utilizar de forma transversal en muchas metodologías. De una forma parecida, Ryan y Bernard (2000) consideran la codificación temática como un proceso dentro de las grandes tradiciones

analíticas como es la GT, y no tanto una aproximación en sí misma. Para Braun y Clarke (2006) en cambio, el análisis temático sí debe ser considerado como una metodología a título propio y es la clara referencia como aplicación metodológica.

Uno de los beneficios principales del análisis temático es su flexibilidad. Los métodos de análisis cualitativo pueden dividirse en dos campos. En el primero se enmarcan los que surgen de una posición teórica o epistemológica particular: el análisis conversacional (Hutchby y Wooffitt, 1998) o el análisis fenomenológico interpretativo (Smith y Osborn, 2003) –con poca variación en cómo se aplica el método–. En el segundo campo, se encuentran la GT (Glaser, 1992; Strauss y Corbin, 1998; Charmaz, 2005), el análisis del discurso (Burman y Parker, 1993; Potter y Wetherell, 1987; Willig, 2003) o el análisis narrativo (Murray, 2003; Riesman, 1993), cuyas manifestaciones metodológicas son diversas. A pesar de que a menudo el análisis temático es enmarcado implícitamente como un método realista/experiencial (Aronson, 1994; Roulston, 2001), para Braun y Clarke (2006) se sitúa más bien en el segundo campo, siendo compatible tanto con paradigmas esencialistas o construccionistas (Braun y Clarke, 2006). Es una herramienta de investigación flexible y útil que puede aportar información rica, detallada y compleja. Una ausencia previa de criterios claros y concisos en la aplicación de esta metodología y algunas críticas al método (Antaki et al., 2002) llevan a Braun y Clarke (2006) a establecer unas pautas claras y encuadrar su uso, siendo la indiscutible referencia académica.

5.3. El análisis temático contextualizado

El análisis temático busca sistematizar la lectura de datos, a partir de entrevistas o *focus groups*, textos, imágenes, programas de televisión o discursos políticos, para encontrar modelos recurrentes de significados. En esencia es un modelo que identifica, analiza y describe modelos (*patterns*) a partir de datos. Organiza y describe estos datos con precisión y detalle. Y a menudo va más allá, interpretando la información que surge del tema bajo estudio (Boyatzis, 1998). No hay no obstante un acuerdo unánime y claro sobre lo que constituye análisis temático y cómo se hace (Attride-Stirling, 2001; Boyatzis, 1998; Tuckett, 2005). Esta tesis desarrolla el método a partir de las pautas de Braun y Clarke (2006), quienes consideran que muchos otros tipos de análisis son también en esencia temáticos (*grounded theory*, o el análisis temático del discurso) y han sido etiquetados de una forma más diferenciadora, creando una marca-metodológica más “popular” en el mundo académico, cuando en realidad aplican la esencia del análisis temático y muy a menudo no van hasta el final de la metodología que dicen aplicar, especialmente en el caso de la GT.

Un aspecto que distingue el análisis temático de otras metodologías es que los temas analizados no suelen ser cuantificados –no porque no sea posible, de hecho sí lo es, pero al tratarse de muestras pequeñas, no se suele considerar necesario–. Boyatzis (1998) sugiere que el análisis temático puede utilizarse para transformar datos cualitativos y someterlos posteriormente a análisis estadísticos. Otros métodos como IPA (*Interpretative Phenomenological Analysis*) o la GT (*Grounded Theory*), buscan modelos recurrentes a partir de datos cualitativos, pero están sometidos a muestreos teóricos y a pautas sobre saturación de las muestras (Smith et al., 1999; Smith y Osborn, 2003): priorizan el factor experiencial –entender la experiencia cotidiana de la realidad por parte de las personas o unidades de análisis y generar teoría sobre ello– (McLeod, 2001). En el caso de la GT hay además varias escuelas metodológicas (Glaser & Strauss, 1967; Strauss and Corbin, 1990; Charmaz, 2002). El objetivo de la GT es generar teoría útil del fenómeno bajo estudio a partir de datos de terreno. Una de las críticas más extendidas hacia esta metodología, es que es un proceso de codificación de datos -muy parecido al

análisis temático-, que no obstante a menudo se queda en la mera descripción de un fenómeno sin llegar realmente a desarrollar un constructo teórico posterior –esencia de la GT– (Braun y Clarke, 2006; Holloway y Todres, 2003). Braun y Clarke (2006) reivindican el Análisis Temático como un método en sí mismo, ya que muchas investigaciones que dicen aplicar la *Grounded Theory*, no lo hacen hasta el final –no llegan a una teorización real–. Suddaby (2006) recoge en su artículo *What Grounded Theory is not* los principales errores cometidos:

I am continually surprised, however, by the profound misunderstanding of what constitutes qualitative research. Such confusion is most apparent when authors claim to be using “grounded theory.” The common thread in such research is that it tends to present incomplete or relatively undigested data..
(Suddaby, 2006:633)

El análisis temático al no estar encuadrado en marcos teóricos encorsetados permite más flexibilidad. Es un método que busca la forma en que los individuos dan significados a su experiencia, y a su vez, la forma en que el contexto social impregna esos significados. El análisis temático es una metodología por tanto que funciona tanto para reflejar la realidad como para desentrañar la superficie de la realidad (Braun y Clarke, 2006). La profundidad depende del investigador.

El paralelismo del análisis temático con la *grounded theory* es grande –el planteamiento inicial de este proyecto era optar por la GT, por eso se comparan– y de hecho un análisis temático puede llegar a similares niveles de teorización sin el corset del muestreo teórico y la saturación de datos. Un proceso tanto de AT como de GT se inicia con el análisis de los datos en bruto, donde se codifican los datos (las transcripciones de las entrevistas), línea por línea, párrafo por párrafo, o a partir de ideas recurrentes del discurso. Como esta codificación se inicia con palabras distintas, que a veces significan lo mismo, se van agrupando y renombrando para reducirlos a temas o categorías esenciales que describen un fenómeno y que van a permitir la generación de ideas que darán pie a constructos teóricos.

Algunas fases del análisis temático son comunes por tanto a otros tipos de investigación cualitativa. El proceso empieza cuando el analista busca u observa en los datos temas recurrentes o pautas de significado. A título de ejemplo y en nuestro caso, uno de los temas recurrentes durante el análisis de las transcripciones de las entrevistas fue por ejemplo, “el impacto de la crisis”: antes de darle ese nombre, se había previamente codificado de formas distintas (porque en cada entrevista se expresaba de forma dispar: cierre de empresas, bajada de la demanda, menor margen, caída de ventas, etc). Esto supone que toda la información inicialmente codificada con otras palabras, podía reducirse a una sola idea “el impacto de la crisis”, ya que aparecía de forma recurrente en el discurso de los entrevistados, y además lo relacionaban con el *made in Spain*. Esto sucede con los distintos temas y a lo largo de todo el proceso de recogida de datos. Y acaba con el informe sobre el contenido de los significados y de los temas elegidos –a menudo abstractos y difusos– que le permiten al investigador describir un fenómeno y/o construir un modelo (Ryan y Bernard, 2000:780). El análisis supone por tanto un constante ir y venir, bucear dentro los datos, la codificación de los mismos, hasta que se convierten en temas a analizar. La escritura es una parte integral del proceso, no algo que se realice al final del mismo, a diferencia de lo que sucede con el análisis estadístico y la ayuda a través de un *software* informático como Nvivo10 en nuestro caso es esencial, ya que permite ese ejercicio de una forma mucho más rápida y eficaz.

Hay diferentes opiniones sobre cuándo familiarizarse con la literatura académica sobre el tema analizado, en cualquier caso incluirla en el *software* para correlacionarla con las hipótesis inductivas es posible y aconsejable. Aunque se suele recomendar no hacerlo al inicio del proceso para no sesgarlo, algunos autores prefieren hacerlo al inicio porque facilita una mayor sensibilización y visión global del fenómeno bajo estudio (Tuckett, 2005).

Las fases del proceso de AT según Braun y Clarke (2006) son seis, y se resumen a continuación:

Fases	Descripción del proceso (adaptado de Braun y Clarke, 2006).
1. Familiarizarse con los datos	Transcribir los datos, leer y releer los datos, apuntar ideas iniciales.
2. Generar códigos iniciales	Codificar aspectos relevantes de los datos de forma sistemática transversalmente asignando datos a los códigos identificados
3. Buscar temas	Comparar códigos para convertirlos en temas juntando toda la información relevante para cada tema potencial.
4. Revisar los temas	Revisar que los temas tengan sentido con los extractos codificados (nivel 1) y con el conjunto de todos los datos (nivel 2), generando un mapa temático del análisis.
5. Definir y etiquetar los temas	Análisis continuo para afinar las especificidades de cada tema y la historia general que nos cuenta el análisis, generando definiciones claras y nombres para cada tema.
6. Producir el informe	Es la oportunidad final para seleccionar los extractos, vincular las preguntas de investigación con la literatura y producir un relato académico del análisis.

El AT captura la esencia de los datos para dar respuesta a la pregunta de investigación y busca en esos datos temas recurrentes, pautas y/o modelos. Una pregunta muy importante para poder codificar los datos es saber cuándo emerge un “tema” (antes lo hemos ilustrado con el ejemplo del “impacto de la crisis”) y qué tamaño debe tener para ser considerado tema. Braun y Clarke (2006) consideran que no es imperativo cuantificar las veces en que un “tema” aparece para poderlo considerar como tal. El juicio del investigador es lo que determina si estamos ante un “tema” o no. Las reglas rígidas no funcionan para el análisis temático. La “relevancia” no depende necesariamente de medidas cuantitativas y de las veces que una variable aparece en una entrevista o *focus group*, sino más bien de cómo permite responder a la pregunta de investigación.

Braun y Clarke (2006:82) citan una investigación de Victoria Clarke (Clarke y Kitzinger, 2004) sobre la representatividad de lesbianas y padres gay en 26 talk shows: identifican 6 temas, que aún sin ser los más recurrentes a nivel de los datos –aparecían entre 2 y 22 de los *talk shows*–, juntos permitían explicar cómo las lesbianas y gays “normalizan” sus familias en debates en *talk shows*, permitiendo con ello dar respuesta a la pregunta de investigación.

Veamos a continuación cómo hemos seleccionado la muestra.

5.4. Características de la muestra

En los métodos cuantitativos, el muestreo suele seleccionar una parte de la población representativa de la población global que uno desea estudiar. Las decisiones sobre el diseño muestral se toman antes del trabajo de campo a partir de procesos estadísticos basados en características del universo estudiado y que ayudan a minimizar los riesgos de una baja representatividad y que controlan la varianza. En las investigaciones cualitativas, al investigador no le preocupa tanto la representatividad de la muestra, como los conceptos y las experiencias e incidentes que los ponen de manifiesto (Patton, 2002), por lo que la muestra a menudo se construye desde la evolución del trabajo de campo (Glaser, 1978; Strauss y Corbin, 2002, Charmaz, 2006). El muestreo probabilístico pocas veces es adecuado por tanto en investigación cualitativa (Marshall, 1996), en la que los procedimientos de muestreo son menos rígidos (Coyne, 1997; Byrne, 2001). El objetivo del muestreo cualitativo es identificar unidades de información ricas en datos para analizarlas en profundidad a partir de muestras pequeñas (Miles y Huberman, 1994; Patton, 2002, Ritchie et al., 2003). Se utilizan para ello muestras intencionales de distintos tipos (Miles y Huberman, 1994; Patton, 2002) y según Patton (2002:44) “no existen normas para el tamaño muestral en investigaciones cualitativas”.

En este proyecto de investigación, que fue iniciado pensando en utilizar la GT como metodología y que después se desestimó a favor del AT, uno de los motivos fue la decisión sobre la muestra. Mientras en GT se tiene que realizar un muestreo teórico que continúa hasta que todas las categorías están saturadas; es decir, cuando no emerge nueva información o datos significativos y que cada categoría ha sido correctamente desarrollada en términos de sus propiedades y dimensiones,

“Theoretical sampling is the process of letting the research guide the data collection” (Corbin y Strauss, 2008:156-157)

en AT no hay condicionantes estrictos en cuanto al tipo de muestreo y permite utilizar una muestra de conveniencia (Bryman, 2012), más adecuada a los objetivos planteados.

5.5. Selección de la muestra

El AT no exige una muestra probabilística ni tampoco un muestreo teórico, lo que guía la selección de la muestra son los objetivos definidos y el-los colectivos que se quieren escuchar. Al describir las muestras no probabilísticas, Bryman (2014:201) menciona tres tipos –*the convenience sample, the snowball sample y the quota sample*–. La primera, la muestra de conveniencia, es la que está al alcance del investigador en virtud de su accesibilidad. Este tipo de muestra, al no ser representativa de un universo determinado, no permite la generalización de los resultados, aunque sí permite generar plataformas de *insights* para el desarrollo de investigaciones posteriores y permite establecer conexiones con teoría previa existente. La muestra de conveniencia es muy frecuente en los estudios sobre organizaciones, siendo de hecho mucho más utilizada que el muestreo probabilístico (Bryman, 2014:202). En cuanto a la segunda opción, el muestreo en cascada o *snowball sample*, es una variante de la muestra de conveniencia, en la que el investigador contacta con un primer grupo de personas o de organizaciones, que a su vez le facilitan el contacto con otras. La tercera variante, el muestreo por cuotas es generalmente utilizado en investigación de tipo comercial –investigación de mercados o encuestas políticas de opinión pública–. El objetivo de la muestra es entonces reflejar la misma proporción de

categorías que detiene el universo en cuestiones de género, etnia, grupos de edad, grupos socio-económicos u otras variables.

Para este proyecto de investigación y en la línea de los posibles muestreos que propone Boyartzis (1998), el nuestro se correspondería a un muestreo de conveniencia y a lo que él denomina “*An organizational setting*” (Boyartzis, 1998:56), que incluye como unidad de análisis a las empresas, o asociaciones profesionales o departamentos concretos de marketing. También hemos recurrido al muestreo en bola de nieve (Bryman, 2014), en la medida que algunas de las empresas y *stakeholders* entrevistados nos han facilitado el contacto con otros.

El muestreo inicial se realizó mayoritariamente con empresas de calzado, al que le siguieron empresas de moda en sentido amplio (confección y accesorios). Nos propusimos incluir la mayor diversidad posible de perfiles y tamaños de empresas, así como distintas ubicaciones geográficas para intentar tener una visión lo más amplia posible del fenómeno bajo estudio. Para contrastar la visión desde el mundo de la empresa incluimos también en la muestra asociaciones sectoriales de calzado y de moda (a nivel nacional en calzado, nacional y ámbito catalán en el caso de la moda) y consultores o *stakeholders* de marca España. La muestra se compone por tanto de tres tipologías de organizaciones:

- Empresas de calzado y moda (17)
- Asociaciones de calzado y moda (4)
- Consultores y *stakeholders* de marca España (6)

De los criterios seleccionados para la muestra de conveniencia, el prioritario en el caso de las empresas con marca ha sido su **nivel de internacionalización**³⁶, siendo el mínimo del 25% y el máximo del 90%. No todas han facilitado información al respecto, aunque sí la mayoría. Se han agrupado las empresas en cuatro grupos, como podemos ver en la figura 88: empresas con una internacionalización inferior al 30% (3), del 30 al 50% (5), del 50% al 75% (4), y más del 75% (4).

	A : Facturación (mill.€)	B : Porcentaje int.	C : Años de intl.	D : Sector	E : Empresa	F : Fecha entrev.
1 : Acebo's	10-	de 30 a 50%	de 10 a 20	Calzado	Acebo's	24.05.13
2 : Andrés Sarda	10 a 30	de 50 a 75%	hasta 10	Moda	Andrés Sarda	24.02.12
3 : Callaghan	50 a 100	hasta 30%	más de 20	Calzado	Hergar	31.07.13
4 : Camper	100+	más de 75%	más de 20	Calzado	Camper	01.07.13
5 : Castañer	10 a 30	más de 75%	más de 20	Calzado	Castañer	23.07.13
6 : El Naturalista	30 a 50	más de 75%	de 10 a 20	Calzado	El Naturalista	23.07.13
7 : Josep Abril	10-	hasta 30%	hasta 10	Moda	Josep Abril	18.02.13
8 : Lottusse	10 a 30	de 30 a 50%	de 10 a 20	Calzado	Lottusse	26.04.13
9 : Pikolinos	100+	más de 75%	más de 20	Calzado	Pikolinos	30.04.13
10 : Pons Quintana...	10 a 30	de 50 a 75%	más de 20	Calzado	Pons Quintana	26.07.13
11 : Pretty Baller...	50 a 100	de 50 a 75%	hasta 10	Calzado	Mascaró	30.04.13
12 : Rosa Clará	50 a 100	de 30 a 50%	hasta 10	Moda	Rosa Clará	26.04.14
13 : Sita Murt	10 a 30	de 30 a 50%	de 10 a 20	Moda	Sita Murt	22.05.13
14 : TCN	10 a 30	hasta 30%	hasta 10	Moda	TCN	19.03.13
15 : TOUS	100+	de 50 a 75%	más de 20	Moda	Tous	26.03.13
16 : Vialis	10-	de 30 a 50%	hasta 10	Calzado	Vialis	24.02.13

Figura 88. Datos empresas entrevistadas de calzado y moda con marca: nivel de facturación, internacionalización y fecha entrevista (Fuente: Nvivo10, elaboración propia)

³⁶ Por nivel de internacionalización nos referimos al porcentaje de la facturación de la empresa que proviene de mercados fuera de España.

En cuanto al tamaño de las empresas, hay diversas tipologías según su volumen de facturación: las empresas más grandes entrevistadas han sido Pikolinos, con 100 millones de euros de facturación y Camper y Tous, ambas con una facturación superior a los 300 millones de euros. Podemos ver en la figura 83 cuatro grupos de empresas según su facturación: empresas de menos de 10 millones de euros de facturación (3), de 10 a 30 millones (6), de 30 a 50 (1), de 50 a 100 (3) y de más de 100 (3).

Los años de internacionalización de las empresas entrevistadas también varía, como podemos ver en la figura 88: las menos internacionalizadas llevan hasta 10 años de internacionalización (6), seguidas por las 10 a 20 años (4), y las de más de 20 años (6).

Las empresas de calzado entrevistadas cuentan con diversos orígenes geográficos: Comunidad valenciana, La Rioja, Baleares y Barcelona. Esto nos ha dado una visión bastante amplia del fenómeno bajo estudio.

En el caso de las empresas de confección textil hemos seleccionado marcas ubicadas en el área de Barcelona, por su mayor accesibilidad, pero sobretodo porque nos interesaba comparar su percepción del *made in/by Spain* con la que tienen de la marca Barcelona. También nos permitía comparar las visiones desde el calzado y desde la moda y ver si eran distintas entre empresas con el mismo sesgo territorial. Veremos que cuando el *made in Spain* aporta valor a una industria (calzado) modula o cuando menos diluye el sesgo territorial. Cuando no aporta valor, el sesgo es mayor (moda).

Para ampliar la visión desde las marcas de moda ubicadas en Barcelona, hemos entrevistado también a asociaciones sectoriales nacionales y regionales tanto de calzado (Fice)³⁷ como de moda (Fedekon, ACME y ACTM)³⁸, ya que tienen una visión muy global de sus industrias respectivas.

Hemos incluido también en la muestra los principales consultores y *stakeholders* de marca España, por el conocimiento que tienen de marca España, de las grandes empresas españolas y de la realidad industrial detrás del *made in/by Spain*.

³⁷ Creada en 1977, FICE (Federación de Industrias del Calzado Español) es la organización empresarial que representa los intereses generales del sector del calzado tanto en España como en el ámbito europeo e internacional. Está formada por ocho asociaciones ubicadas en las zonas de mayor concentración industrial del sector (AVECAL -Comunidad Valenciana-, AICCOR -La Rioja-, ASPROFA -Albacete-, APICT -Toledo-, AFCYA -Zaragoza-, AFC -Menorca-, AFACA -Mallorca-, y APICAL -Valverde del Camino-) así como por empresas asociadas de forma directa al estar localizadas fuera de las demarcaciones territoriales mencionadas.

³⁸ Fedekon está formada por la Federación Española de Empresas de la Confección (FEDECON), la Agrupación Española del Género de Punto (AEGP) y la Asociación Española de Fabricantes de Marroquinería (ASEFMA). Además, cuenta con el apoyo de la Federación de Industrias del Calzado Español (FICE) y tiene previsto sumar nuevas incorporaciones en un futuro próximo al contar con el interés de organizaciones como la Confederación Empresarial del Comercio Textil y de Moda (CECOTEX) y la Asociación de Creadores de Moda de España (ACME). ACTM son las siglas de Cluster textil de moda de Cataluña.

No olvidemos que el objetivo detrás de la selección de la muestra ha sido poder contestar a los objetivos y pregunta de investigación, esencialmente qué factores suman valor o no al *made in/by Spain* y qué favorece la proactividad y su utilización en las estrategias de *branding* internacional.

Dentro de esta muestra de conveniencia, el perfil de las personas entrevistadas es el siguiente:

- Presidentes, Directores Generales, directores de Comunicación, directores de Marketing o directores creativos de empresas de calzado y moda
- Directores de Marketing de asociaciones sectoriales vinculadas a la moda y el calzado y también
- Directores generales, Presidentes o directores de marketing de empresas de consultoría de marca expertos en marca país y estrategias COO y afines al Gobierno de la Nación, que denominaremos *stakeholders* de marca España.

Hay varias empresas e instituciones que a pesar de haber sido contactadas, no han deseado ser entrevistadas para este proyecto de investigación. Destacaremos algunas: Unisa, Pura López, Desigual, Inditex, Panama Jack, Punto Blanco, ICEX y Comisionado Marca España.

Las 27 empresas y personas entrevistadas agrupadas por tipologías son las siguientes. Hemos marcado en negrita la referencia que se utilizará en cada caso, al citar frases textuales de los entrevistados. Será el nombre de la empresa o bien las iniciales del entrevistado, dependiendo de la aportación.

Marcas calzado	Empresas moda y accesorios	Asociaciones	Stakeholders
Vialis , Jaime Serramalera Pretty Ballerina , David Bell Pons Quintana , Juan Carlos Fernández Pikolinos , Marcos Vega Lottusse , Gabriel Canyellas El Naturalista , Pablo de la Peña Castañer , Cristina Castañer Camper , Dalia Salimonas Callaghan , Basilio García Acebo's , J.A Sacramento	Tous , Claire Bastefield TCN , Ana Cabanas Sita Murt (SM) , Miquel Ramis Rosa Clará o RC , Elena Tendas Josep Abril o (JA) Andrés Sardá o AS , Carlos Mira Proveedor textil Busmertex Ramón Riera o RR	-Fice , Imanol Martínez -Fedecon , Angel Asensio -ACME , Pepa Bueno -ACTM , David García	-Universidad Carlos III, Julio Cervoño (JC) -Positioning Systems, Raúl Peralba (RP) -Interbrand , Gonzalo Brujó (GB) -Reputation Institute (RI) , Fernando Prado (FP) -Esade, Josep Francesc Valls (JFV) -FMRE , Pedro Vargas

En el caso de aquellas verbalizaciones “delicadas” tan sólo pondremos “responsable de marca, consultor o *stakeholder*” para preservar la identidad del entrevistado. Respecto al estilo de los fragmentos de entrevistas que reproducimos en el texto, hemos optado por mantener la transcripción literal de lo que han dicho las personas entrevistadas, a pesar de ser muy coloquial en algunos casos, o gramaticalmente incorrecto en otros (tres de los entrevistados eran de nacionalidad extranjera).

En las 27 entrevistas realizadas el medio empleado ha sido: Skype (21), teléfono (2) y presencial (4), la duración de cada entrevista en profundidad ha sido variable y oscila entre 45 min. y 1h30, siendo el promedio de 1 hora aproximadamente. El trabajo de campo se ha realizado entre Febrero 2012 y Febrero 2015.

Para el análisis de los datos ha sido esencial el uso del programa informático Nvivo10.

5.6. El programa Nvivo10 para el análisis de los datos

Uno de los avances más notables en los últimos años en investigación cualitativa ha sido la llegada de programas informáticos de software que facilitan el análisis de la información de tipo cualitativo. Desde el programa CAQDAS (*computer assisted qualitative data analysis*), pasando por NUD*IST (*Non-numerical Unstructured Data Indexing Searching and Theorizing*), popular en los años 90, hasta el programa Nvivo, el que se ha utilizado en este proyecto de investigación, concretamente la versión Nvivo10. Dichos softwares son mencionados junto con otros más antiguos por Bryman (2013) en su manual titulado *Social research methods* y podemos encontrar diversos tutoriales de los mismos en youtube, a menudo realizados por los institutos que los comercializan. En el caso de Nvivo10 es comercializado por QSR³⁹, quien ofrece seminarios presenciales y también on-line para aprender a utilizarlos.

Recordemos las preguntas planteadas en los objetivos de esta investigación, antes de presentar el análisis de los datos.

5.7. Pregunta de investigación y cuestiones planteadas

Recordemos la pregunta formulada en esta investigación:

¿Cuáles son los factores que explican el valor añadido del *Made in/ Made by Spain* en la industrias del calzado y de la moda y propician que las empresas lo utilicen o no en sus estrategias de *branding* internacional?

Delimitada la pregunta de investigación, recordemos también las siguientes cuestiones (C) a las cuales esta tesis quiere dar respuesta.

C1. ¿Las marcas renombradas de un país son esenciales en la percepción industrial de un país?

C2. ¿Existe un posicionamiento internacional “cohesionado” de Marca España?

C3. ¿Qué diferencias hay de valoración del *made in Spain* entre las marcas de calzado y las de moda textil?

C4. ¿De qué depende que el *Made in Spain* añada valor a una industria y las empresas lo usen de forma pro-activa en sus estrategias de *branding* internacional?

C5. ¿Qué sucede cuando el *made in Spain* no añade valor? ¿Hay otras marcas origen como alternativa?

C6. ¿Qué impacto ha tenido la crisis económica sobre el uso del *made in/by Spain* en las industrias del calzado y la moda?

³⁹ QSR es el instituto de investigación de mercado que comercializa Nvivo10.

Primero analizaremos de forma detallada los datos que emergen del trabajo de campo de esta investigación, y tras el análisis temático de los mismos procederemos a dar respuestas a todas estas cuestiones.

Estas respuestas las plantearemos más que a través de hipótesis –las hipótesis se generan de forma inductiva y nosotros las hemos generado de forma deductiva a partir de los datos cualitativos fruto del trabajo de campo–, a través de observaciones conceptuales (OC), aunque esto será en las conclusiones del estudio (6.0).

Veremos primero el análisis en detalle de los datos, a partir de la codificación de los temas de la investigación. Primero abordaremos un bloque de temas que incluyen aquellos factores que ayudan a describir el valor del *made in Spain*. A continuación analizaremos de forma transversal los temas para explicar la mayor o menor proactividad de las empresas en la utilización del *made in Spain* en sus estrategias de *branding* internacional.

El análisis descriptivo incluye 6 bloques de temas y el análisis transversal a su vez incluye 5 bloques de temas más analíticos. Dentro de cada tema se agrupan sub-temas, y dentro de los sub temas, sub-sub temas.

Cabe señalar que el análisis temático permite codificar y recodificar los temas y sub-temas a lo largo de la lectura y relectura de los datos transcritos a partir de las entrevistas.

También se pueden elaborar “*memos*” durante el trabajo de campo, los *memos* son anotaciones de ideas que facilitan el posterior análisis de los datos y que se pueden también codificar a temas concretos o sub-temas.

A medida que el trabajo de campo avanza, y el análisis se refina, se van agrupando, renombrando y también fusionando temas. No todos los sub-temas recogidos en las entrevistas son relevantes para el análisis, porque no todos ellos ayudan a dar respuesta a la pregunta de investigación. Sin embargo es interesante conservar la codificación porque puede ser útil para investigaciones posteriores que analicen los datos a partir de otros objetivos de investigación y desde otra pregunta de investigación.

Por este motivo, en los cuadros resumen reflejaremos la codificación realizada a partir del programa Nvivo10 incluyendo la totalidad de temas y sub-temas codificados. El análisis, sin embargo se centrará sólo en aquellos que contribuyen a explicar el valor añadido del *made in/by Spain* en las industrias del calzado y de la moda y también su proactividad.

5.8. Bloques temáticos

Bloque descriptivo

Abordaremos el análisis temático desde una óptica descriptiva primero, que pretende contestar a la primera parte de la pregunta de investigación **¿Cuáles son los factores que explican el valor añadido del made in/by Spain en las industrias del calzado y de la moda?**. En la figura 89 se resumen los seis temas codificados en Nvivo10, que a su vez incluyen sub-temas, algunos más relevantes que otros para el análisis. No entraremos en el detalle de cada uno, sólo en los que explican el *valor del made in Spain*.

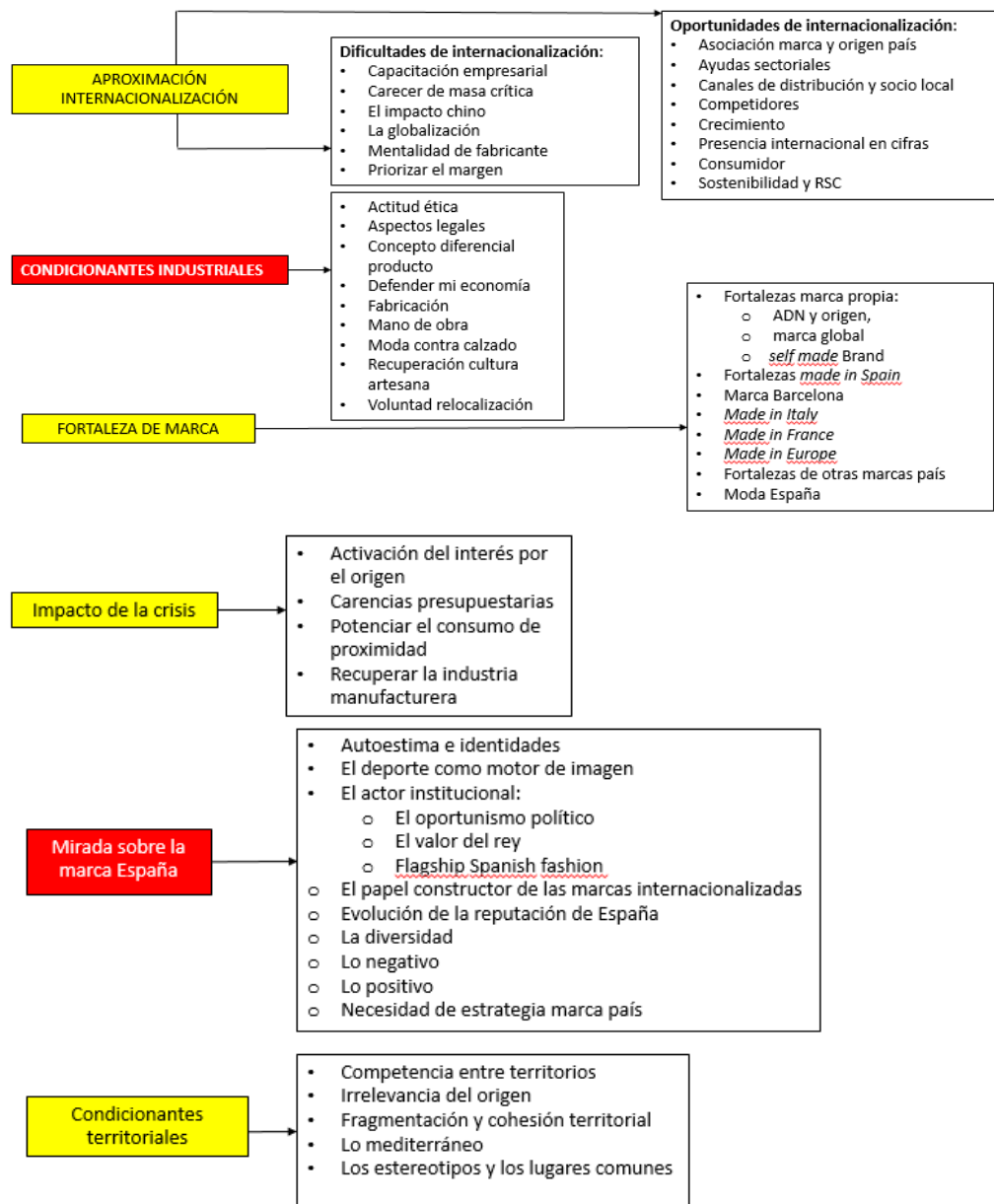


Figura 89. Bloque descriptivo de los temas analizados en Nvivo10 (Fuente: elaboración propia)

El primer tema que analizaremos es la **aproximación** que los entrevistados hacen de sus experiencias de **internacionalización**, (algunos hacen más énfasis en las dificultades experimentadas y otros en las oportunidades que les supone), el segundo tema serán los **condicionantes industriales** (diferencias de fabricación entre calzado y confección textil), el tercero y quizás principal, será la **fortaleza de marca** (la fuerza que tiene la propia marca frente a la marca origen, ya sea marca país o ciudad), el cuarto tema será el **impacto de la crisis** sobre la imagen del país, sus empresas y sus marcas, el quinto tema será la **mirada sobre la marca España**, y el sexto serán los **condicionantes territoriales** que influyen sobre esa mirada.

Veremos que **la combinación de todos estos datos nos permitirá realizar una primera descripción del valor del *made in/by Spain***, para después encarar una aproximación transversal y más analítica de los temas relevantes.

Bloque transversal

Mientras el bloque descriptivo explica los factores que inciden en la valoración del *made in Spain* y responde a la primera parte de la pregunta de investigación, **este bloque transversal ayuda a explicar los factores de activación y uso del *made in/by Spain*** y por tanto responde a la segunda parte de la pregunta de investigación ¿(..) qué factores **propician que las empresas lo utilicen o no en sus estrategias de *branding* internacional?**

Al igual que en el bloque descriptivo del análisis temático, aquí hay bastantes sub-temas y sub-subtemas codificados (figura 90), aunque no todos ellos son relevantes para el análisis, por lo que no todos los que se recogen en la codificación serán utilizados.

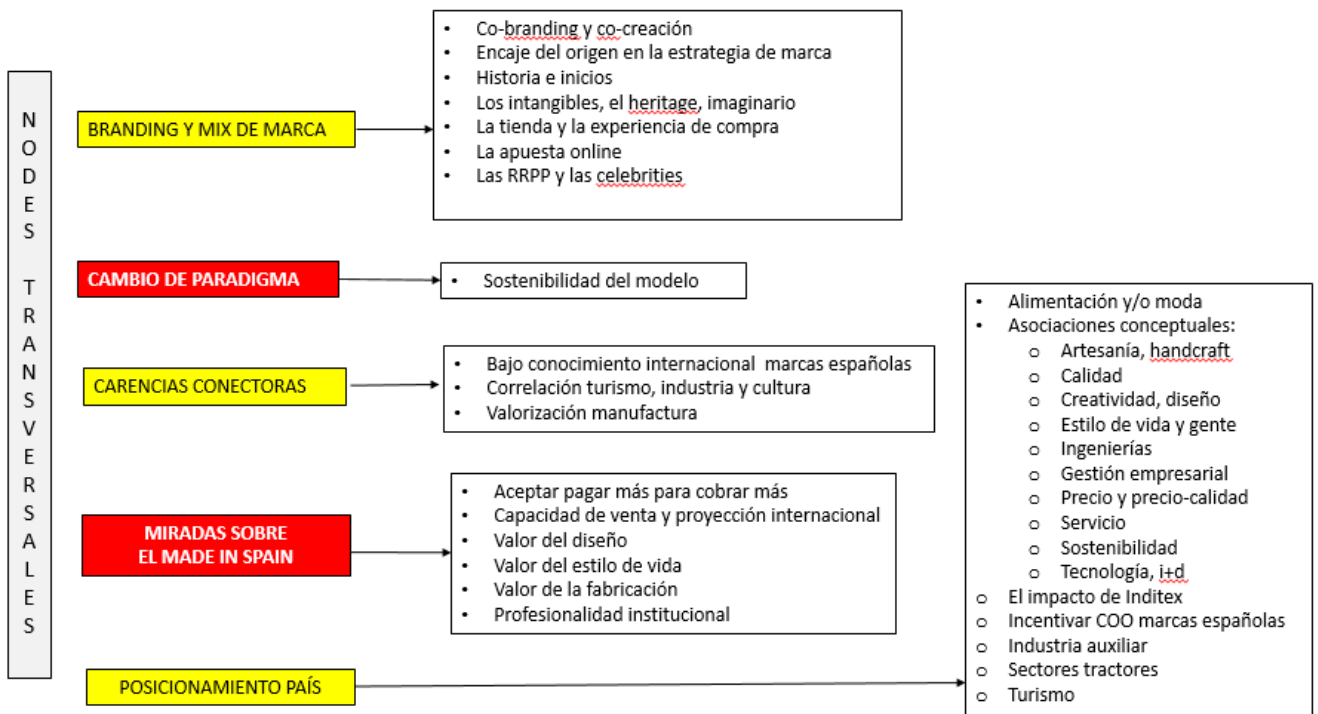


Figura 90. Bloque de temas transversales codificados en Nvivo10 (Fuente: elaboración propia)

En el análisis transversal de los datos analizaremos esencialmente **el cambio de paradigma tras la crisis y las carencias conectoras transversales como país** y cómo inciden en función de **las estrategias de branding de las empresas y del valor operativo del made in** en los procesos de internacionalización. Finalmente veremos que la modulación en cuanto al mayor uso o activación del *made in/by Spain* debe pasar por desarrollar el **posicionamiento de la marca España** en el marco de la estrategia de la marca país.

Veamos primero los aspectos descriptivos.

5.8.1. Factores descriptivos del valor del *made in Spain*

Analizaremos a continuación los factores que inciden en la valoración del *made in Spain* por parte de las empresas de calzado y moda. **El valor percibido del made in/by Spain**, se puede describir a partir de los seis factores codificados y que se detallan a continuación, pero hay que dejar muy claro que la relevancia de cada uno varía en función de la experiencia de internacionalización de cada entrevistado. Por ello adelantamos que el resultado final en cuanto a **valoración del made in/by Spain es el resultado de la combinación de estos seis temas entre sí**. Algunos de los temas los mencionaremos no sólo en el apartado en el que están codificados, sino también en otros porque la interrelación entre los seis temas es elevada.

- Aproximación a la internacionalización: dificultades y oportunidades
- Condicionantes industriales
- Fortaleza de marca
- Impacto de la crisis
- Mirada sobre la marca España
- Condicionantes territoriales

5.8.1.1. Aproximación a la internacionalización

Dificultades de internacionalización

Analizar las dificultades encontradas por las empresas en sus procesos de internacionalización durante los últimos 10 ó 15 años permite entender una parte del valor actual del *made in Spain* y explicar las diferencias entre las industrias del calzado y de la moda.

Las ideas clave para describir estas dificultades son los procesos vividos por las empresas en la última década en un contexto de **globalización**, que llevó a muchas de ellas a **deslocalizar** la fabricación de sus productos, lo cual provocó una **desindustrialización** en ambos sectores, aunque más fuerte en el textil que en calzado, donde muchos fabricantes para terceros entendieron que su futuro pasaba por **crear marcas propias** a partir de un **concepto de producto diferencial**.

El contrafenómeno a esta desindustrialización esencialmente provocada por una búsqueda obsesiva de margen ha sido “la **intención de creación de marca**” especialmente en la industria del calzado, potenciar una **industria de proximidad** con una **relocalización** creciente.

Mientras la globalización y la deslocalización afectaron en el pasado tanto a la industria del calzado como la de la moda, la **desindustrialización fue muy superior en la confección textil que en el calzado**.

Tras experiencias de deslocalizaciones en mercados como el asiático, se está produciendo en los años más recientes una relocalización de una parte de la producción con mayor valor añadido en ambas industrias: se inició primero en la industria del calzado, cuya internacionalización es anterior y se está extendiendo cada vez más al mundo textil. Veamos por qué.

Las deslocalizaciones de la fabricación de calzado hacia el mercado asiático se debieron en gran medida a una mentalidad de fabricante muy orientada a priorizar el margen y el beneficio a corto plazo. Es en el calzado de piel donde las empresas encontraron más problemas, todos ellos vinculados con su capacidad de control de la calidad del producto. Este fenómeno queda reflejado en los sub-temas codificados al tema “dificultades de internacionalización” en la figura 91, donde “referencias” son las menciones totales que mencionan un sub-tema y “fuentes” el número de entrevistados que mencionan cada tema o sub-tema. Destacan las referencias al “impacto chino” y la “globalización” con un número total de referencias de 54 y 14 sobre un total de 18 y 7 fuentes en cada caso. Le siguen cuestiones como la “Capacitación empresarial, priorizar el margen, mentalidad de fabricante y carecer de masa crítica”. Todos estos sub-temas ponen de manifiesto que las empresas al deslocalizar la producción de sus productos **privilegiaron el cortoplacismo económico sobre la construcción de marca**.

Lo que en definitiva más determina **el nivel de dificultad** en la internacionalización de las empresas es **el tamaño de las empresas, los recursos propios, el grado de internacionalización** y sobretodo, **la fortaleza de la marca propia**, que analizaremos más adelante.

Aproximación a la internacionalización	Referencias	Fuentes
Dificultades de internacionalización	124	27
• El impacto chino	54	18
• Globalización	14	7
• Capacitación empresarial	12	3
• Priorizar el margen	8	6
• Mentalidad de fabricante	6	3
• Carecer de masa crítica	10	7

Figura 91. Referencias y fuentes codificadas como dificultades de internacionalización en Nvivo10 (Fuente: elaboración propia)

Muchas empresas tanto de calzado como de moda, en un contexto de creciente globalización, dejaron de fabricar en España y **deslocalizaron su producción a China** pensando en ahorrar costes y maximizar sus beneficios. Las de calzado se encontraron sin embargo, con problemas no previstos de **control de calidad** de la producción y con sobrecostos escondidos.

Hace 6 años la estrategia era buscar margen: nosotros hemos fabricado Vialis en Brasil, en China y en Vietnam. Y ha sido un rotundo fracaso. **Hemos tenido muchos problemas, por calidad y timing en el servicio.** Costos, sobrecostos escondidos que no estaban en los escandallos, y problemas varios: **el control de la calidad se complica muchísimo** (Vialis)

Mantener la calidad en un país como China para una empresa incluso como la nuestra que hay a quien le puede parecer muy grande pero que no tienes una estructura comparable como puede ser un Clarks o un Ecco o un Timberland o todas estas grandes multinacionales, pues es **muy difícil tener un cuerpo técnico lo suficientemente fuerte** como para garantizar que están produciendo **la calidad base** que tú quieres llevar a los consumidores (Callaghan)

Es que la experiencia **china es complicada, tienes que ser muy grande** (..) China te puede hundir o te puede llevar a la cima (..) puedes abaratar los costes por un lado pero te puede destrozar por otro, si el plazo de entrega es tarde, si la calidad no es la que quieres, claro, te matan (Castañer)

Yo de verdad, esta gente que ha fracasado en China, no es un tema del *made in China*, fue un tema de calidad, fue un tema de **procesos de control de calidad** (JC)

Este fenómeno se vincula con la **dimensión de las empresas españolas**, muchas de ellas **familiares** y cuya **masa crítica** no les permite el nivel de control de calidad sobre el producto que las grandes multinacionales sí tienen. Estas **malas experiencias de deslocalización** han llevado a bastantes empresas de calzado de piel a **relocalizar** su producción **en España** o en mercados de **proximidad** como Portugal, Marruecos o Turquía, realizando el ensamblado final del zapato en España. Con ello han sido capaces de garantizar la calidad del producto, tener más **flexibilidad** y una **capacidad de respuesta** más rápida al mercado.

El valor del *made in Spain* tiene una primera relación con este proceso de globalización, deslocalización, desindustrialización y más reciente relocalización.

Yo entiendo, que para una compañía como Inditex no es un problema porque tienen equipos muy importantes en los sitios de producción, pero nosotros, que incluso teníamos controlers, tuvimos grandes, grandes problemas. El consumidor lo sufrió en sus carnes, y nosotros también. **Decidí hace un par de años dar un golpe de timón en este sentido y poner todo con *Made in Spain*, con el precio que salía, y punto.** Y aquí estamos situados en el caso de Vialis. **Fue una buena decisión** (Vialis)

Dentro del escandallo de lo que es un zapato, la mayoría del minutaje te va en la parte del cosido. Entonces allí lo que hemos hecho ha sido subcontratar a talleres, un poco en España, pero sobre todo en Marruecos para poder hacer la parte del corte y del cosido y llegar aquí a España y hacer lo que es el ensamblado: colocarle la suela al zapato. Con eso podemos tener **lo mejor de los dos mundos, unos costes competitivos y un control de calidad grande y una flexibilidad también muy grande** (Callaghan)

La producción en proximidad, además de facilitar el control sobre la calidad del producto tiene para las empresas la ventaja de una adaptación más rápida a la demanda, algo muy marcado por el **fenómeno pronto-moda o *fast-fashion* impulsado por Inditex** y que analizaremos más adelante.

Ahora mismo **lo que tenemos básicamente es una fábrica muy elástica, con una capacidad de producir más zapatos, de adaptarse a la demanda**, también tenemos empresas muy cercanas, que tenemos capacidad para poderlas controlar al 100% en un momento determinado de un pico de producción pues podemos subcontratar la producción con ellas, sobre todo en una zona muy cerca de España (Callaghan)

Otra dificultad verbalizada en la aproximación a la internacionalización de las empresas es el **mercado chino como mercado destino**. Es un mercado muy grande por volumen y muy complejo de atacar, sobre todo por la **dificultad de encontrar el socio adecuado**.

Es un país muy complicado porque al final el chino está en una situación que quiere marcas muy conocidas, sobre todo en el lujo. Llevamos dos años y estamos vendiendo, pero bueno, **creemos que va a costar más de lo que nos imaginábamos en un principio**. Pero bueno, es una **guerra de fondo, lo de China**. Yo creo que hay que estar, pero que no es un mercado muy sencillo (El Naturalista)

Cuando **no se está cómodo con el socio local, hay un problema**. Si eso ocurre, nos vamos. Y si queremos intentarlo de nuevo, dejamos que pasen un par de años. En China ahora buscamos socio, porque **es un sitio en el que hay que estar** y creemos que funcionará. Pero vamos con mucho cuidado para la selección. No queremos equivocarnos de nuevo. Pero todavía es un país para ir a comprar y no a vender. Es muy complejo, con elevados costes de operación. Estará a punto dentro de cuatro años (Tous).

China es salvaje, muy dura, muy violenta, hubo siempre un ejemplo siempre de que no tienen religión, entonces cuando ven un dólar, los tíos se vuelven locos. Lo adoran, y te venden a su padre o a su hermana en el caso de que lo tuvieran, no?. Pero es un mercado muy interesante y con mucho crecimiento y paralelamente violento, salvaje (Callaghan)

El **mercado asiático** se va trabajando algo, se va haciendo pero no te creas es un país **complicado** (AS)

Otra de las dificultades verbalizadas en la aproximación a la internacionalización es la poca ayuda de las asociaciones sectoriales por los recortes drásticos –como consecuencia de la crisis– en los presupuestos de organismos como Icx, Fice o Acció. Organismos muy valorados por las empresas en las primeras fases de internacionalización, menos después.

En una primera fase, utilizamos las oficinas comerciales y nos ayudaron un montón, cuando empezamos, lo primero que necesitas es buscar a alguien que viva en China, luego (...). Yo realmente, a la gente, les digo, si realmente quieres ir a China, tienes que irte tú. Olvídate, ha habido consultoras con las cuales nosotros pues hemos trabajado y nos han sacado una licencia, y cosas de ese tipo, meramente administrativas, y luego van y se venden como que son los que te han metido allá (Callaghan)

Otra de las dificultades expresadas es la falta de apoyo a la marca española vinculada a la falta de notoriedad internacional de muchas marcas españolas.

Nosotros siempre hemos **echado de menos en España la poca ayuda que tenemos los fabricantes que fabricamos en España**. Muchísimas marcas y grandes marcas han emigrado a Asia. Nosotros desde el primer día decidimos por política de empresa y por un tema de RSC⁴⁰ que nuestro futuro no está en Asia, por sus medidas de higiene, de condiciones de trabajo laboral, entonces para nosotros el tema de España ha sido muy importante, abanderar (...) es que yo creo que somos de las pocas marcas españolas que el nombre es en español (El Naturalista)

Bueno **hay un problema previo pero ya de marca. Uno de los grandes problemas** que tenemos nuestras marcas ya desde la creación **es nuestra notoriedad en el mercado, es decir no somos conocidos** (SM)

La capacitación empresarial es un elemento que distingue las grandes empresas de aquellas con una dimensión menor. Las grandes al tener más recursos propios y poder apoyarse más en el valor de su propia marca valoran más las oportunidades y relativizan las dificultades, mientras las de menor tamaño enfatizan más las dificultades. Las grandes, se autoperciben como *self-made brands*, marcas hechas a sí mismas, que han llegado por sí mismas donde están, sin ayudas de nadie, y eso influye en su voluntad

⁴⁰ RSC son las siglas de Responsabilidad Social Corporativa

de "compartir" sus logros con las instituciones o con empresas más pequeñas. Si tuviéramos que segmentar las empresas, podríamos hacerlo en tres grupos:

1. Las pequeñas con poca estructura profesional y una marca débil en términos de fortaleza de marca.
2. Las medianas muy fuertes en España con cierta dimensión e internacionalizadas pero sin suficiente notoriedad de marca a nivel internacional.
3. Las grandes o muy grandes con una estructura profesional sólida y un porcentaje de internacionalización elevado y con una gran fortaleza de marca en el exterior.

Las primeras son las que más dependen de la ayuda institucional y más sufren los recortes en las ayudas a la internacionalización, dado que sus recursos son más limitados. Estas son de entrada las que valoran más el *made in Spain* porque compensa el bajo nivel de conocimiento internacional de su marca. Tiene que ver con que **a mayor dimensión de empresa, mayores recursos propios, mayor fortaleza de marca y por lo tanto menor dependencia del made in Spain.**

Ir con tu madre o tu padre al colegio es diferente que ir independiente y con tus propias ideas (...). Nosotros hemos ido independientes porque en primer lugar hemos tenido la fortuna de poder hacerlo económicamente y la empresa ha hecho el esfuerzo y la inversión en nuestras ferias en su momento, y de hacer las cosas diferentes. **Siempre han querido que nos acercamos porque han querido que Camper sea el *flagship* de los demás.** Pero no hemos invertido veintipico años de camino sólo para hacer eso, no? (Camper)

Otra de las dificultades de la internacionalización tiene que ver con el acceso a los **canales de distribución** y encontrar **el socio adecuado** para entrar en los mercados. Son varias las empresas que han tenido que entrar, salir y volver a entrar en determinados mercados por no dar con el buen socio.

Un mercado como el americano en el que nosotros compramos dos tonterías en él a pesar de que nosotros por filosofía de producto y nombre de marca tendría que ser nuestro mercado natural, pero no estamos preparados y **no hemos encontrado la media naranja** que necesitas para trabajar en ese mercado (Callaghan)

En EEUU (...) por **problemas del agente** con el que habíamos estado allí muchos años nos hizo un poco una pirula porque nos copiaba el producto y lo fabricaba en India (...) ahí hubo un altibajo grande. Y después no hemos tenido suerte con el que le vino después porque a los tres años optó por retirarse del negocio y (...) este año hemos vuelto a poner dos representantes porque en EEUU si no tienes a gente destacada allí no haces nada. Y este año hemos puesto dos. Ahora yo creo que lo vamos a revitalizar y creo que nos va a ir bien (Pons Quintana)

De todas las dificultades experimentadas por las empresas, las que más se correlacionan con la percepción de valor del *made in Spain* son las cuestiones industriales vinculadas con la fabricación de calzado.

Resumimos a continuación todas las dificultades mencionadas y destacamos las que más inciden en la valoración del *made in Spain*.

Dificultades y errores tras deslocalización producción	Valorizar el made in Spain
Mentalidad fabricante Prioridad al margen Problemas de control de calidad Problemas de timing y reactividad	Relocalización en España y proximidad ✓ Mayor control calidad ✓ Capacidad respuesta, flexibilidad, servicio ✓ Justificar un precio mayor
Dificultades del mercado chino como mercado destino Encontrar el socio adecuado Acceso a los canales de distribución	Dificultades de financiación Recortes a las ayudas a la internacionalización Menores recursos propios para financiarse

Veamos a continuación en qué las oportunidades de internacionalización inciden en el valor del *made in Spain*.

Oportunidades de internacionalización

La aproximación a la internacionalización desde el punto de vista de las **oportunidades** se correlaciona principalmente con la **necesidad de crecimiento** de las empresas afectadas por la **crisis**, en el marco de estancamiento o decrecimiento del mercado nacional y europeo. Dentro de los mercados destino con más oportunidades las empresas destacan de forma general el mercado asiático (China y Japón). En estos mercados el factor **origen español** aparece de entrada como un valor añadido para los fabricantes de calzado, que lo explotan desde el punto de vista de la comunicación y de las acciones de marketing, incluyendo incluso los estereotipos.

Pues allí (China) se cuida mucho la experiencia de compra. Se atiende muy bien a la gente, en algunos puntos estamos ofreciendo el servicio como que te limpiamos los zapatos antiguos. Ahora, para la temporada que viene estamos montando una especie de carpas para montar a la entrada de los centros comerciales y **se enfatizará todo un poco lo que es la procedencia de España** (...). Lo que supone por cierto, **vamos a ser un poquito folclóricos, de apoyarnos un poquito en el tema de los toros** en la parte de belleza que tiene todo ese mundo (Callaghan)

Las oportunidades de internacionalización pasan en cualquier caso y de forma previa por tener un **producto con un concepto diferencial y valor añadido**. Y además contar un **buen equipo**.

Para salir fuera hay que tener buen producto, hay mucha gente que piensa que la exportación es la aspirina que cura todos los males y al final los cura si tienes producto. Cuando digo producto significa un producto distinto, **un producto diferenciado, un producto con valor añadido**, un producto atractivo, o sea no vale todo (El Naturalista)

Tan importante como tener producto es tener equipo. Para empresas pequeñas que quieren empezar a exportar lo primero que tienen que tener es un equipo en cuestiones básicas: idiomas, en la manera en que los negocios no se hacen aquí igual que en Finlandia o en Japón. Probablemente hay que ser muy permeable y muy flexible a la hora de hacer negocio (El Naturalista).

Sí, no hay que tener miedo ni de abrir ni de cerrar. **Es muy importante el equipo local**. Por ejemplo, en general los industriales no hablan de Arabia Saudí y sí de Emiratos Árabes. Pues de allí nos hemos retirado dos o tres veces y en Arabia nos va muy bien. La diferencia tal vez está en la persona que hemos encontrado allí (Tous)

Otro de los aspectos esenciales, además de tener un buen socio local es **contar con los recursos necesarios**. Las empresas con mayor experiencia lo dejan muy claro. Y hacen hincapié en la necesidad de afianzarse en los mercados más sólidos ya penetrados, ya que introducirse en nuevos mercados es muy costoso.

Nosotros queremos afianzarnos más en los mercados donde estamos presentes, o sea, no tenemos afán de entrar en nuevos mercados. Si hay oportunidades lo haremos. Al final por cosas que han pasado en la producción de la empresa, **el Sr. Tous prefiere entrar sabiendo que tiene los recursos necesarios, sobre todo con el socio-partner adecuado** (Tous)

Finalmente la aproximación a la internacionalización de las empresas y el balance entre dificultades y oportunidades se traduce en un factor muy claro, el **factor aprendizaje**. Las empresas admiten todas haber cometido errores, errores vinculados con el **conocimiento del mercado, el dinero destinado y el capital humano**.

Aquí no hay miedo de cometer un error. Citemos el caso de los EEUU: allí entramos, los resultados no fueron los esperados y salimos y volvimos a entrar con los aprendizajes. Y aún no estamos bien en los EEUU, aún estamos apostando por este mercado para consolidarnos aún más, pero vamos bien (Tous)

Los errores eran no conocer el mercado, asumir que era homogéneo, a lo mejor no miramos bien los recursos que eran necesarios, no tener el capital humano que hacía falta, y ok, se hizo todos los estudios y cuando llegas allí te das cuenta de que para establecerte allí te hace falta mucho más dinero. Al final, los EEUU son 20 países en uno, con lo cual ahora estamos mirando más bien una estrategia de regionalización. En Miami somos fuertes, puntualmente porque había el colectivo latino, en otras zonas más anglosajonas nos ha costado más. Al final para establecerte tienes que tener mucho poder de inversión (Tous).

En resumen, **la aproximación a la internacionalización de los entrevistados modula su percepción en relación al *made in Spain***. Destacan dos tipos de experiencias. Las primeras son las experiencias de deslocalización y de aproximación a mercados complejos como el asiático o el americano y las segundas son las que se vinculan con aspectos de percepción exterior del *made in Spain* y por tanto de valoración del producto español.

En el primer caso, estaríamos ante empresas que tras malas experiencias de producción en el exterior son favorables a una relocalización en España o proximidad, y de hecho las han practicado ya. Se trataría del **perfil más proactivo y favorable a un desarrollo de políticas a favor del *made in Spain***.

El ensamblado debe estar realizado en España para poder poner *Made in Spain*. En el caso de Panama Jack que publicita el *Made in Spain*: hoy toda su producción ha vuelto a España. También tuvieron problemas de costes, tiempos y reposición (Fice)

Las segundas experiencias se relacionan con la **acogida del producto *made in Spain* gracias a la percepción favorable del profesional internacional** en una primera etapa, seguida en una segunda del propio consumidor final. El profesional internacional del calzado valora el producto *made in Spain* por su calidad, por el servicio, por su artesanía y por estar realizado a partir de materiales nacionales (cuero) de calidad.

Incluso empresas que fabrican fuera de España, utilizan material 100% español, y el ensamblado final del calzado lo realizan en España para poder utilizar el sello *made in Spain*. Hay unanimidad sobre el **valor del calzado *made in Spain*: diseño, buenos materiales, artesanía, y muy buena relación calidad-precio**. Y si además se trata de fabricantes, **servicio flexible y rápido**.

No hay datos reales, sí que es cierto que en la unión europea somos junto con Italia el líder en el mundo (..) es una percepción totalmente asumida por todo el profesional del calzado, vale, por el dueño de una tienda, el dueño de un almacén (..) en ese sentido la evolución que ha tenido el *Made in Spain* en los últimos 15 años ha sido brutal, yo lo he vivido (..) **el *Made in Spain* se trataba de disimular (..) de hecho las marcas son italianas (..) hasta hoy en que supone un elemento de venta, las empresas lo incorporan en su comunicación, en los stands, ferias, en su etiquetado, es un elemento diferenciador hoy. Evidentemente, no estamos ni mucho menos a nivel de Italia, pero sí que estamos allí junto con ellos como un país productor de calzado de calidad** (Fice)

Las experiencias y dificultades que hemos descrito en este apartado están más vinculadas a los fabricantes de calzado que a las empresas de confección textil, por los condicionantes de esta industria. Podemos ver resumido el valor del producto calzado *made in Spain* a continuación, tras lo cual abordaremos el siguiente tema, los condicionantes industriales del calzado frente al textil. Las oportunidades de internacionalización se vinculan con la necesidad de crecimiento de las empresas en un contexto de crisis del mercado nacional, gracias a la buena acogida del producto español, especialmente en los mercados con mayor crecimiento como es el asiático.

Valor del producto (calzado) *made in Spain*:

- ✓ Diseño, buenos materiales, artesanía, y muy buena relación calidad-precio
- ✓ Servicio de las empresas
- ✓ Elemento de venta: producto, stands, comunicación

Oportunidades de internacionalización

- | |
|--|
| Compensar la caída del mercado nacional |
| Contar con un concepto diferencial de producto |
| Contar con equipo y suficientes recursos |
| Permitirse poder equivocarse |

5.8.1.2. Los condicionantes industriales

Los condicionantes industriales que más contribuyen a explicar las diferencias de valoración y uso del *made in Spain* en las industrias del calzado y de la moda son:

- Contar con un concepto de producto diferenciado (esencial en ambas industrias)
- El valor añadido de la fabricación española de calzado para el profesional internacional
- La mayor complejidad industrial del calzado respecto a la confección textil

Tener un concepto de producto muy diferenciado es la variable que más garantiza el éxito internacional especialmente si se suma con la fortaleza de marca propia. Cuando se dan ambas condiciones, apoyarse en un origen no es imprescindible, aunque sí puede sumar. En el caso del calzado de piel fabricado en España, el origen suma, ya que se relaciona con una elevada **calidad de producto, una materia prima excelente y una tradición manufacturera y un know-how industrial de país.**

Concepto diferencial de producto

La condición primera para internacionalizarse con garantías de éxito es contar con un producto de calidad y genuino. Posicionamiento, valor de marca y diferenciación. El origen es un plus, y no siempre.

Yo puedo hablar por el caso de Tous. Éramos la primera marca que abrió el mercado, con un posicionamiento tan claro. **Nos posicionamos más por nuestros valores de marca que por nuestra procedencia** (Tous)

Con el caso de Callaghan, probablemente es **la tecnología**, el buscarte algo diferencial para poder abrirte un hueco en el calzado de confort, de estilo casual. El **dar algo distinto a los demás**, porque el tema del diseño y tal, sí, pero el diseño que hacemos nosotros es un diseño muy medido, no tenemos un cliente que compra por moda, tenemos un cliente que busca un producto sólido y como digo yo muchas veces, como el que compra un coche alemán, no buscas un diseño, buscas tener un buen coche (Callaghan)

Cada uno tiene su personalidad propia. Castañer tiene la suya, Pretty ballerinas la suya. Camper tiene la suya, son líneas muy diferentes (Castañer)

La marca siempre decimos que se sustenta en tres pilares que son producto, persona y planeta. Producto, intentando hacer un producto distinto y diferenciador a otros, tanto en la utilización de materiales como en colores o en el diseño de las suelas. Planeta porque intentamos utilizar productos lo más sostenibles posibles. Y personas porque es una marca que está hecha por y para personas (El Naturalista)

Teniendo un concepto diferencial de producto, **el fabricarlo y diseñarlo en España puede ser un plus.**

Valor añadido español

Las consideraciones sobre el *made in Spain* y su proactividad se viven de formas distintas en las industrias del calzado y de la moda. **El calzado apuesta claramente por el *made in Spain***. Ya sea de una forma **pasiva** (sólo sobre el producto) o **activa** (producto y comunicación al consumidor final). Se debe a un **trabajo conjunto realizado desde las marcas y las asociaciones sectoriales** que han apoyado la internacionalización del calzado español (Fice). Un apoyo más **proactivo por parte de los fabricantes** que por parte de las empresas comercializadoras y que se ha **consolidado en el profesional del calzado internacional**, para quien el calzado fabricado en España equivale a una certificación de calidad. Se asocia a **producciones pequeñas, artesanas, de calidad y a un know-how industrial** (cuero)

En EEUU el producto español tiene una imagen cojonudamente buena a través de las empresas que llevan muchísimos años, sobre todo de la zona de Elda, de la zona de Elche, que han hecho muy bien su trabajo y han conseguido hacer una imagen de un producto de calidad (Callaghan)

La piel tiene varios países de procedencia, pero nosotros tenemos una factoría, una empresa de curtición aquí en España, bueno en concreto a unos pocos kilómetros de Elche en la localidad de Aspe y allí es dónde se trata el 100% de la piel. Independientemente de dónde se fabrique el zapato Pikolinos la piel siempre sale desde esa fábrica que es la que aporta el 100% de nuestra materia prima. Esos son un poco nuestros valores y nuestro ADN, nuestra carta de presentación al mercado (Pikolinos)

El calzado es un sector muy internacionalizado que exporta el 70% de todo lo que produce. Incluye desde grupos estratégicos como Camper hasta empresas mucho más pequeñas con poca marca o poco nivel de exportación. Para las marcas más pequeñas que carecen de grandes presupuestos de marketing para dar a conocer sus marcas, el **paraguas *made in Spain* es su carta de presentación** asociado a una

garantía de **calidad, handcraft y autenticidad y un mejor servicio** que las marcas italianas. Las grandes marcas, no lo necesitan tanto, por la fortaleza de su marca propia –superior a la marca sectorial– aunque también lo utilizan, ya que **refuerza la imagen de marca**.

España es dentro de la unión europea y junto con Italia el líder en el mundo. Esto está asumido por todos los profesionales del calzado internacional, por eso el *made in Spain* vende. De hecho, la construcción del *made in Spain* se ha hecho de forma distinta al *made in Italy*, aunque se ha inspirado en él. Los mercados internacionales prioritarios del calzado español son Europa, Asia y EEUU y para el futuro inmediato se contempla también Latinoamérica.

El 70% de nuestras exportaciones van a Europa, evidentemente ahora es una situación difícil (..) y la tarta es cada vez más pequeña, de hecho en el año 2012 las ventas fuera de la CEE han aumentado cerca de un 30%. Es fundamentalmente en Asia donde tenemos los mayores clientes y mayores expectativas a corto plazo (..) Japón y a China como mercados de esos *top*. También está EEUU que nos acoge muy bien y ahora los esfuerzos se están poniendo en Rusia y sus aliados. Y estamos intentando ver un poco el futuro de Latinoamérica que ahora mismo no es muy muy importante, pero que estamos con crecimientos en el futuro (Fice)

La **proactividad de las marcas de calzado en el uso del *made in Spain* está en auge por la buena valoración que el sector profesional tiene del mismo**, en “casi” todos los mercados. Se ha creado primero una **imagen sectorial de calzado de calidad**, respaldado por un **buen servicio** (frente a los distribuidores y profesionales del mundo del calzado), y las **marcas españolas** están ahora **apoyando esa marca *made in Spain*** frente al consumidor final.

Es un trabajo de años, de ir concienciando a los clientes, de dar una buena imagen, de dar un buen servicio, de dar una seriedad (..) el tener detrás un producto y empresas que después den la cara y que den un servicio post venta y que después respondan por los problemas que pueda haber. Por ejemplo ahí los italianos yo creo que fallan más que nosotros y nosotros haciendo un producto que ya últimamente se hace un producto bastante bastante digno y bastante que ya nada tiene que envidiar al italiano, la trastienda la tenemos más fuerte nosotros que ellos (Pons Quintana)

El consumidor internacional comienza a asociar el calzado español como un zapato de calidad. Lo que primero se tendría que haber puesto en valor es el calzado marca España y una vez puesto en valor esto, las marcas son las que tienen que poner en valor que son marcas españolas (Pikolinos)

Hay un **discurso más favorable hacia el *made in Spain* por parte de los fabricantes de calzado** de piel que de las comercializadoras, aunque muchas también lo utilizan sobre el producto. Las empresas que piensan que el *made in Spain* refuerza su imagen de marca, lo utilizan, aunque no necesariamente en su comunicación, es un elemento adicional de **diferenciación o creación de valor**. Los motivos en ningún caso tienen que ver con un sentimiento de país y las empresas periféricas lo dejan muy claro.

Nuestra finalidad no es hacer país. Poner el *made in Spain* en el producto ya es bastante, no tengo porque trabajar a favor de eso, para eso ya está el gobierno. **Me parece bien que se potencie el *made in Spain*, es decir no molesta, pero no hay una predisposición activa** (...). Tú lo haces indirectamente: tú tienes un negocio, tú tienes una marca, tú tienes unos trabajadores, (...) tú estás creando riqueza, y de paso dices que eres *Made in Spain* (...). Es una cosa más (Castañer)

Mi acto no es un acto patriótico, lo que hago es hacer *Made in Spain* porque España es tradicionalmente un país zapatero de calidad. En los años 50 el zapato español era muy apreciado en toda Europa (..) siempre salvando las distancias con el italiano. El *Made in Italy* era lo más. España era un poco el segundón pero ahora mismo el zapato hecho en España en el mercado alemán es muy apreciado, muy apreciado, en

Inglaterra igual, en Francia, en EEUU también. España hace muchos años que exporta a EEUU (..) el *Made in Spain* en el sector del calzado es muy reconocido, sobre todo en el sector del calzado de mujer (Vialis)

A pesar de este claro avance, la referencia al hablar de *made in* es claramente el *made in Italy*, que surge en todos los discursos como referencia ya no sólo de marca de calzado, sino como LA marca de moda mundial. El *made in Spain* carece de esa homogeneidad y transversalidad con la moda que tiene el *made in Italy* y su apreciación es desigual.

La única marca internacional bajo *made*, es el *made in Italy*. El *made in Spain* según qué casos es un poco a veces no agradable a la hora de la venta, no? Entonces a nosotros nos conocen por el trato de la piel, por el trato de la calidad y a través de eso el mercado chino quiere el *made in Spain*. Pero en otros mercados no, en otros mercados es complicado el *made in Spain*, realmente (Lottusse).

Mientras la marca *made in Italy* se ha construido de arriba abajo, **el *made in Spain* se ha construido desde abajo hacia arriba y se ha apoyado en el servicio ofrecido por las empresas**. Los italianos han contado para la construcción del *made in Italy* con el apoyo de la industria de la moda y de las marcas de lujo y con una clara asociación a diseño nutrida también desde otros sectores industriales, que no se ha dado en el caso español. El *made in Italy* además, es una marca que ha sabido promocionarse mejor y mejor connotada.

El valor añadido del *made in Spain*? Pues es un producto que lleva ya un tiempo prudencial en el mercado y que ha demostrado que se puede tener confianza en él, eso es la potencia del *made in Spain* (Pons Quintana)

Es sólomente el haber perder el miedo a los clientes a trabajar con el producto de calidad, con algo que no fuese italiano. En que les respondiese bien. Claro, ése es un trabajo de tiempo porque hay que cambiar el chip de la mentalidad del cliente (Pons Quintana)

En Europa estamos bastante igualados ya, el *Made in Spain* y el *Made in Italy*, lo que pasa es que en EEUU y en Asia y tal, el *Made in Italy* nos gana. Los italianos siempre se saben vender mejor en todo: el aceite, en todo, la verdad es que son muy hábiles y son más hábiles que los españoles en esto (Castañer)

Las empresas periféricas (Baleares) se vinculan también con el mediterráneo, cuyas asociaciones con elementos culturales, de diseño y creatividad son **más homogéneas y valorizantes que el *made in Spain***, que se percibe desde una óptica más de **producto, industrial, territorial y menos cultural**.

Nosotros la asociamos a través de la fusión de Mallorca con el Mediterráneo. Es interesante, ven en el mediterráneo todo un componente de historia-cultura muy importante. El mercado chino, asiático, japonés ven que en el mediterráneo está Italia, está Francia, hay unas culturas de diseño muy importantes y nosotros estamos justo en el centro. Está Barcelona por supuesto, además es un mundo realmente creativo y todo eso a ellos les interesa mucho (Lottusse)

Siempre hacemos nuestros guiños a los orígenes porque nuestras raíces están en Mallorca y siempre se habla de los zapatos Camper diseñados en Mallorca en el corazón de Inca en medio del mediterráneo, bueno, somos una marca de Mallorca y española y mediterránea 100% y SIEMPRE y lo comunicamos (Camper)

Hay empresas de calzado que fabrican fuera de España por cuestiones de costes y que también se asocian con el mediterráneo y España. Hay pocas marcas que produzcan el 100% en España.

Somos una marca española, con un carácter 100% mediterráneo, que es lo que siempre decimos en nuestras comunicaciones (..) pero la fabricación es allá donde podemos, o allá donde tenemos que hacerlo para que salgan los números o salga la producción como que tiene que salir (Pikolinos)

Camper produce un 80% fuera de España. El 20% en territorio español pero casi todo son muestras, entiendes? Y otras marcas igual, yo te puedo decir que somos de las únicas marcas españolas que hoy por hoy estamos enviando a China 100.000 pares al año producidos en España (..) perdona, te miento, yo todo el tema de las prendas las estoy produciendo (..) para mi el mejor sitio en el mundo de producción de piel que es en Turquía. Pero hablando de zapatos, de lo que nosotros dominamos, lo estamos haciendo el 100% en el territorio nacional. Entonces, los otros, no lo hacen, pero lo utilizan (Lottusse)

En el caso de las marcas textiles la valoración del *made in Spain* es claramente inferior. Se valora en positivo al compararse con el *made in China*, por los aprioris de algunos consumidores. El mayor *hándicap* señalado por las empresas es no contar con un respaldo industrial detrás, como lo tiene el calzado. En este sentido **el binomio diseño+industria es la base de la fortaleza de una marca sectorial.**

No tengo muy claro de que en este momento el hecho solamente del *Made in Spain* sea un plus. Quizás tienes un plus **desde un punto de vista de a priori** o desde un punto de vista de tópico, que creo que es malo y no es verdad, y por tanto se puede desmontar fácilmente, que es pensar que porque pone *Made in Spain* está mejor hecho que un *Made in China*. Para mi es absolutamente una aproximación tópica (..) Yo creo que en el consumidor final sí que existe todavía una visión de que el *Made in China* es malo y el *Made in Spain* es bueno (SM)

Lo que se ha de entender es que **primero tiene que existir una industria.** Lo que **no puede existir es únicamente el concepto de diseño.** Diseño sin industria para mi son conceptos que no tienen un futuro. Tú puedes ser diseñador y trabajarás para diferentes industrias (..) si tú quieres producir un producto si no hay una industria detrás es difícil que esto exista (AS)

De hecho, en textil, más que el *made in*, lo que están empezando a destacar algunas marcas es el *made by o designed in Spain*, aunque más de cara al turista que busca un producto original, o al consumidor nacional, a quien el impacto de la crisis le está haciendo valorar cada vez más el producto nacional, como veremos más adelante al hablar del cambio de paradigma.

Valor del <i>made in/by</i> en Calzado	Valor del <i>made by</i> en moda
<p>-En calzado hay una única marca origen posible, el <i>made in Spain</i>, que cuenta con el respaldo de una industria real detrás y un <i>cluster</i> muy potente del calzado.</p> <p>-Se asocia a producciones pequeñas, de calidad, con buenos materiales (cuero), a un know-how industrial por una tradición manufacturera como país y a una garantía y buen servicio por parte de las empresas españolas.</p> <p>-el valor percibido es unánime y su uso generalizado.</p>	<p>-En moda el origen es menos relevante que la marca.</p> <p>-Hay dos marcas origen en España, la marca Barcelona, más vinculada con diseño y modernidad y con una homogeneidad y cohesión de imagen a nivel internacional superior al <i>made by o designed by Spain</i>.</p> <p>-El acercamiento a la marca Barcelona se produce de forma más natural que en el caso del <i>made by Spain</i>.</p> <p>-La reputación de la marca España produce una menor afinidad de las marcas periféricas con moda España.</p>

Otro aspecto que incide en el valor del *made in/By Spain* es la complejidad industrial del proceso de fabricación, muy superior en calzado.

La complejidad industrial

Es **mucho más complejo fabricar calzado de piel que confeccionar calzado deportivo, sneakers o ropa**. Tiene que ver con la calidad de las materias primas necesarias (cuero) y con el proceso productivo, que en el caso del calzado requiere una industria de proximidad y muchos perfiles de artesanos especializados (taconeros, hormeros,..). Por eso el profesional internacional valora el calzado español. Además las consecuencias funcionales sobre el pie en el caso de problemas de calidad del producto son también más graves en el calzado.

El cliente quiere marca europea fabricada en Europa (..), **es mucho más complejo fabricar calzado que ropa (..) por la piel** básicamente, sí, sí (Fice)

Yo llevo casi 26 años en el mundo de la moda, ligado al mundo de la piel llevo 21, y dentro de la piel he trabajado en Italia en el mundo de la confección de piel de lo que son las prendas. Cuando vine aquí con el tema del calzado y yo siempre he dicho que si tuviese dinero sería en la única cosa que invertiría en una fábrica de calzado, **para hacer un zapato necesitas 18 máquinas. Para hacer una prenda necesitas una máquina de coser y una asa para cortar** (Lottusse)

Bien es cierto que el calzado es diferente a la indumentaria de la moda, a las prendas de vestir. **El calzado tiene un componente mucho más funcional**, donde tú puedes probar productos de bajo precio con suelas de goma y tal, pero **a la que te duelen los pies o no transpiras bien o a la que tal, rápido vuelves a tus marcas de referencia** que lo hacen bien. En indumentarias es más difícil (ACTM)

Esta mayor **complejidad en la fabricación de calzado** explica las mayores **dificultades** encontradas en los **procesos de deslocalización** hacia el mercado asiático por parte de empresas pequeñas y medianas. La relocalización en proximidad de la producción de este perfil de empresas está relacionada como hemos visto, con el control de calidad, aunque también con otros factores como el incremento de los costes en origen, los costes de transporte o los tiempos de entrega.

Tengo muchos colegas que les ha pasado lo mismo, ha sido una etapa muy complicada, no conozco a nadie salvo Camper, que no sé si han desplazado la producción hacia Marruecos, Tunes (..) pero China, lo están abandonando (..). **China no comunica bien, se hacen muchas cosas en China, no gusta, en mi sector seguro** (Vialis)

A diferencia del calzado, **en la industria de la moda** y especialmente entre las marcas de *fast-fashion* o pronto moda, el factor **diseño es más importante que el lugar** de fabricación, por un lado porque **la industria se desmanteló**, pero también porque **la calidad se vincula más con la composición del tejido y de las fibras que con el origen país de la manufactura**. La vida útil de las prendas es también más corta y además la **visibilidad de las marcas, de los diseñadores y de las pasarelas también privilegia el valor del diseño** y de la creatividad sobre la fabricación.

El calzado tiene un componente algo más entre comillas tecnológico, de ingeniería, de i+d algo más que seguramente el textil. Entonces, pues seguramente a ellos les puede aportar (*made in Spain*) porque es verdad que España tiene un reconocimiento a niveles de piel y curtidos muy importante, cosa que en el textil, pues nuestros algodones, nuestras lanas, nuestros hilos (..) pues en su momento Cataluña, eso se dejó perder (..) y entonces ahora allí tenemos un hueco muy importante (TCN)

Por todos estos motivos, **en la moda textil es más importante el origen de la marca**, que como ya vimos en el marco teórico al revisar la literatura académica, es la información más relevante y fácil de retener por el consumidor final.

Por eso las empresas catalanas tienden a asociarse con la marca Barcelona cuando optan por apoyarse en un origen, aunque les influyen también otras cuestiones como su percepción de la marca España.

En Francia donde ya tenemos tienda y llevamos 3 años y hemos hecho una labor, hemos hecho incluso alguna dinámica de grupo y vemos que nos vinculan a marca de diseñadora de Barcelona o española, depende un poco del conocimiento. La vinculación con Barcelona es bastante alta (SM)

De hecho no hay un interés específico del dónde, bueno y casi te diría que esto hoy nos beneficia porque realmente hoy en día es más bien peyorativo, no? Ir de abanderado de marca de España (TCN)

En cuanto a una marca global como Zara, si no se asocia activamente con España, es en parte porque no lo necesita, por su vocación de marca global, por el gran volumen de prendas que fabrica, y también porque no hay una asociación clara de España con diseño y moda. Además, algunos consumidores piensan que es italiana y esa confusión es en algunos mercados más beneficiosa que la asociación con España.

Zara en el mundo no hace ninguna filiación de su marca a España, ninguna, con lo cual en el mundo hay mucha gente que piensa que Zara es italiana (ACTM)

No, en la moda moda no. Los grandes siguen en Asia..en España sí tengo un amigo que tenía una marca, ahora no recuerdo cuál, éste cerró la empresa..Una organización muy grande como la de Zara no tiene otra salida porque necesita mucha producción, no tienen otra posibilidad (Vialis)

La fortaleza de marca es pues otro elemento esencial que explica la valoración del *made in Spain* y su proactividad. Al abordar el tema “fortaleza de marca”, analizaremos las marcas de calzado y moda, y el binomio marca+origen: el *made in/by Spain* y la marca Barcelona en la confección textil.

5.8.1.3. La fortaleza de marca

En este bloque temático destacaremos las fortalezas de marca de las empresas analizadas (marca propia), las fortalezas de varios *made in* (*Spain, Italy, France, Europe* son los más mencionados) y las fortalezas de algunas marcas ciudad, una opción preferida por los diseñadores (Barcelona y Madrid).

Podemos ver el resumen de los ítems codificados en este bloque en la figura 92, donde “fuentes” son el número de entrevistas y “referencias” la cantidad de veces que se habla de ese ítem. Hay un equilibrio en número de fuentes codificadas como marcas propias (marcas comerciales) y *made in Spain*, con un número muy superior de referencias totales a las marcas propias.

En el caso de la marca Barcelona las menciones son muy parecidas al *made in Italy* (18 y 21 respectivamente en número de fuentes y 58 y 62 en referencias totales). El peso del *made in Europe* es parecido al *made in France* (9 fuentes y 15 referencias), ambos muy inferiores al *made in Spain* aunque superiores a Cataluña o Madrid, las marcas más débiles de todas las marcas territorio que se mencionan en las entrevistas.

Nos centraremos en hablar del *made in/by Spain*, el *made in Italy*, el *made in Europe* y la marca Barcelona por ser los orígenes más relevantes. Y finalmente hablaremos de la marca moda España.

Fortaleza de marca	Referencias Fuentes	
Fortalezas de marca propia	175	25
ADN y origen	70	18
Marca global	24	14
<u>Self-made Brand</u>	12	5
Fortalezas del <u>made in Spain</u>	130	25
Marca Barcelona	58	18
<u>Made in Italy</u>	62	21
<u>Made in France</u>	18	10
<u>Made in Europe</u>	15	9
Fortalezas otras marcas país	15	9
Marca moda España	47	10
Cataluña	9	3
Madrid	9	4

Figura 92. Bloque temático “fortaleza de marca”, referencias y fuentes codificadas en Nvivo10 (Fuente: elaboración propia)

La fortaleza de marca es el factor esencial en la proyección internacional de las marcas españolas. Al hablar de marca propia nos referiremos a las marcas de calzado y de moda, y en el caso de las marcas territorio nos referiremos al *made in/by Spain* (calzado/textil) y la marca Barcelona. También hablaremos de la marca *benchmark*, el *made in Italy* y del *made in Europe*.

Las **empresas de calzado** –cuyo origen en muchos casos se remonta al de empresas fabricantes para terceros– fueron las primeras en internacionalizarse y **crear sus propias marcas** –manteniendo la industria en España–, lo que ha contribuido sin duda al valor que España detiene hoy en esta industria.

En los años 20 los americanos su centro de producción fundamental del calzado era España. Era esa industria, que fue la que luego se transformó, optó por las marcas (..). Y la conciencia también de mantener ellos la industria en España. En el textil, es muy fácil de decir ahora, la producción la hago en otro sitio (..) los procesos son muy similares en todos los países del mundo, no hay tanta variación (Fedecon)

El anterior presidente de Fice Rafael Calvo (..) decía hace 15 años (..) nosotros han estado muchos años enterrándonos (..) el fabricante de calzado español no sé qué tal condenado a desaparecer. Decías no, no tiene porque desaparecer, vamos a pasar de una situación de fabricar mano de obra a (..) fabricar con valor añadido y con marca (Callaghan)

Esta **reconversión de los fabricantes en marcas** se produjo en calzado y no en la industria textil, donde el **desmantelamiento industrial** fue más generalizado, en Cataluña sobretodo. Por eso el *made in Spain* está más desarrollado en la industria del calzado.

Fortalezas de marca propia.

Los datos cualitativos nos han permitido constatar que a **mayor fortaleza de la marca propia, menor es el valor** que se le confiere al **made in Spain** y también **menor la proactividad**. Esto es algo que se verifica de forma más clara en la industria textil, pero también en calzado.

La marca vale 1000 veces más que donde está hecha en nuestro caso (Pretty Ballerinas)

Hay una visión que percibe el **origen como** una parte muy pequeña del éxito de las marcas y que de usarse debe estar vinculado a cuestiones de **heritage y tradición**, y no meramente a una cuestión territorial.

El origen es una parte, pero si tú encuentras un bolso hecho igual de bien en París y no tiene una estrategia de comunicación y 100 años de historia, no van a vender ni uno, ni en China ni en Japón ni en ningún sitio (..) es la marca que vale, ellos han hecho la marca porque tiene muchos años de historia (..). Pero **es la marca que vende y dónde está hecho y cómo está hecho es como una parte pequeña de la historia** (Pretty Ballerinas)

Esta visión que privilegia la marca sobre el origen está muy presente en las marcas que tienen un posicionamiento más próximo a la moda y al lujo y para quienes dentro de su *mix* de *branding* las *celebrities* son muy importantes por cuanto proyectan una identidad de marca asociada a una imagen de modernidad.

Para este perfil de marcas mucho más orientadas al marketing, **el origen tiene sentido cuando suma a la identidad de la marca**, es decir **cuando el ADN de la marca puede beber del origen**. La moda *casual* e informal estaría en este sentido más cercana del ADN español que del francés por ejemplo, más orientado al lujo.

Hicimos una reunión hace poco con el dueño de Camper. Y él habla mucho de relacionar la marca Camper con el mediterráneo pero, yo creo que relacionar mucho España y el mediterráneo con la marca está bien si tienes una marca como muy casual, sabes? Porque España tiene una imagen más como informal, sabes, la gente va a Barcelona (..). España no tiene imagen como de estar muy vestida como super arreglada, entonces si vendes una cosa informal va bien una marca española. Para nosotros que nuestra clientela es una chica bastante vestida que vive en una gran ciudad, no encaja. No es negativo pero tampoco es positivo. Entonces, no (Pretty Ballerinas)

Custo y Desigual son muy muy informales y la gente que lo lleva no es gente vestida para nada es gente un poco alternativa (..) sabes los que fuman los cigarrillos que haces tú, no sé cómo se dice en español (Pretty Ballerinas)

Aunque donde esto es más evidente es en el caso de las **marcas globales**, para quienes el **origen país no es un factor clave** en su internacionalización y cuya auto-percepción es la de **marcas hechas a sí mismas**, con una gran dosis de individualismo. Esta visión de las propias marcas globales (Camper, Tous) es compartida por marcas que no son ni tan grandes ni tan globales y por las asociaciones sectoriales que conocen bien sus estrategias de *branding*.

Nosotros vamos bastante por nuestro camino propio, pagamos nuestras ferias, a veces hay subvenciones, pero **el coste nuestro de ser global es obviamente mucho más elevado** de lo que nos pueden apoyar (..) piensa que Camper como empresa de calzado hemos sido uno de los pioneros en salir, y entonces, claro, **nadie nos abrió ningún camino ni ninguna puerta, todo lo contrario**, lo hemos hecho nosotros (Camper)

Yo creo que cada vez hay posicionamientos muy globales y no creo tanto en un país. Yo soy muy de marketing y de tener una diferenciación clara, y si tú tienes esta diferenciación clara y latente y si tú sabes hacer un marketing mix muy redondo, lo haces bien, claro, con las inversiones necesarias, los recursos, el capital humano necesario, y que te expandes a un ritmo rápido para que nadie más te copie, lo puedes hacer (Tous)

Aristocracy yo creo que ellos no van vendiendo que son españoles, ellos quieren convertirse en una marca global (ACME)

Una vez ya eres fuerte, ya eres autónomo, ya eres empresa por ti misma, ya no necesitas apoyos de otros. Lo único que necesitas es crecer y crecer. Dónde sea, cómo sea, y mantenerte (..) Desigual (..) ya están implantados en 50 países, tienen 500 tiendas, ellos ya son una empresa multinacional. Y ahora, el **concepto de yo soy español o yo soy de Barcelona o yo soy de Dianamarca se pierde un poco (..) Desigual** no tiene un concepto de atarla a un sitio (Pons Quintana)

Esta lectura supondría que el concepto de marca global a día de hoy se situaría alejado del *made in Spain*, más vinculado con empresas de menor dimensión y producciones más reducidas.

La Fortaleza del *made in/by Spain*

El Made in (fabricación de calzado)

Como ya hemos dicho, la clave del éxito de los fabricantes de calzado ha sido su capacidad de reconvertirse de meros fabricantes para terceros a creadores de marcas propias con valor añadido. **La intención de crear marca** ha sido clave en el despegue del calzado español.

Nosotros somos principalmente una empresa productora, nuestros orígenes son de fabricante de calzado, somos un poco distintos a la gran mayoría, seguro, de las empresas que has podido entrevistar, porque son más comercializadoras. Nosotros venimos de la fabricación desde los orígenes, luego esto nos ha permitido crear una marca (Callaghan)

La **proliferación de marcas propias de fabricante** arraigada en una **tradicón manufacturera** ha nutrido un **know-how industrial** de país, y ha propiciado un **clúster** muy potente de calzado de mujer en la comunidad valenciana, en la zona de Alicante y Elche y de hombre en la zona de La Rioja.

Este binomio **fabricantes con marca** propia más **industria de proximidad** ha generado para los fabricantes una **ventaja competitiva** en cuanto a **servicio y flexibilidad**.

Se han concentrado **en toda la provincia de Alicante fábricas, industria auxiliar, tiene todo lo que es importante, tiene las pieles, tiene los olmeros, tiene los taconeros (..) se han generado muchas sinergias** (Fice)

La parte de producción pues ha pasado de ser un gran problema a ser una de las ventajas que ahora en estos momentos tenemos. Tienes que soportar unos costes de producción más altos que los demás, pero tienes un **control de calidad sobre absolutamente todo lo que fabricas, tienes una flexibilidad y una capacidad de respuesta** al mercado muy grande que no la tienen el resto (Callaghan)

El apoyo del origen país está siendo útil en la expansión internacional de marcas de tamaño mediano o grande como Callaghan, Pons Quintana o Pikolinos, cuya notoriedad de marca a nivel internacional es muy inferior a marcas realmente globales como Camper. Y también porque es una exigencia legal en algunos mercados.

En el tema de China es necesario que tú indiques claramente en el lineal donde está el producto, dónde está fabricado, de dónde es el origen. Cosa que aquí no pasa (Callaghan)

Mientras en el caso de las primeras el origen español se vincula con **factores tangibles** vinculados con la **manufactura, la calidad, la tecnología y el know-how industrial**, en el caso de Camper el origen se utiliza más como un elemento de **diferenciación desde lo intangible, el estilo de vida, la cultura, la tradición** o el carácter **mediterráneo**.

Empresas que sólo realizan una parte pequeña del proceso de producción en España también se están apoyando en el *made in Spain*, ya que la legislación se lo permite, aunque es algo que molesta a las empresas que realizan la totalidad de la producción en España.

Al principio básicamente lo que exportábamos era mano de obra (..) en esa época exportábamos yo creo un 40% pero luego ya (..) quieres dar el cambio, exportar con valor añadido (..) **vendiendo con el valor añadido de la marca, de la tecnología**, y en el caso de China, que es muy distinto de todo lo demás que estamos haciendo también con el tema de **apoyo de la marca española o la marca europea**, que tiene un valor importante de cara a los consumidores (Callaghan).

Hablando de zapatos, de lo que nosotros dominamos, lo estamos haciendo el 100% en el territorio nacional. Entonces, los otros, no lo hacen, pero lo utilizan (..) mientras pase por tu territorio antes de distribuir al canal, mientras pase por tu sede o tu sede logística y tú allí le cambies un cordón o le cambies una plantilla o le cambies algún componente, que puede ser la etiqueta ya puedes poner *made in Spain* (Lottusse).

Hecha la ley hecha la trampa, yo puedo hacer todo el zapato en suelo Marruecos y si yo le pongo el cordón en España, yo puedo poner *made in Spain* (Pikolinos)

Otro factor destacado del calzado español es la **relación calidad-precio-diseño-tecnología**, que es mencionado por prácticamente todas las marcas.

Nosotros en Italia estamos vendiendo, y es un mercado que dices, pero cómo te vas a vender zapatos a Italia si son los inventores? Claro, porque **tienes una buena relación calidad-precio-diseño-tecnología**. Con todo el paquete que ofreces eres interesante por eso te están ofreciendo una posibilidad de entrar en el mercado. El posicionamiento ése es el ideal **porque allí está el dinero** (Callaghan)

El *made by* (diseño y moda textil)

Se empieza a ver una tendencia en el textil similar a la del calzado en cuanto a deseo de relocalización de una parte de la producción en España o en proximidad. **El desmantelamiento industrial** muy superior al ocurrido en el calzado, especialmente en Cataluña, **sumado al factor crisis** se percibe como un gran **error estratégico industrial y como país**. La voluntad que manifiestan varias empresas de relocalizar parte de la producción con **producto de mayor valor añadido** responde a las consecuencias de esas políticas de desindustrialización unido a un período de crisis muy largo que ha provocado una fuerte erosión de la facturación nacional de las empresas españolas, inicialmente menos internacionalizadas que las de calzado y que se ha traducido en un esfuerzo de internacionalización más reciente.

Hay sectores que a España le dieron mucha riqueza, le dieron una estabilidad, le dieron una clase media, le dieron una seguridad, que son los sectores manufactureros (...). Como puede ser el calzado, como puede ser la moda, como puede ser el automóvil, como puede ser el juguetero, y aquí, pues hemos hecho una política de desindustrialización (Fedecon)

Ya no nos vamos a ir (...) a China, a Vietnam, a fabricar. Yo veo mucha fábrica de vuelta a los orígenes, yo creo que uno de los grandes trabajos que estamos haciendo nosotros con moda España es volver a intentar arraigar la cultura de la colección, la cultura de la creación, la cultura de la fabricación en nuestro país. **Tenemos que volver a traer la industria** (...) yo creo que eso ahora mismo es factible hacerlo en nuestro país (Intebrand)

Esta voluntad en ambas industrias de **relocalización** se vincula con factores como la **necesidad de tener industria** para ofrecer una mejor **capacidad de respuesta y servicio**, pero también con una voluntad de **generar crecimiento en el país y defender la economía nacional**. Es un proceso que se está produciendo también en otros países europeos como Francia y que vienen apoyados por los gobiernos, como ya destacamos en el marco teórico.

Es verdad que hay parte de la deslocalización que es normal, que son los productos más básicos, que no aportan un valor añadido y luego hay otra parte, que creemos que **se está produciendo un retorno, una reindustrialización y debemos llevarla hasta nuestras fronteras** porque tenemos una mejor capacidad de respuesta al cliente, porque tenemos más flexibilidad para adaptarnos a las necesidades de cada momento (...). Y **porque eso genera empleo aquí**. Estamos hablando de un sector que tenía casi 500.000 empleos hace unos cuantos años (Fedecon)

Estamos muy determinados a volver a la fabricación en nuestro país. Porque en la tecnología y en el desarrollo de las nuevas maneras de hacer las cosas hace posible que (...) puedas tener las fábricas en España. Si en el fondo van a ser el mismo número de empleados en España que en China, pues preferimos que estén en España y que realmente **aporten valor al tejido industrial de nuestro país** (Interbrand)

Esta voluntad de relocalización está liderada por Fedecon, la Federación española de empresas de la confección textil, cuyos argumentos son parecidos a los que hemos mencionado en el caso del calzado.

Se ha **encarecido la mano de obra de los países asiáticos**, el **transporte se ha encarecido**, las empresas son cada vez más pequeñas, con lo cual cada vez es **menos rentable deslocalizar**, y porque queremos co-gestión de la producción (...). Nosotros tenemos una producción mínima, y necesitamos una **mejor capacidad de respuesta**, por todas esas razones consideramos que ese 50% es el que debe producirse en España. Y además dar el **valor añadido con un producto más artesanal, más diseño, más trabajo en cuanto a patrón y detalles de la prenda**, es un poco por lo que se está apostando (...) creo que todo no puede volver, pero una parte sí la tenemos que recuperar de lo perdido (Fedecon)

Este énfasis en la necesidad de relocalizar se asienta en la afirmación que **competir en base al precio y el margen es un gran error**, y en que la **fortaleza de marca** es lo esencial, conectada con una cultura del producto. **Valorizar el made in Spain** en este contexto ayuda a justificar unos costes más elevados y por tanto conseguir que el consumidor acepte pagar más por un producto-marca español.

Hay una oportunidad en volver a estos orígenes, apostar por una cultura de producto (...) intentar diferenciarte, **apostar por valores como es calidad**, cosas que creo se han perdido por **una lucha genética por el margen y sin darnos cuenta este margen ha sido un poco como una juerga** (...). Ha sido fantástico pero ahora estamos en la resaca (...). **Por un margen hemos desmontado fábricas, hemos despedido a gente**, y de repente nos encontramos pues que **cuando el precio ya no lo tienes no tienes otra herramienta** (SM)

Un factor adicional que incide en esta necesidad de relocalización es el fenómeno del *fast-fashion*. El **impacto de Inditex** en las estrategias del sector moda en su conjunto ha producido una aceleración en la renovación de las colecciones y un **resurgimiento de empresas industriales en proximidad**. Esto además queda facilitado por la bajada generalizada de los salarios como consecuencia de la crisis.

No puedes mantener el mismo escaparate toda la temporada, con el fenómeno Zara, la respuesta es más rápida cuando se produce en Europa o España y esto también hace que vuelva la producción a nuestro país. Luego, también está el tema de los salarios muy bajos, **somos un país de salarios low-cost, la crisis está permitiendo que haya un ahorro de costes de mano de obra, que también ayuda a la vuelta a producir en casa** (Fice)

El producto nacional que le llaman, está volviendo otra vez la industria textil otra vez aquí, pero está volviendo a nivel de tejedores, hay mucho tejedor que compra fuera la materia prima o el tejido básico, importan aquí grandes cantidades de metros de tejido y aquí los manipulan, los estampan, los personalizan, entonces hay un 50% de importación y otro 50% nacional (RR)

Quien quiera emprender en este sector tiene que tener claro cuál es su producto, tener una marca y contar con un concepto (...). Los españoles somos buenos en moda, y está demostrado. **El próximo gigante español de la moda a corto plazo podría ser una empresa industrial. Se está apostando por la relocalización** de la producción (AA)

De la mano de grandes empresas como Inditex, Mango o Desigual está empezando a haber una reindustrialización del sector textil en Cataluña. Hemos entrevistado una de las pequeñas empresas nacidas en el área metropolitana de Barcelona durante la crisis y proveedora de grupos como Inditex o Desigual que nos confirma este inicio de reindustrialización en Cataluña provocado por el pronto-moda.

Hay dos tipos de *fast fashion* (FF). El FF puede tener dos vertientes, una que tú ofreces diseño con propuestas de tejido, estampaciones, otra que puede ser simplemente como Desigual, que ellos te dan la ficha y en la ficha te dicen mira, yo quiero fabricar esto con este tipo de tejido y con esta serie de pautas. Entonces en base a eso tú se lo amoldas y le das un precio. Entonces, el tejido es el proveedor tal, lo que tienes que hacer es que yo voy a comprar el tejido allá, confeccionar la prenda y ellos me compran la prenda acabada bajo sus baremos (RR)

La internacionalización de los grupos como Inditex está acelerando este fenómeno de proximidad que no sólo nutre la industria en cuanto a proveedores, sino también desde los servicios logísticos que se requieren para la distribución hacia otros mercados.

Nosotros, para Esfera, tienen la división de Esfera Méjico y fabricamos exactamente la misma prenda para Méjico y para España, con misma fecha de entrega de todo. Luego cuando les llega al logístico de Madrid de Esfera llega una parte separada para Méjico y la otra parte para distribuir en España (RR)

Tras la estela de las grandes empresas como Inditex o Mango, se vislumbra un **potencial de la moda española vinculado al estilo de vida y los valores expresivos** en los que destaca España como país, pero que **no se ha traducido todavía en un concepto de moda claro**.

En los mercados las sensaciones que hay internacionales (...) tienen como una especie de ilusión de lo que es la moda española, de expectativa que se ha generado importante en cuanto a nuestro estilo de vida trasladado a la moda, que es admirado en el mundo entero, **nuestro estilo de vida, pues combinado con eso que te decía, que estamos apostando por la relocalización, por potenciar más el made in Spain**, si conseguimos que sea un sector de temporada ahora con fijos discontinuos seremos muy competitivos, y con todo el potencial que tenemos de creación, de imagen de marca y de país, **seguro que podemos conseguir y ganar una gran industria de la moda española** (Fedecon)

Parece pues que esta creación de valor del *made in Spain* iniciado en el calzado está empezando a extenderse hacia la industria textil. Sin embargo, **tanto el calzado como la moda textil *made in Spain* carecen de una identidad clara, más allá de aspectos de producto de calidad, una buena relación calidad-precio o asociaciones genéricas con estilo de vida.**

Por eso Fedekon como ya se ha señalado en el marco empírico está intentando crear un paraguas moda España para ambas industrias, con la finalidad de que las empresas españolas lo utilicen, tanto si sólo diseñan en España como si realizan el proceso integral de producción en el país.

Nuestra moda es apreciada sobretodo por nuestro estilo de vida. Que la moda ya sabes que está muy ligada al estilo de vida. Ahora comparado con el calzado italiano, **tampoco tenemos una identidad clara** (..) tenemos empresas que están en el mundo, que han sido capaces de vender a Japón, a China, a Alemania, donde tienen productos buenísimos, con una calidad brutal, con estándares muy altos, y encima con una buena relación calidad-precio y todo eso ha supuesto esa evolución brutal que ha tenido el calzado español en los años 90 (Fice).

Una moda francesa, italiana, inglesa, sí, Francia, Inglaterra e Italia fundamentalmente, o EEUU, es conocida en el mundo entero desde hace muchos años, la española se sabía que estaba pero no era conocida y **no teníamos un concepto claro**. Sólo se ha sabido valorar la **novedad** (Fedekon)

Podemos ver resumidos los aspectos recién destacados que inciden en el mayor valor del *made in Spain* en relación al *made/by Spain*.

Valor y fortaleza <i>made in Spain</i>	Valor y fortaleza <i>made by Spain</i>
<ul style="list-style-type: none"> -Reconversión de los fabricantes calzado en marcas -Industria real + cluster del calzado -Tangibilidad: calidad del producto + tecnología + innovación -Fiabilidad empresarial: garantía, servicio -Relación calidad-precio-diseño-tecnología -Asociaciones: <i>handcraft</i>, esmero, pequeñas producciones artesanales 	<ul style="list-style-type: none"> -Menor fortaleza por desmantelamiento industrial -Potencial de futuro por cambio paradigma (crisis) y fenómeno Inditex que está produciendo cada vez más relocalización en proximidad -Paralelismo con sector calzado: concienciación empresarial y voluntad de “luchar por lo nuestro” -Pendiente de construcción identitaria: estilo de vida mediterráneo, <i>fast-fashion</i>, <i>retail</i>

El hecho no obstante de que en moda el **origen de la marca sea más importante** que el lugar de fabricación hace que no todas las empresas **vean un valor en el *made in Spain***.

Además, en el caso de las marcas catalanas, se da una preferencia por la marca Barcelona. Veamos los motivos.

La marca Barcelona

La marca Barcelona es la marca territorio española con mayor fortaleza y la más valorada y reconocida por las empresas, sean del origen que sean. Está claramente vinculada con el **diseño y la moda**, tiene una **notoriedad internacional** indiscutible y una **excelente valoración global**. Se vincula además con el **estilo de vida mediterráneo, la modernidad y la juventud**.

En nuestro caso, como en el caso de Mango, **Barcelona lo que está vendiendo es el diseño, luego que produzcas en otro sitio da igual**. Y sin embargo el **Made in Spain es para transmitir confianza** en la **calidad**, en que los productos son de primera calidad y la manufactura también (Vialis)

Aquí en Cataluña tenemos una **deriva adicional que hay mucha gente que apuesta más por la marca Barcelona que por la marca moda de España o made in Spain**, y por qué? Bueno, porque la **marca Barcelona en todo el mundo es una marca deseada, reconocida, y que evoca valores de diseño, valores positivos**. Con lo cual hay mucha gente, incluso dentro de la asociación, Dikton, pues Dikton en el ámbito internacional es Dikton Barcelona, Condor, que es de moda infantil, va al ámbito internacional con CND Barcelona, te diría un montón de marcas catalanas que están proyectándose al mundo o asociándose a la marca Barcelona. Y bueno, y **se detecta que hay un deseo del diseño de los valores propios de Barcelona** (ACTM)

La frescura, el diseño, la creatividad te viene más asociada a la imagen de Barcelona porque ha sido capaz de poner en valor todo lo bueno que tiene hasta la **arquitectura de Gaudí y todo ese tema cultural** (Callaghan)

Barcelona tiene una imagen como muy joven y alternativa, sabes, si preguntas a gente que conozco (extranjeros), nadie conoce Madrid. Es como más, no sé es como gente más mayor, o gente de Sudamérica (Pretty Ballerinas)

Este valor añadido de Barcelona hace que cada vez más marcas apuesten por integrarla en sus señas de identidad y en su comunicación, incluso empresas extranjeras.

Nuestra marca, Vialis, todo el mundo se pensaba que era italiana, nosotros en las redes sociales esto lo detectamos, hasta que un día en el logo pusimos Barcelona hace 3 años ó 4. Ahora ya saben que somos españoles. **Barcelona es una ciudad turística impresionante**, no lo era hace 20 años, y ahora vive de eso prácticamente, bien. Que la gente que viene por aquí te relacione con esa ciudad tan maravillosa donde hay tantos monumentos y cosas bonitas y tanta buena vida, yo creo que es bueno (Vialis)

Tú vas a ferias internacionales y te encuentras algunos italianos, algunos turcos que ponen Barcelona. Y yo les digo ¿pero qué hacéis? ¿Por qué ponéis Barcelona en vuestros productos? No, es porque está diseñado, nuestro equipo de diseño es de Barcelona y tal, o sea, cuando ya lo hacen italianos significa que realmente hay algo de lo que quieren apropiarse, ¿no? (ACTM)

Al preguntar si la marca Barcelona trasvasa sus valores hacia la moda española las opiniones difieren entre entrevistados periféricos (Barcelona, La rioja, Baleares) y centrales (Madrid y comunidad valenciana). Los comentarios encierran una **dualidad España-Barcelona, que parece responder a una percepción de la articulación de las marcas divergente**. En el caso de la **marca Barcelona hay claras conexiones entre cultura, diseño y ciudad**.

Al final las empresas lo que te explicaba, **ponen la marca Barcelona y no ponen la marca España**, la marca Barcelona les suma unos atributos positivos, no? Yo te diría que marca España, *made in Spain* o moda España está reconocida en algunos lugares del mundo por ejemplo en algunos países de Latinoamérica, pero no en todo el mundo, **no tenemos esa marca país**, entonces si se quiere desarrollar, realmente

habría que invertir, el tema es invertir en la buena dirección y probablemente depende de la administración, no? Y oye, al final, **menos secretariados de la marca España y más planes concretos de trabajo bien enfocados** (ACTM)

Como marca ciudad, yo creo que no hay ninguna ciudad en el mundo o es de las pocas en el mundo que se ha sabido posicionar bien y que haya cogido la ola. Por un Barcelona, yo no sé cómo realmente siempre han tenido la manera de tener algo en lo que trabajar y dar una salida tan espectacular y realmente **hoy por hoy es de las ciudades más impecables y más excelentes y más espectaculares** que hay, definitivamente, es Barcelona (Interbrand)

Al intentar entender cuál es el paraguas bajo el cual se sitúa la marca Barcelona (España, Cataluña o ninguno) hay diversidad de opiniones que ponen de manifiesto los condicionantes y aprioris territoriales de los entrevistados, así como la **carencia absoluta de una arquitectura de marcas** ciudad, región y país en España. En *off-the record*, algún entrevistado de Barcelona nos ha afirmado contundentemente que la marca España y la marca Barcelona van en direcciones opuestas.

Yo pienso, que definitivamente, **Barcelona es una marca muy fuerte, pero más fuerte todavía es España**. Creo que Madrid no es fuerte, Andalucía sí que lo es, y creo que Bilbao sí lo es, pero en el mundo de la moda Bilbao no aporta valor (Interbrand)

Yo creo que a día de hoy **Barcelona va por libre**. Yo creo que Barcelona a día de hoy va por libre, pero bueno, Barcelona, entre la cantidad de turistas que tenemos al año, los cruceristas, Gaudí, Vicky -Cristina -Barcelona, y sobretudo el equipo de fútbol en Latinoamérica y en Asia, pues la verdad es que es una marca que tiene una potencia brutal (ACTM)

La preferencia de Barcelona se explica también por las connotaciones de la marca país frente a la marca ciudad en el ámbito de la moda. La **marca ciudad tiene elementos culturales de interés rescatables y está despoltizada**. De hecho, son muchas las marcas internacionales del ámbito de la moda y del lujo que se apoyan en las ciudades más relevantes para esta industria (NY, Paris, Milán). No obstante mientras Paris nutre el *made in France* y Milán el *made in Italy*, las percepciones de las empresas españolas y periféricas es dispar respecto a Barcelona y el *made in/by Spain*.

En el caso del ICEX (..) decían, “ir bajo pabellón español”, pero yo nunca quise saber ni lo que significaba y decía que no automáticamente (..) Me imaginaba un stand con la bandera española y con las marcas españolas allí. Entonces, yo para mi **es el antifashion que va más allá de criterios políticos que evidentemente los tengo** (..) es un **matafashion total** (..) sí en cambio ciudad, porque **una ciudad no tiene color político** (..) puedes rescatar todo lo que tiene de **cultural** (..). Además, la imagen de España ya no tengo que decirte a qué ha estado siempre asociada, y, más ahora. (JA)

Italia ha fortalecido la marca Italia. Y de eso se han beneficiado todas las marcas, las de Toscana, las de Milano (..). Si Milano que tiene un gremio muy importante en sector moda hubiesen hecho fuerza y hubiesen construido una marca Milano, pues quizás no hubiesen llegado donde han llegado y con ello todas sus marcas detrás (..). Creo que eso sería un grave error, pero no sólo para las marcas que estén localizadas en Barcelona a día de hoy, sino para todas en general las de España, pero ellas las primeras (Fedecon)

Creo que a Mango o a Desigual no les va a interesar a ellos como marca estar asociados a la marca Cataluña y no a la marca España (Pikolinos)

Resumiendo, el valor percibido del *made in Spain* es **mayor entre los fabricantes y las marcas de calzado**, y en los entrevistados que denominaremos **centrales** (Madrid, Comunidad Valenciana), o bien que **no están condicionados por cuestiones identitarias**, concretamente responsables de comunicación

de nacionalidad extranjera. El **made in Spain** aparece más bien como un **sello de calidad**, especialmente en calzado femenino de piel.

El peso de **la imagen turística es tan aplastante en España, que diluye otras asociaciones** culturales o industriales que no se han sabido, podido o querido conectar y que podrían ser más valorizantes.

España efectivamente por mucho que queramos dar otra imagen es la imagen del vivir, el buen clima, del turismo, y yo creo que una de las cosas que se están empezando a asociar cada vez más con España es la gastronomía. Pero fuera de ahí yo **no veo grandes asociaciones de otro tipo que no sean un buen sitio con un buen clima, un turismo con un aire y una cultura distinta y poco más, desgraciadamente** (El Naturalista).

Uno de los problemas del *made in Spain* es nivelar la percepción de calidad de producto con el nivel de precios que el consumidor final está dispuesto a pagar. Una calidad superior implica un plus de precio que el consumidor debe asumir. Al final las empresas utilizan aquellos paraguas que añaden valor a sus marcas con la finalidad de cobrar más por ellas y obtener más margen. Como **el made in Spain no tiene una valoración homogénea ni entre consumidores ni entre países**, su utilización es desigual.

Le tienes que poner la otra gran variable que es el precio (...). Y allí es donde **hay que valorar cuál es realmente el valor que está dispuesto a pagar la gente por el fabricado en España** (JC)

En nuestro caso (...) la gente sí que valora que el producto esté hecho en España. También es verdad que lo que estamos haciendo en Marruecos tampoco ha tenido un recibimiento malo (...) **si de aquí al futuro la gente va a valorar más que esté hecho en España (...) nosotros creemos que sí**, lo que pasa es que al final si la gente valora el hecho en España (...) lo que tiene que estar dispuesta es a pagar un poco más. Entonces, ya ahí entra la dicotomía que **la gente quiere pagar el hecho en España como si estuviera hecho en China** (El Naturalista)

Frente al *made in Spain* **está ganando fuerza el made by Spain**, es decir las marcas que por costes no pueden fabricar en España, pero que sí utilizan estándares de calidad y materiales españoles.

Apple no esconde que el Iphone está fabricado en China. Apple ¿a qué juega? Juega al *Designed in California*, sí, diseñado en California pero ensamblado en China. A nosotros nos pasa lo mismo (Pikolinos)

Al hablar de calzado y de moda, es ineludible hablar del *made in Italy* ya que es el competidor más directo del *made in Spain*, no así el *made in France* más asociado con el lujo y por tanto más distante del perfil de marcas españolas *masstige*. El *made in Italy* surge de forma espontánea en el discurso tanto de las marcas de calzado como de confección textil. Y aunque las marcas españolas han acortado distancias, sigue siendo la marca referente en ambas industrias y la más deseada. De hecho, hay bastantes marcas españolas que pasan por italianas. Una confusión que algunas marcas no se preocupan de aclarar, en la medida que ésta les favorece.

La fortaleza del made in Italy.

La mayor fortaleza del *made in Italy* se explica por una muy **clara asociación con diseño nutrida** no sólo desde lo textil, sino **desde otros ámbitos industriales** también.

Los italianos llevan un montón de años asociando sus productos al *made in Italy* porque al final el consumidor percibe un valor porque percibe a Italia como la capital del mundo del diseño o una de las capitales del mundo del diseño (ACTM)

Italia siempre ha sido una potencia del diseño. No solamente del diseño textil, también del diseño industrial en general (...). Ellos de una manera más natural se han acercado a ese mundo (ACME)

Otra fortaleza del *made in Italy* es una capacidad de **auto-venta como colectivo y país**, destacada por casi todas las empresas, que ven en el *made in Italy* la marca de las marcas, la **mejor marca de moda del mundo** y un **paraguas de excepción** para sus empresas y marcas. **El *made in Italy* defiende sus marcas.**

Italia hace una cosa única incluso mejor que los franceses, en Italia esto del *made in Italy* ellos lo han trabajado muchos años y entonces no están defendiendo la fabricación, **están defendiendo sus marcas** (Camper)

Cuando conoces en profundidad sus procesos de creación, ya sabes lo que quiere decir *made in Italy*, **ellos crean un concepto de colección** y a partir de aquí, crean todo lo demás (...). **Nosotros aquí en España no hacemos lo mismo, aquí cogemos coloridos, formas y construimos la colección como si fuera un puzzle** (...) ellos lo saben hacer muy bien el crear la historia de la colección antes que seleccionar ni un colorido ni nada, y eso es lo que han conseguido proyectar al mundo (ACTM)

La única **ventaja competitiva del *made in Spain*** frente a los italianos es el **servicio y la seriedad** de las empresas españolas y también una **buena relación diseño-calidad-precio**, pero que no evoca la capacidad conceptual de creación italiana.

Italia con el tema del diseño pues se ha posicionado muy bien, tiene una imagen de diseño muy buena, ya lo tiene hecho. Francia con el tema del lujo también lo tiene. Nosotros pues es difícil, si tenemos algo distinto a lo que puedan ofrecer los italianos, es por donde debiéramos de ir, en **fiabilidad de empresa**, no sé ahora mismo qué valores podríamos poner más (Callaghan)

El *made in Spain*? Modernidad y **un precio más asequible** que el calzado italiano (...) digamos que un punto por debajo, vale de diseño y de calidad y de precio (Acebo)

Cuando estamos con distribuidores de todo el mundo la gente pues te reconoce **una excelencia operativa** y se quejan sistemáticamente de los italianos, de que entregan tarde, de que hay errores de calidad y tal, pero al final, su construcción de su universo, de colecciones es más fuerte que la nuestra (ACTM)

En cuanto a la mayor debilidad de las marcas españolas y del *made in Spain* frente al *made in Italy* o incluso otros *made in* son las **carencias en términos de comunicación de la marca sectorial o industrial**, sumada a una **falta de sentimiento de colectividad**-pertenencia de las empresas (mayor en confección textil que en calzado como ya se ha dicho).

España es maravillosa, el diseño no está sólo en Barcelona, está en toda España, hay cosas maravillosas en TODA España, pero si no se sabe promocionar pues la marca *made in Italy* y la marca *made in France* ellos sí saben hacer las cosas bien (Camper)

Tú vas a cualquier trade-show italiano y te ponen un Ferrari aunque vayan a vender mantequilla, aunque vayan a vender aceite de oliva, o sea, es un sinequanon en la estrategia de Italia y en EEUU aunque el norte y el sur no tienen nada que ver, y han tenido también sus propias guerras civiles, y a veces el pensamiento de unos y de otros es diferente, pues bueno, ante todo va a la bandera y eso es un aspecto super importante en la manera de gestión, de cómo todos reman para un lado (Interbrand)

Estoy de acuerdo con que Italia ha hecho mejor algunas cosas en cuanto al *made in*, y la ventaja de Italia, Italia es muy curioso porque yo qué sé, siempre decimos los típicos tópicos, no (...) en la provincia de Jaén se produce más aceite de oliva que en toda Italia junta, pero sin embargo, cuando uno va a EEUU el aceite de oliva se percibe como algo italiano (RI)

Esta **menor capacidad de comunicación** del producto y de las marcas de moda españolas se correlaciona esencialmente con el **desmantelamiento industrial textil y con una carencia identitaria colectiva**.

Mientras que en España la industria textil, te hablo ya de fabricación de tejido se desmanteló (..), los italianos dijeron (..) esto nosotros lo tenemos que seguir rentabilizando y de ahí salieron todas las grandes marcas que todos conocemos ahora mismo. En España eso no se hizo (..) Hombre no es que no exista en absoluto, pero esa es la gran diferencia con Italia. Que hay diríamos **una base industrial que ahora mismo España no tiene, la tiene por ejemplo en el calzado. Pero en el textil, no** (ACME)

Nadie es Apple (..) **necesitamos unirnos y sumar entre todos más de lo que somos cada uno de manera individual**. Entonces por ahí está habiendo una madurez yo diría de las personas (..) que van viendo el mundo como un mercado global. **Cuando sales de las fronteras y ves que eres muy pequeño** (..). Yo soy riojano y La Rioja y mis raíces están aquí pero me gustaría que mi empresa que es un árbol, subieran las ramas por todos los sitios, muy muy abierta (..). **Se va a tener todo que unir, hacer más eficaz, porque para poder competir**, cuando vas a China y ves un poco los recursos que tiene el equivalente de Fice China pues una razón de más (Callaghan)

Otro aspecto en el que destaca Italia frente a España es la fortaleza de la propia marca país, superior a la española, no sólo en moda sino como posicionamiento de país.

Italia históricamente ha cuidado su marca en todos los ámbitos. El ámbito político, el ámbito deportivo, el ámbito empresarial, es algo que han cuidado muy mucho en todo lo referente al mundo de la moda lo mismo que ha hecho Francia. **En España no se ha sabido o no se ha querido o no se ha podido cuidar o apostar por ese valor marca España** con lo cual **las marcas que están ahora mismo posicionadas como puede ser la nuestra** pues son marcas que lo han hecho en base a ser **fuertes en producto, ser fuertes en calidad, ser fuertes en innovación, en diseño**, pero **no en base a tener un apellido que se llama en este caso España** que te ayude a posicionarte a nivel internacional (Pikolinos)

Asimismo destaca de Italia el orgullo de ser italiano y la extendida presencia exterior de los italianos a través de la restauración y la gastronomía.

Yo creo que **como producto ellos siguen siendo bastante más avanzados que nosotros** pero si vas comparando niveles de zapato calidad extra, zapato calidad media, zapato calidad baja, **lo que es en el calidad-precio nosotros les seguimos ganando**. Después ellos lo suyo siempre lo han sabido vender muy bien, y de hecho están muy bien implantados a nivel mundial, cosa que no tenemos los españoles (..) de gente que se ha ido. Tú vayas donde vayas del mundo, cuando llegues, dices mira esto no está virgen, seguro que hay un italiano. O que ha puesto un restaurante, seguro (..). Y **un italiano es un embajador de su país, cosa que aquí no suele pasar** (Pons Quintana)

Estas comparaciones entre Italia y España ponen de manifiesto **unas primeras “carencias conectoras”**: **España a diferencia de Italia no ha sabido conectar país con industria, industrias entre sí, ni marcas con origen país**. Además tampoco hay un **sentimiento de colectividad o de pertenencia**, lo que **dificulta estas conexiones**, que analizaremos más a fondo en la parte del análisis transversal de los temas.

Por qué Italia tiene un posicionamiento en moda? Porque llevan muchos años pues sabiendo **combinar la industria con la creación y con la proyección**, cosa que en este país no hemos conseguido nunca (RC)

La semana pasada estuvimos en IESE en la ponencia de marcas de lujo que hacen cada año. Y tuvimos la suerte de ver al director de Gucci. Explicó las tres patas en que se están apoyando, claro, una es moda, no hay duda, la segunda es artesanía y la tercera le llamaban **la italianidad**. Al final Italia tiene mucha fama de buen diseño, buena calidad también, con lo cual ese **era uno de sus pilares**. Ahora **es interesante ver cómo están aprovechando de sus orígenes** (Tous)

Si la marca Italia es la marca de las marcas en moda, podemos afirmar que a raíz de la expansión de Europa hacia el este, la marca Europa no es un rival para el *made in Spain*, cuya fortaleza de marca es superior.

La fortaleza del *made in Europe*

En términos comparativos tanto la marca Europa como el *made in Europe* es peor valorado por las empresas que el *made in Spain*, aunque mucho mejor que el *made in China* y se utiliza para disimular producciones en antiguos países del Este, cuyas marcas país carecen de la fortaleza de marca suficiente frente a las marcas del sur de Europa (Francia, Italia, España). Como **los consumidores asiáticos valoran las marcas europeas en general**, las empresas lo utilizan porque les reporta más valor que la marca del país donde se fabrica el producto.

El concepto de Europa lo tengo tan malo que me parece como el de un marqués que tiene una herencia muy antigua, pero que no ha hecho nada ni él, ni su padre, ni lo va a hacer su hijo en la vida. Es como un marqués con un pasado muy rancio, que tienes un patrimonio muy bueno pero que no sabes sacarte las castañas con la situación actual (Callaghan)

Lo que te quiero decir es que ***made in CEE* es esconder un poco el origen**. ¿Dónde está hecho? En Europa. Sí, ya, pero en Europa en dónde? En Gibraltar? (Acebo)

El *made in Europe* lo están utilizando mucho las marcas italianas de moda, que están fabricando **en países de la antigua Unión Soviética** sobre todo, Ucrania, Bielorusia, Croacia, pues algunos países de toda esa zona de Europa utilizan el *made in Europe* como **camuflar un poco el país de origen** (Pikolinos)

Yo creo que el crecimiento fuerte de nuestra compañía vendrá por Aro, por los *sneakers*, que, los fabricamos en Europa. **La estrategia es idéntica a la que hice con Vialis hace un par de años con el *Made in Spain*. Aro, serán *sneakers* hechos en Europa. En Europa del este y en Portugal**. Pondrá *Made in Europe* (Vialis)

Cuando la fortaleza de marca es elevada como es el caso de Camper, no hay esa necesidad de producir en Europa, entre otras cosas porque su producto estrella son los *sneakers*⁴¹ cuyo proceso industrial es menos complejo que el del calzado de cuero tradicional.

La verdad es que estamos en unas fábricas en China que tienen mayores niveles de calidad, de seguridad, de controles laborales que en Europa. En Europa puedes ir todavía a unas fábricas que no llegan a los estándares de ventilación, con los pegamentos (..) entonces no nos engañemos, en Europa todavía hay unas leyes bastante laxas (Camper)

En relación a marcas territorio como la marca Cataluña o la marca Madrid, las referencias en el estudio son pocas pero coincidentes. La marca Cataluña en el ámbito de la moda parece que no existe. Existen mayoritariamente la marca Barcelona y minoritariamente la marca Madrid, que tuvo su momento con la movida y el cine de Almodovar y que se asocia hoy con el lujo por las campañas recientes de Loewe, aunque también con la noche y el arte.

⁴¹ Los *sneakers* son calzado urbano deportivo, bambas de uso cotidiano. Un tipo de sneakers son el producto estrella de Camper, los *bowling shoes*.

Es que moda tiene que ser Barcelona y punto (..) a ver, quizás sí haya algún diseñador que trabaje, Manresa, Matadepera pero vienen aquí a Barcelona, se presentan las colecciones en Barcelona, tienes las tiendas en Barcelona, es la capital. La moda se nutre de miles y miles de personas que pasan. No se van a Tabarquets, vienen aquí a Barcelona (JA)

Para mi no hay marca *Made in Catalonia* ahora (ACTM)

Yo creo en lo local, 100% (..) era un estrategia para no poder *Made in Spain*, yo a la que pude poner el *Made in Barcelona* y justificar que soy de Barcelona, entonces ya tranquilamente. Probablemente sería mejor una marca que fuera *Made in Madrid* que *Made in Spain*. Si tu vas por el extranjero, Madrid tiene cierto peso cultural, España no tiene ninguno (JA)

Madrid tuvo un tiempo el sello Almodóvar que creo que funcionó bastante, con el sello como la caseta de Wenda, que eran marcas como de colores y divertidas, infantiloides, bueno un poco rollo Almodóvar, yo creo que tenía ese tipo de imagen. Luego ha querido irse hacia el lujo, hacia el lujo, un rollo más Balenciaga, y allí yo creo que se han perdido. Claro, una marca como Loewe es suficientemente importante para poder hacerlo y para tener credibilidad, o sea, va más allá de lo que es el país o la ciudad, pero las otras marcas, no. Como marcas paraguas, no (JA)

Yo creo que falta por definir. Que Loewe en eso ayuda mucho, porque es una marca global e internacional y esa imagen ayuda a todas las demás y tira bastante del carro (..) Madrid, creo que está más ligado a la noche, más allá de la movida, no? Pero es una ciudad más ligada a la noche que Barcelona (..). Sabes, a las salidas nocturnas, está muy ligada al arte, porque el Prado, el Reina Sofía, y el Thyssen, también marcan una imagen muy muy definida de la ciudad. Pero desde el punto de vista de la moda yo creo que a Madrid le falta eso. Le falta que se convierta en un destino clarísimo de turismo de compras (ACME)

En definitiva, **el valor del *made in Spain* se correlaciona con la fortaleza de cada marca**. A mayor fortaleza de marca propia, menor dependencia de la marca sectorial y mayores las oportunidades de internacionalización. En cambio cuanto menor es la fortaleza de marca propia, mayor es el valor percibido del *made in Spain*, especialmente en calzado y cuando se han experimentado dificultades en procesos de internacionalización y/o a raíz de la crisis (figura 93), como veremos más adelante.



Figura 93. Relación entre fortaleza de marca y valor del *made in/by Spain*. Fuente: elaboración propia

Finalmente veamos el valor del concepto moda España.

Marca moda España

En Europa hay dos grandes países que abanderan la moda. El lujo francés y el diseño italiano. España sería el tercero, salvando distancias con los dos primeros.

A nivel de marca, hubo un momento pero ya hace tiempo que empezaba a estar bien y a sonar bien lo que era español, sobretodo en Francia. Fue uno de los primeros países que todo lo de España era increíble (...). Sobretodo yo creo que todo empezó con el tema de la movida cinematográfica. Ahí, pues una Victoria Abril era lo más. Hay actores españoles que han triunfado muchísimo más en Francia que en la propia España. **Y que han sabido vender y dar valores a España muy altos, y no tan sólo en el sector moda. No nos engañemos, el sector lo que es moda-moda tiene un peso muchísimo más fuerte hoy en día Paris o Milán que Barcelona o Madrid, no nos engañemos** (Rosa Clara)

La moda española, si bien no ha transmitido un concepto claro fuera de España, sí lo tiene de forma latente vinculado esencialmente al fenómeno Inditex y su marca Zara. Los conceptos que emanen de ello y que hemos mencionado en el marco empírico son: lujo asequible, moda social, *fast-fashion*, *masstige*. La moda española se vincula esencialmente con la industria del *retail* y la experiencia de tienda.

Francia e Italia están mejor posicionadas en cuanto a alta costura o a diseño o a lujo, sin embargo **la moda española yo creo que está mejor posicionada en cuanto a cadenas de moda, a retail, a tener varias temporadas al año, a una moda más ponible y de uso cotidiano**. Se ve como una moda mucho **más accesible** además **para todos los días** (FMRE)

El impacto de Inditex en la industria de la moda hace que al hablar de posicionamiento país, de moda española o incluso del posicionamiento de España esté presente en muchos discursos la imagen y el papel de Zara como LA marca que puede consolidar una mejora de la imagen de España. Se podría decir que ZARA podría ser a España lo que IKEA fue a Suecia o NOKIA a Finlandia.

Sin embargo, la imagen de Zara no es monolítica, tiene distintas percepciones en según qué regiones del mundo. En algunos países está más cercana al lujo que en España, por ejemplo. Como ya vimos en el marco teórico, la frontera entre el lujo en sentido clásico y el lujo asequible o *masstige* es difusa. Y en cuanto al posicionamiento de la moda española, es un proceso que está todavía en construcción.

Zara tiene prestigio y está bien posicionada en muchos mercados de cara al lujo, Zara no tiene el mismo posicionamiento en España que en otros mercados (...) Zara tiene un posicionamiento mucho más alto en otros países que el que tiene en España. Por Latinoamérica está cercana al lujo (FMRE)

Lo que sí está claro es que hay pocas marcas de moda textil que se apoyen en el *made in/by Spain*, las que lo hacen son marcas de diseñador (Teresa Helbig) o marcas pequeñas (Forecast es una marca extremeña que etiqueta sus prendas *Designed in Spain* y que fabrica en Portugal, Marruecos y Turquía), marcas más enfocadas al mercado nacional o al turista. En el caso de las marcas globales, Mango y Custo se asocian con Barcelona por ubicación y afinidad y Desigual o Zara son marcas neutras.

A continuación veamos qué pasa entre las marcas globales españolas y el *made in Spain*.

El impacto de las marcas globales españolas

Para que más marcas españolas se apoyaran en el *made in Spain*, éste debería tener más valor o prestigio, y a su vez para que esto suceda es necesario que estas marcas se sepa que son españolas. Es un pez que se muerde la cola, como ya hemos señalado en diversos apartados de este trabajo.

Habría que ir marca por marca preguntándole por qué elige cada una su posicionamiento. Yo supongo que no hay ninguna –al menos de las que yo conozco, que son sobre todo las que están dentro del foro de marcas– que se desmarque de España. Otra cosa es que lo utilicen para apoyarse. **Pero desmarcarse dentro del sector moda yo creo que a ninguna le perjudica ser percibida como española, sobre todo en el calzado. Otra cosa es que crean que tampoco les aporta** y que ellos quieran ser una marca global con independencia del origen (FMRE)

Aunque la mayoría de entrevistados admiten que si Zara comunicase su origen español la marca España se vería beneficiada, entienden que no sea así y lo justifican. Lo mismo sucede con Mango. **Hay un reconocimiento generalizado de la falta de prestigio que aporta España a sus marcas renombradas.**

Zara es una marca que curiosamente nace en España y que la mayoría del tejido empresarial y de empleados está en nuestro país, pero realmente, te da da igual esté dónde esté, ellos quieren ser una compañía del mundo y estar cercanos a las necesidades del coreano o del chino, el japonés, y el español, y a veces hay algún viso de España en la comunicación pero tampoco tienes que dejar clarísimo que eres de España en la comunicación (Interbrand)

A lo mejor a Mango a día de hoy no le interesa o no está en su futuro depender de la marca España, puede ser. Pero en la tienda del foro de marcas españolas en Shangai estaba Mango. No le interesa **porque tampoco le ha figurado la marca España como te digo es algo que esté o que te asegure un prestigio a nivel internacional. Lo estamos construyendo entre todos** (Pikolinos)

La marca moda España está a tenor de la opinión de las personas entrevistadas pendiente de construcción, una construcción que además, debería tener en cuenta el papel de otras marcas territorio como Madrid o Barcelona. Como los actores son diversos y la estrategia debe consensuarse desde lo público y lo privado, es muy complicado. En cualquier caso, parece que **hablar hoy del futuro de la moda *made in Spain* es hablar de una vertiente industrial del país, pero también de una vertiente sociológica del mismo.**

Yo creo que falta por construir todavía. Y que tiene muchísimas marcas. Digamos que tiene el potencial, la base la tiene, no? Pero que construir esa imagen yo creo que tiene que venir desde muchos sectores, **con una acción global con muchos actores interviniendo, que no se puede hacer individualmente.** O sea se tiene que hacer con la suma de las individualidades pero también en una acción conjunta o sea colectiva. Eso es complicado, los actores económicos, gubernamentales, tienen todos que trabajar a una y bueno, hay veces que se consigue, hay veces que no (ACME)

Sí creo que hay una oportunidad en muchas vertientes sociológicas, incluso de recuperación de herencias históricas que tienen algunas marcas vinculadas a un territorio -como puede ser la nuestra-. Yo creo que todo esto sí que va a aportar toda una dimensión de autenticidad a una marca. Es decir, para mi el proceso de ***Made in Spain* si va acompañado pues de un control de un proceso de producción que se aproveche de un conocimiento histórico, de una mayor proximidad, autenticidad y una mayor posibilidad de poner innovación en tus productos y además creando riqueza a nivel local** hablando por la parte sociológica, pues yo creo que esto es absolutamente un binomio ganador (SM)

Resumiendo, **mientras en el calzado el reconocimiento al *made in Spain* es unánime**, siendo además el único sello posible –al margen de que se utilice más o menos–, **en el caso de las marcas de moda textil hay más rechazos, y además existen marcas alternativas –Barcelona–, con valores más globales, claros y positivos.**

La marca Barcelona no polariza y el *made in Spain* no cohesiona.

Y no está claro el trasvase de los valores de Barcelona hacia España, por un problema de imagen interno de país.

Creo que hubo un tiempo que para no poner *made in Spain* ponía *Made in Europe* o *Made in Friend*. Ahora siempre pongo producto de Barcelona y punto. Nunca me han asociado con España (JA)

La mirada sobre la **marca moda España está polarizada** pero **va ganando adeptos y hay más potencialidades positivas que negativas**. Tiene aspectos reconocidos como asociaciones con estilo de vida y limitaciones que se vinculan con su falta de identidad, notoriedad y cohesión. Tiene **más valor en calzado** y para las **marcas pequeñas y de diseñador** que para las marcas globales porque el **valor del *made in Spain* se asocia con producciones pequeñas** y de **calidad**. En Europa está cada vez más nivelada con el *made in Italy*, en cambio en Asia y EEUU todavía se valora más el *made in Italy*, por el que el consumidor está dispuesto a pagar más.

Muchas de las marcas compran telas suizas si piensan que la mejor tela para esa colección está en Suiza, o fabrican a lo mejor un bordado fuera de España, pero está todo controlado desde aquí (..) de una manera general **todas están tendiendo a potenciar y poner en valor el *made in Spain*** (..) que puedas controlar por completo tu producción y ofrecerle al comprador una cosa muy bien hecha. Claro que eso también está justificando que estas producciones tan pequeñas y tal, sean más caras, lógicamente. Es que no pueden ser de otra manera (ACME)

Y firmas por ejemplo que trabajan en Barcelona que son asociados nuestros como Teresa Helbig desfila en Madrid, sabes? Entonces para ella **el *made in Spain* es como un valor de que está hecho artesanalmente, en cercanía, con un control completo de todo lo que se hace casi a mano** (ACME)

Al principio hubo gente que pensaba que era italiana la marca pero ya **cada día valoran más el que sea una marca española, sí, sí, absolutamente** (El Naturalista)

Entre ambos extremos (lo positivo y lo negativo) hay **un gran espacio de indiferencia, de marcas que ven el origen en neutro y relativizan su valor para el consumidor final**. Estas marcas creen más en el valor de la propia marca, en el concepto diferencial del producto y en la fuerza de la marca de *retail*.

Yo creo que ya no hace falta el demostrar el *made in Spain* porque hoy en día ya somos marcas conocidas que el cliente cuando lo compra ya sabe que es lo que tiene, sabe de dónde viene en muchos casos, en otros no, pero es un producto que les resulta bien y ya lo consumen porque les va bien. No entran tanto en saber si es *made in* o *made by* (Pons Quintana)

La gente empieza a acostumbrarse más que nada por todo el tema de estas grandes cadenas Zaras, Massimo Dutti, Mango, que ya se están acostumbrando a que el diseño es de aquí, está controlado por los de aquí y está fabricado por los de allá. También lo aceptan eso (Pons Quintana)

No obstante, sí hay marcas que ven en el origen un **factor de diferenciación** en un contexto de competencia global feroz. Es una **visión más de marketing**, que se da en empresas ya grandes y muy internacionalizadas pero que no tienen una notoriedad de marca tan elevada como Camper o Zara, ni el status de marca global. Y que territorialmente no se pueden apoyar ni en Madrid o Barcelona.

Nosotros también decimos que somos una marca mundial (..) a la hora trabajar. Un diseñador de Pikolinos tiene que pensar en internacional (..). Desigual como filosofía (..) queda muy bien, yo soy una marca de mundo, pero ojo, porque luego marcas del mundo hay muchas y te llueven de todos los lados. Tienes una marca del mundo India, tienes una marca del mundo China que están compitiendo en tu mismo sector, en tu mismo nicho de precio, en tu mismo tipo de producto, con lo cual **tienes que empezar a diferenciarte de ellos de alguna forma. Via marca España**, via lo que tú quieras. Pero tienes que diferenciarte porque sino te van a dar por todos los lados. Y eso en el calzado y sobre todo en la moda, es que la competencia es muy feroz. Y tienes competencia por arriba y por abajo. Más precio y menos precio, de mayor y menor calidad todo tipo de competencia (Pikolinos)

Resumiendo los aspectos más relevantes de la percepción de moda España, vemos que:

Moda España
Pendiente construcción, hay un potencial, pero carece de una identidad clara Pendiente articular marcas territorio y arquitectura En proceso de desarrollo de una industria proximidad (relocalización) Gran potencialidad en torno al estilo de vida mediterráneo, moda social, accesible, de diario, <i>retail</i> Creciente interés del consumidor nacional y del turista por productos y marcas de origen español

El tercer factor esencial en la internacionalización de las empresas españolas y que explica el cambio de valor que agunas empresas y consumidores le dan al *made in Spain* es sin duda la crisis.

5.8.1.4. El impacto de la crisis

El impacto de la crisis ha provocado sin lugar a dudas una disminución de la facturación nacional y el cierre de muchas tiendas y empresas. Ha sido mayor cuanto mayor era la dependencia del mercado nacional y menor la capacidad de internacionalización de las empresas.

El 60% es exportación pero el 40% es España, es el mercado nacional. Entonces, claro, en un producto, que un país tenga la importancia que tienen en estos momentos dentro de tu facturación, que haya un solo país que tenga este volumen tan fuerte, claro, a la mínima que se esté un poco perjudicado pues te afecta de forma muy directa (AS)

Luego desgraciadamente hay algunos que se han quedado su fórmula caduca en el camino y bueno, se han quedado en el camino, claro (Camper)

En el momento que dicen que el consumo ha bajado 2 décimas para nosotros son dos puntos. Yo creo que se multiplica por 10 el efecto de lo que se habla. Entonces, estos primeros 2008, 2009 allí hubo una bajada tremenda, luego empezó a recuperar el 2010 y 2011 y estos dos últimos años están siendo brutales. Pues claro, entonces, por una parte dureza de mercado, de un montón de tiendas que han cerrado y que lo estás notando en esa parte mala. (Callaghan)

La crisis por un lado ha sido negativa porque ha erosionado la facturación y ha producido cierres de tiendas y empresas, pero a la vez ha tenido una parte positiva. Las empresas que han sabido **mejorar su competitividad**, abriendo **nuevos mercados y canales de venta como el canal *online***, ajustando sus

costes y ofreciendo un producto de mayor valor añadido son las que están saliendo más rápido y reforzadas de la crisis.

En la parte buena es que eres más competitivo. Esto te ha obligado a replantearte todo, a pensar qué es en lo que tienes que ser más eficaz (..) nos está obligando a agudizarnos en ingenio, a ofrecer nuevos tipos de servicios, de pensar de otra manera el mercado, con una venta online, de abrir nuevos países, te está obligando a trabajar, a esforzarte más (Callaghan)

Un mercado es ya internet, como si fuera una mercancía, otro país, virtual, pero otro país. Y entonces claro, otras marcas españolas sí hay, son los que se han preparado y están allí. Muchos pequeñitos pues desgraciadamente se han quedado muy nicho y nacionales porque no saben crecer o porque no les interesa también, algunos ya están contentos con su tamaño nacional y quieren estar allí, sabes, no quieren tener molestias y se quedan tan contentos (Camper)

Yo creo que nunca en nuestra vida hemos evolucionado y hemos avanzado tanto. Yo creo que esta crisis nos ha puesto a todos en su sitio o por lo menos a la mayoría de los que estamos trabajando y nos ha hecho hilar fino y apuntar de alguna manera a trabajar cómo podemos hacer para poder mejorar (Interbrand)

Al bajar la demanda en el mercado nacional, se ha **acelerado la internacionalización de las empresas** y está empezando a despertar **cierto sentimiento de patriotismo económico** en algunas compañías –las que están relocando en proximidad–. También se empieza a percibir un cambio de mentalidad en el consumidor final.

Estamos observando que **muchos consumidores empiezan a estar un poco cansados de la rotación permanente de productos de baja calidad y empiezan a tener interés en el “menos es más”**: un poquito menos, consumir menos pero de más calidad, **que las prendas duren un poquito más, y también el hecho de saber dónde están fabricadas**. Nosotros **estamos liderando una actividad de reindustrialización y de concienciación del consumidor** en que pues, bueno, **se preocupe de saber lo que consume y dónde está hecho y cómo contribuye un poco al estado del bienestar en nuestro país**, y estamos viendo que cada vez hay más consumidores que les interesa el tema y **cada vez hay más empresas que también tienen un interés en fabricar más en local**, no? Lo que pasa es que esto en nuestro mercado es un tema todavía incipiente (ACTM)

Cuando el consumidor sea consciente, pero qué me están vendiendo. Cómo voy a comprar una camisa a 7€, si sólo confeccionar la camisa, que mi tía tiene un taller vale 18€? Cómo me cuadra esto en la cabeza?. **Cuando la gente haga este clic** (JA)

Los problemas de **deterioro de reputación de la marca España** se correlacionan en gran medida con las causas y las consecuencias de la crisis. Por un lado los recortes presupuestarios de organismos como el Ixex y por otro los casos de mala gestión institucional y corrupción generalizada del sistema.

Los presupuestos (..) o planes de internacionalización que tenía Ixex pues se han recortado en los últimos 4 ó 5 años hasta un 80%. No hay presupuestos (..) una de las cosas que tendríamos que exigir, es decir, oye, **las marcas no perciben suficiente valor para poner la marca España en sus productos ahora a corto plazo, porque no les representa un reconocimiento especial a nivel internacional**. Entonces, si queremos que el país desarrolle una marca en moda o en calzado, una marca país, pues probablemente tenemos que **coger a los campeones de cada segmento, los que están en el mundo, incentivar que pongan la marca made in Spain o moda España en su producto, en sus tiendas**, y esto requiere efectivamente un presupuesto, dinero (ACTM)

Los *stakeholders* de marca España y consultores del gobierno de la Nación afirman que España podría salir reforzada por cómo se ha gestionado el proceso. Con la duración de la crisis y su dureza se han reestructurado empresas y ha mejorado su competitividad.

A pesar de la crisis (..) en el último estudio, de hecho ahora incluso ahora nos ven mejor. O sea yo creo que se han dado cuenta que hemos sido rápidos, que hemos sido ágiles, que hemos sido efectivos y que realmente hemos sido de los primeros países que hemos tomado medidas complicadas, duras para todos nosotros, pero yo creo que han sido efectivas y de alguna manera hemos limpiado el mal hacer de muchas de nuestras compañías (Interbrand)

Resumiendo, la crisis ha afectado la percepción de valor del *made in Spain* desde varios ámbitos.

Impacto de la crisis sobre el valor percibido del <i>made in Spain</i>
Elevada mortalidad empresarial
Fortaleza de las empresas que han sido capaces de ajustar su competitividad
Apuesta por un producto de mayor valor añadido
Mayor sensibilidad del consumidor y de las empresas ante la situación económica del país
Desarrollo de cierto "patriotismo económico" verbalizado como "luchar por lo nuestro"
Voluntad de reindustrialización y relocalización de parte de lo deslocalizado
Cansancio de la rotación de producto, despegue del sentimiento "menos es más" entre ciertos consumidores dispuestos a pagar hasta +15% por origen español
Deterioro de la reputación interior de España (efecto corrupción)
Mejor capacidad reactiva como país que otros del entorno (visto desde fuera de España)

La opinión personal y la ubicación geográfica de las empresas contribuye también a modular el valor que los profesionales le dan al *made In Spain*. Por esto los dos siguientes bloques que analizaremos son "la mirada sobre la marca España" y "los condicionantes territoriales".

5.8.1.5. La mirada sobre la marca España

Este bloque del discurso está muy polarizado entre lo **negativo y lo positivo**, y se ha desglosado en subtemas (figura 94) que agrupan cuestiones como el **papel constructor de las marcas, el deporte como motor de imagen, cuestiones de autoestima o identitarias, la diversidad, el factor institucional y la evolución de la reputación** que ponen de manifiesto la **necesidad de construcción de una estrategia de marca país**.

Las referencias negativas son muy superiores a las positivas (244 contra 95) aunque se enmarcan en un número de fuentes similar (30 contra 27). Es decir que la pasión y el énfasis del discurso negativo es superior al positivo. La mirada sobre la marca España se evoca sobretudo desde el papel constructor de las marcas, el factor autoestima-identitario y el factor institucional.

	Referencias	Fuentes
Mirada sobre la marca España		
Lo negativo	244	30
Lo positivo	95	27
El papel constructor de las marcas	122	29
El deporte como motor de imagen	12	7
Autoestima e identidades	68	18
La diversidad	17	6
El factor institucional	173	25
o Oportunismo político	22	7
o El valor del Rey	4	3
o <u>Flagship Spanish fashion</u>	21	9
Evolución de la reputación	36	7
Necesidad de estrategia marca país	185	27

Figura 94. Temas codificados a “la mirada sobre la marca España” con Nvivo10 (Fuente: elaboración propia)

El papel constructor de las marcas

La importancia de las **marcas globales en la construcción de una marca país es un factor clave** como ya se vió en el marco empírico, y queda corroborado en las entrevistas, especialmente por parte de los *stakeholders*. Hay unanimidad sobre la importancia de tener marcas globales que se identifiquen como españolas para mejorar la imagen de España. Es decir, que **no basta con tener una industria fuerte, si no hay marcas españolas detrás**. España, por ejemplo es uno de los principales productores de automóviles en Europa, pero no hay ninguna empresa española con marca que lo pueda capitalizar.

Finlandia está en el mapa porque tuvo una marca que se llamaba Nokia (...). Y Corea gracias a Samsung. Finlandia, si tú analizas su evolución en el *ranking* de competitividad que se publica todos los años en el *Economic Fórum de Davos*, eso lo he hecho yo, mira que **Finlandia aparece en la lista de países competitivos al mismo tiempo que Nokia es una marca que tiene reconocimiento mundial** (RP)

Aquí hay un sector que **el que no ha podido se ha muerto, y el que ha sido más hábil y ha insistido más pues ha conseguido reciclarse**. Yo creo que tiene una positiva buena que cuando venga la recuperación, España conseguirá sacar una serie de marcas importantes, **ojalá pudiéramos ser como Corea del Sur que tiene media docena de marcas increíbles** (Callaghan)

Todo lo que es invertir en grandes campañas, el consumidor pues bueno, se puede acordar de la campaña un poquito de tiempo, pero al final si es que no es la campaña, **lo que tienes que hacer es reconocer que aquél producto Mango o Inditex o el producto de quien sea, es producto de origen español, que ha sido creado y diseñado aquí** (ACTM)

No obstante la **fonética de muchas marcas españolas suena a extranjera**, lo que dificulta la correcta asociación con el origen país. Se corresponde con el fenómeno de fertilidad cruzada y congruencia de marca descrito en el marco teórico.

En España esa historia ya la hemos vivido. Hay una experiencia que nos ha llevado a un problema. Todos **los productores de aceite de oliva le ponían a su marca nombres italianos. Entonces lo que hacían era reforzar la italianidad del aceite de oliva.** Ahora qué es lo que hacemos? Los zapatos, en parte también, la ropa, en parte también. El motivo es porque nosotros no estamos convencidos (Raúl Peralba)

Muchas marcas que suenan a extranjeras son marcas que se crearon en otros momentos, cuando el país tenía un complejo de inferioridad, pero **en la actualidad siguen habiendo nuevas marcas que se crean con nombres extranjeros.** Ignoramos si es por una percepción de falta de prestigio de lo español o por cuestiones conceptuales que privilegian fonéticas más globales.

Yo creo que viene de unas enseñanzas del pasado que había una inferioridad en el sentido que nos creíamos en este sentido inferiores a países que desarrollaban su industria y todo esto, y claro, para poder **salir al mercado exterior vendiendo más barato con etiquetas extranjeras.** Pero ahora te das cuenta que **incluso las marcas que son muy fuertes han hecho lo mismo** (Lottusse)

Los entrevistados señalan otro elemento añadido que es **la falta de apoyo industrial a la marca de diseñador nacional.** Los entrevistados creativos son los que más manifiestan las **carencias conectoras entre industria y diseño,** que retomaremos el bloque transversal del análisis temático.

Parece que cuando hablas de un posicionamiento de producto muy nacional y pones un nombre nacional, por ejemplo Jesús del Pozo, un maestro para mi y un genio de la alta costura (..) detrás no hay como un refuerzo de industria y tal y parece que no nos lo creemos, no? Lottusse es anglosajón el nombre y bueno, lleva 135 años y ahora no vas a cambiar jajaja llevas mucho andado (Lottusse)

Pocas marcas españolas de moda incluyen el origen en su comunicación internacional. Las marcas sólo lo utilizan cuando lo perciben como un valor añadido. Es decir, aunque el *made in Spain* no perjudica, tampoco suma valor de una forma generalizada.

Y como **muchas marcas españolas se confunden con otros orígenes,** si estos aportan mayor valor, especialmente en consumidores etnocéntricos, ya les está bien. Por eso son varios los *stakeholders* entrevistados que opinan que se debería **incentivar económicamente a las empresas para que comuniquen el origen de sus marcas.**

Cuando preguntábamos por orígenes de vino el país preferido como origen de vino era Francia. Y después en un segundo pelotón muy parecido pues estaban España, Italia, pero también Australia, o Chile. Entonces, claro (..) yo no les recomendé (a una marca española) apalancarse en marca España (Consultor)

Cuando en el reino Unido te dan electricidad con Scottish power no saben que pertenece a Iberdrola o quién sabe en Alemania que los espacios aéreos los gestiona Indra. O quién sabe que las grandes infraestructuras públicas que se están creando en cantidad de sitios, ya sea autopistas, pueden ser empresas españolas, o que Ferrovial gestione el aeropuerto de Heathrow (RI)

España (..) ni tenemos una marca negativa ni tampoco tenemos una supermarca tan bien posicionada como la tiene Francia o la tiene Italia (Callaghan)

Sí te digo, y quisiera que esto quedara un poco *off the record*, la empresa (..) el tema de venderse como marca española no lo contempla (marca periférica)

Si cogemos a las 17 que están en ese consejo para la competitividad –las tengo por aquí, pues Telefónica, Santander, BBVA, La Caixa, Inditex, El Corte Inglés, el grupo Barceló, Ferrovial– habría que pedirles a ellos que transfirieran prestigio a la marca España. Pero, claro, ellos lo harán si les das algo a cambio, porque son empresas privadas (RP)

Esta situación nos permite poner de manifiesto otro de los temas relevantes para nuestro análisis, la autoestima y las identidades.

Autoestima e identidades

En el marco teórico señalábamos que en España todavía subsiste un residuo de **falta de orgullo y de auto-estima** como país. Esto se manifiesta también en esta investigación, y lo podemos ver con el lanzamiento de la marca El Naturalista en España. Esta experiencia, contada por uno de sus fundadores confirma que los países con menor orgullo nacional son los que menos valoran y apoyan sus propias marcas.

Lo que ha pasado con la marca es que los españoles somos tan cazurros que a veces cuando vemos una marca española en el extranjero la damos más valor que si aparece por primera vez aquí en el mercado nacional (..) los clientes empezaron a verla internacionalmente y entonces empezó a tener un poco más de demanda y más de interés. Y ahora el mercado nacional sabe que es una marca que está muy consolidada internacionalmente y mucha gente la quiere tener porque le da un prestigio a su tienda. **Hemos tenido que triunfar primero fuera para que nos dieran un poco una oportunidad aquí en España** (El Naturalista)

Yo creo que **lo que tenemos que hacer es primero creer más en nosotros mismos, es un tema cultural**, y el tema empieza en el colegio desde los 3 años y luego **por otro lado las connotaciones políticas que siempre hemos tenido en este país, que si te identificas con España te identificas con una ideología política**, eso hay que superarlo (Fedecon)

Este trabajo también pone de manifiesto el **problema identitario del país** que está en la base del desarrollo de cualquier estrategia de marca país. Recordemos del marco teórico, que la implementación de cualquier estrategia de marca país debe empezar por definir su identidad competitiva y que ésta debe ser comprada por los ciudadanos del país y todos sus *stakeholders* antes de proyectarse internacionalmente. Y que además debe ser cierta, interesante y trabajar a favor de lo que ya es el país.

En mi libro hay un artículo que dice, la marca España empieza en casa. **Una marca país se empieza haciendo que todos sus ciudadanos se sientan orgullosos de ser de ese país** (Raúl Peralba)

Yo creo que todo debe empezar por una regeneración política y del saber hacer. Tampoco sé cómo, pero **hasta que no solventemos ese problema de identidad de país, va a ser muy complicado que al final tengamos una identidad de España** (El Naturalista)

El equilibrio entre el respeto a la diversidad de las distintas identidades territoriales y la configuración de una clara imagen de país es ciertamente complejo.

Nos decían los estudios que tenemos de Moda España es que uno de los errores que tenemos es identificarnos con 17 banderas diferentes fuera (..). Está bien que firme una ciudad, como firma París, como firma Milán o como firma Nueva York, pero al final todo el mundo conoce y visita la nación americana, no hay bandera más conocida que la americana. Cuando uno identifica la moda italiana, hay una bandera que es la italiana. O la francesa. Ahora tú me dices la bandera de París, cuál es, te la sabes? Y la de Milán? Tampoco (Fedecon)

En cuanto al **flagship moda España como paraguas unificador de la moda española, las marcas de moda que menos se identifican con él son las más cercanas al lujo y/o las periféricas**. Porque lo asocian a **estereotipos reductores** como el sol y la fiesta o bien a precios económicos.

Hay marcas que nunca van a querer asociarse a la fiesta. Bueno, no sé, si yo tuviera una empresa en Ibiza o Menorca yo diría *Made in Baleares* con orgullo, si fuera de Donosti probablemente diría *Made in Balenciaga* o de San Sebastián. Yo creo que de momento es la única solución porque el *Made in Spain* no lo veo para nada, para nada, para nada (JA)

Por eso es muy importante los casos de éxito deportivo, cultural o de cualquier índole. El **deporte como elemento de orgullo y unión** de un país es una de las cuestiones de mayor coincidencia en el estudio. En la medida que desde el deporte se reflejan casos de éxito y que tienen una trascendencia mediática internacional, el sentimiento de orgullo nacional y la autoestima colectiva se ven reforzados.

(..) que hayan casos de éxito, que todo el mundo se apunte y se sienta orgulloso. Acuérdate que cuando España ganó el mundial y la Eurocopa mucha gente se apuntó allí (Fedecon)

También te he de decir que el deporte ha ayudado mucho, mucho, muchísimo, vaya, **los éxitos del deporte español** pues ayudan mucho. Porque al final lo que venden es también esfuerzo, dedicación, personalidad, y en esto por suerte también es más **mediático**. Y además corrupción también hay en todos los países. Italia, qué país más corrupto que Italia? Siguen vendiendo el *Made in Italy* perfectamente (JC)

El *flagship* moda España

Un gran defensor de la marca moda España es el presidente de Fedecon, Angel Asensio, entrevistado para esta tesis y que también es empresario de la marca Kiff-Kiff de pijamas y ropa interior.

Defendemos dos temas: el *made in* y el *made by*. Es decir, hay empresas españolas que crean aquí y tienen aquí su domicilio fiscal social, por lo tanto pagan el impuesto de sociedades aquí, pagan el IVA aquí, generan empleo de diseño, administración, comercial (..) lo generan en España, y otra parte, que son los que aparte de todo esto producen aquí, con lo cual son intensísimos en mano de obra. Esa es nuestra apuesta, el *made in* y el *made by*. Fundamentalmente el valor añadido máximo es el *made in* donde apostamos por los productos de más calidad, más artesanales, con un mayor valor añadido, no? Combinado por supuesto con el *made by* que es los que son creados aquí, distribuidos aquí, con una marca española, con una sociedad española, y que luego se pueden producir parte o totalmente fuera (Fedecon).

Su propuesta, como ya explicamos en el marco empírico consiste en promover ante el conjunto de las marcas de calzado y moda la utilización del logo moda España, tanto dentro como fuera de España.

Hace muy poquito se ha creado la confederación de industrias de la moda de España, donde estamos la federación española de géneros de punto, Fedecon, el calzado, la marroquinería y una de las líneas estratégicas de trabajo es la consolidación de la marca moda España. Hay toda una campaña vinculada a la M "ñ", que se pretende que en grandes distribuidores tipo Corte Inglés, pues hayan marcas que etiqueten Mñ como un producto pues o diseñado, o diseñado y fabricado aquí en España (ACTM)

Sin embargo hay diseñadores y empresas que no ven las ventajas que esto puede suponer para sus marcas. Las marcas periféricas y especialmente las más cercanas al lujo son las que tienen una mirada más crítica, por cuanto no disocian *made in Spain* de marca España trasladando aspectos negativos de su reputación actual.

Nosotros ahora, o España, cuando hablo de nosotros hablo de España, qué concepto se tiene del diseño de moda español? Primero yo creo que no se tiene ningún concepto, vale, porque **no existe ningún concepto y si existe alguno desde luego es más peyorativo que positivo**, con lo cual **no hay nadie que se quiera unir a ese concepto de *Made in Spain* como moda**, vale? (AS)

España hace unos años tuvo un momento de auge, que parecía que todo el mundo nos quería copiar *Spain, Spain, España, y ahora claro, estamos muy desprestigiados, quizás en el sector del calzado no, pero claro, la marca España en este momento no está en su mejor momento en general* (Castañer)

En el caso del calzado, a pesar de que los fabricantes sí valoran el *made in Spain*, las comercializadoras con marcas internacionales de cierta envergadura, incluso fabricando en España, lo ven en neutro.

Para nuestra industria ser español no es ningún inconveniente, tampoco es negativo, pero para mi tampoco es positivo. Es neutro. Y no quiero ser la marca española, no somos una marca española, es como casi racista, que lo único que importa es de dónde eres, no tiene otras cualidades aparte de dónde está fabricado (Pretty Ballerinas)

La desunión territorial e intersectorial dificulta las sinergias y no favorece iniciativas como la de moda España, al menos en el ámbito periférico. Las empresas señalan a la administración como la responsable de lograr consensos colectivos.

Y vuelvo a repetir, yo creo que aún **falta el concepto éste, de decir que hay un colectivo, y que la gente que compone este colectivo no se pone de acuerdo**, sí que creo que es la administración la que tiene que poner las pautas que se han de marcar (AS)

Però también se percibe un **cambio de mentalidad en las empresas**, que empiezan a estar **más abiertas** a este tipo de propuestas y que tiene relación con un **relevo generacional** y una **mayor profesionalización del empresariado**.

Nosotros por ejemplo aquí en Rioja tenemos un centro tecnológico, el gran centro es por supuesto Cinescope en Alicante. Nosotros hemos hecho un centro tecnológico precisamente para trabajar este tipo de cosas y en la generación de mi padre por ejemplo era muy difícil sacarles de su día a día porque todos están muy liados porque todos tienen muchas cosas que hacer, aunque sea cargar un camión. Claro, la generación de los ya más jóvenes sí que cuando haces cualquier cosa de este tipo te vienen y escuchan y alguno aprovecha lo que le interesa (Callaghan)

Aunque las empresas piensan que la administración debe ser la responsable sobre cuestiones de marca país y políticas sectoriales industriales, **hay una visión negativa generalizada sobre el mundo político, consecuencia de los efectos de la crisis y el desprestigio de la marca España, percibido de forma más aguda desde dentro de España que desde fuera**.

Alimentación y moda (..) es un área que nunca se ha sabido un poco marcarse su sitio y eso que tiene productos, tiene ingredientes (..) sin embargo **todo lo que está alrededor en plan institucional, gubernamental, comunicación, AHORA, o sea con la MALA imagen de España de todos los chorizos, la política y el desempleo y todo lo que viene con esta crisis**, yo estuve en una entrega de premios (..) y dieron un premio a Camper y a otras marcas españolas (..) Tous, Borges, Carbonell, alguno de vino, marcas consolidadas (..) buenas y grandes. **La gran cosa era hablar de promocionar la marca made in Spain y un poco elevar la imagen de España fuera**. Y es como, quién ha sido el brillante de ahora de hacer esto? Yo personalmente me río. **Por un lado destrozas una cosa y ahora lo quieres arreglar?** (Camper)

De ahí que el factor institucional y el oportunismo político sea otro de los temas recurrentes en el discurso de los entrevistados.

El factor institucional y el oportunismo político

Hay una **visión muy crítica hacia las instituciones y el poder político** que incide en la **reputación interior de España**, vista desde las propias empresas, analistas, consultores y *stakeholders* de marca España.

No tenemos una cultura (..) ahora estás mirando en moda y zapatos, pero mira aceites, mira quesos (..) vas a Harrod's a la zona de quesos y embutidos y tienes 200 prosciuttos italianos (..), tienes un jamón ibérico maravilloso escondido en un sitio y medio asqueroso cuando es mil veces mejor que el prosciutto. Lo mismo para los quesos (..). **Si el futuro está fuera, se tendrá que trabajar en elevar el concepto de la marca España. Y lo único que vemos hoy en día y cada día es peor (..) chorizos, chorizos y chorizos, ninguno va a la cárcel (Camper)**

Lo intentó Sebastián los últimos años cuando empezó con aquellos proyectos de *made by* para EEUU, pero muy a la galería. Porque **el proyecto *Made by USA*, que se le dio a bombo y platillo en la prensa, el presupuesto que había detrás eran 8 millones de euros, una broma, no?** Intentar hacer una imagen de España en USA con 8 millones de €. Haces un guateque en Nueva York y te has gastado los 8 millones en una noche, no es serio (JC)

Un factor que parece incidir en la **baja proactividad del *made in Spain*** comparado con la marca Barcelona es su **asociación con la marca España**. Por su **politización excesiva** y por una **clara carencia de sinergias** entre organismos, colectivos, estrategias y poco profesionalismo político.

Desde España Barcelona era diseño y también fuera, fuera de nuestras fronteras Barcelona es Gaudí. Entonces qué es Madrid? Pues a lo mejor como vivo aquí, aunque no sea de aquí, **Madrid siempre ha sido el gobierno central, éramos los malos, los de Madrid son los malos (..)** sabes qué es lo que pasa? **En España todo esto está tan mediatizado por la política, por los políticos**, que me cuesta desgajarlo de eso porque tú luego, vas y hablas con la gente y la gente ni piensa ni se comporta de la misma manera que los políticos, que **te están vendiendo como una moto lo diferentes que somos, lo mal que nos llevamos (..)** es normal que las marcas quieran alejarse de alguna manera de esas disputas (ACME)

Porque **los otros ministerios tienen un departamento de relaciones internacionales, las autonomías tienen el suyo, y cada uno quiere ser el jefecillo de su lado**. Y a esto o le das una patada para arriba o no funciona. **Hay que crear un comité presidido por una persona que represente al Estado** y luego incorporando expertos que sepan de lo que hablan (..) en este país las cosas se hacen o porque hay una necesidad presupuestaria entonces cojo un funcionario que no me va a costar o porque soy amigo de (..). Y entonces ése es el problema. Aquí **lo que hay que buscar es gente con expertise y con valor (RP)**

Aquí tendríamos que estar frenando los frentes que nos desequilibran en el día a día, por ejemplo la prensa internacional, y no se está haciendo bien. Y luego, pues **pensar en una estrategia de largo plazo que marcara un referente para el posicionamiento de la marca país**. Y eso tampoco se está haciendo. ¿Por qué no se está haciendo? Primero porque en realidad yo pienso que **las personas a las que les han encargado el tema no son gente con experiencia directa en estos asuntos**. En segundo lugar porque **cuando hablas de marca, en general se confunden los logos y los colorines con la estrategia**. Y los logos y los colorines si no hay una estrategia no sirven para nada (RP)

En la construcción de la marca España, hay un mayor reconocimiento hacia la labor empresarial que hacia las instituciones. Por eso la prediposición de las empresas de calzado y moda a ayudar a las instituciones no es toda la que éstas desearían. Las empresas tanto en calzado como en moda colaboran más desde el ámbito educativo o universitario que desde el institucional.

Doy muchas charlas, cuando estoy en Madrid (..) sobre todo en jornadas de empresa, en muchos cursos de estos de moda porque creo que es bonito cuando puedes ayudar a formar. Pero más que vienen a formarnos a nosotros es nosotros que vamos a formar: damos cursos universitarios en Mallorca, en Esade, Icade, hemos dado cursos, muchísimos y **estamos más involucrados nosotros en la enseñanza que en las instituciones** (Camper)

Falta que haya gente (en política) **con experiencia en el mundo real que ayude a hacer un plan realista**. Realista quiere decir que tenga oportunidad de salir y además que sea *wishful thinking* (RP)

Yo creo que aquí tenemos que hacer una reflexión TODOS (..) de derechas, de izquierdas, de centro, de ver exactamente qué es lo que podemos hacer para posicionar el país. Y yo creo que **faltan líderes**, yo creo que de vez en cuando necesitas un abanderado o una persona que realmente tenga la capacidad de negociar, que tenga la capacidad de empatía y de ver más allá y de **pensar a largo plazo**. Desafortunadamente desde mi punto de vista las elecciones, primero las regionales, luego las autonómicas, luego las europeas, luego las nacionales, y cada una basada en una estrategia eso es lo peor que hemos podido hacer en España porque en el fondo **estamos todos de una manera oportunista haciendo estrategias de país y no se está haciendo estrategia de Estado** (GB)

Yo creo que **el sector político nos hace flacos favores a las empresas**. Nosotros intentamos vender una normalidad y algo que te sientes orgulloso de vender y los políticos que nos representan, ya no hablo de derechas ni de izquierdas ni nacionalistas. Hablo de todos, **si la clase política fuese más profesional** (..) pues yo creo que ayudarían mucho a dar una imagen más creíble y profesional (El Naturalista)

La mirada sobre la marca España es más negativa que positiva y esa negatividad crece al compararla con otros países. La idea de país bueno para descansar o divertirse y malo para trabajar, que aparece en varios de los estudios vistos en el marco empírico, también surge en este estudio.

Yo no creo que ninguna empresa tiene que hacer el trabajo de vender su propio país (..). El gran problema que tiene España es que todo son pegas (..) todo es difícil, todo burocracia, todo impuestos, inspecciones, casi no puedes respirar sin alguien ponerte una multa, una sanción (..). **No es un país donde yo pondría un negocio**, es una pesadilla hacer cualquier cosa (Pretty Ballerinas)

La falta de apoyo institucional al mundo creativo es otro factor que surge en el estudio.

Mariscal podría ser un personaje alucinante, muy intuitivo, y está a punto de cerrar el estudio, eso no pasaría en ningún lugar, es inmoral. Es como Gucci o Dolce&Gabbana, el gobierno italiano no va a dejar nunca que caigan, nunca (JA)

Todos los discursos desembocan en aspectos negativos de la imagen país desde sus carencias. Se evidencia una clara ausencia de estrategia país, también se evidencia su necesidad, empezando desde dentro de España y para el mercado interno primero, que es donde se percibe un mayor deterioro de la reputación del país.

La Reputación de España

La imagen de **España tiene dos caras**, la de **antes de la crisis** y la de **después**. Y una **desde fuera** y otra **desde dentro**. **La crisis ha impedido la consolidación y capitalización de logros anteriores** y ha deteriorado la reputación del país, aún más dentro de España que fuera. La recuperación del crecimiento está empezando a modificar las percepciones exteriores, pero no las interiores.

La percepción de España ha evolucionado dramáticamente, positivamente. Creo que en los últimos 15 años hemos avanzado más que en los últimos 50. Creo que la percepción de España ha sido de los 10 países, si tú preguntas a nivel mundial cuáles son los países que más han evolucionado de los últimos 10 años, en prácticamente todos aparecería España. Lo que pasa es que **en ese imaginario los españoles nos vemos igual. El gran gap que tenemos los españoles es que nosotros no nos vemos muy bien, de hecho somos posiblemente entre los 5 países que peor nos vemos internamente** y en cambio desde fuera nos ven extraordinariamente bien. Nos ven igual de bien a lo mejor que Francia, nos ven igual de bien que Inglaterra, o sea, que estamos a un mismo nivel que el G8 desde la percepción que tienen otros de nosotros (Interbrand)

La reputación de España se ha visto muy perjudicada en términos financieros, políticos y de corrupción pero no en relación a la imagen de sus empresas de calzado y moda, y sin embargo sí ha incidido en la auto-percepción como país desde los propios empresarios y profesionales de marketing.

Yo creo que la crisis no está afectando a la marca España en cuanto a consumo. Yo creo que la marca España, España sigue estando de moda en lo que a consumo se refiere. Yo creo que la crisis afecta en el plano financiero. **Las culpas sobre España no recaen sobre sus productos o sobre la calidad de sus productos, o la calidad de su diseño, sino sobre la capacidad de financiación (FMRE)**

Los turistas siguen viniendo a España, de hecho vienen más que antes (..) España sigue gustando al consumidor extranjero, el producto español sigue gustando. No creo que haya una menor predisposición de las marcas a que se identifique su producto como español. Tampoco es que haya aumentado especialmente, quiero decir, pero que no creo que haya afectado esto directamente. Yo creo que lo que la imagen del país está afectando en negativo a las marcas españolas está siendo principalmente a la hora de conseguir financiación (FMRE)

Creo que hemos perdido mucho (..) yo vengo de Japón (..) tanta noticia económicamente mala, nos ha hecho caer en muchos países muchísimos puntos. Yo creo que se tiene una imagen totalmente romántica (España de sol, pandereta, torero..) y estereotipada de España, para nada se tiene una imagen de un país productor. **España es ahora mismo es sinónimo de corrupto, chapucero (Fice)**

En este contexto la necesidad de una estrategia de marca país es otro tema destacable y destacado.

Necesidad de una estrategia país

Todos los análisis llevan a una necesidad urgente de trabajar una estrategia de marca país. A pesar de la crítica bastante generalizada entrelíneas hay un **deseo real de cambio, de mejora y proyección de la imagen país que pasa sin duda por una estrategia colectiva** acordada entre todos los *stakeholders* de marca España.

La marca *made in Italy* y las marcas italianas no son de ayer. Te puede gustar más o menos pero un Dolce&Gabbana está con un abanico de precios desde 100€ hasta vestidos de 15.00€ o de 20.000€ (..) marca-marca-marca-Italia-Italia-Italia por qué no hacemos algo así? (Camper)

El consumidor va a ir valorando cada vez más estos factores de origen del producto (..) las marcas tenderán a explicar que tienen una parte de su proceso hecho aquí (..) estoy convencido (..) ahora ¿Cómo se articula esa tendencia? **De forma muy natural en el caso de la marca Barcelona, como la marca suma a mi marca, la pongo en la etiqueta, la pongo en el propio logo de marca, y voy al mundo con esta marca. En el caso de moda España hasta ahora no se ha producido, realmente tiene que haber algún tipo de incentivo, algún plan** que ayude un poco a las marcas a asociar su actividad internacional y su comunicación a moda España (ACTM)

Lo que no puede ser es que tengamos los campeonatos del mundo de natación de España y salgan banderas de que esto no es España o se silbe el himno español. **Hasta que entendamos cuál es nuestra identidad propia**, con las peculiaridades. Un gallego no se parece en nada a un sevillano y ya no un sevillano a un catalán. Hasta que no se entienda que cada región y sus peculiaridades hay que entenderlas y respetarlas, y **esas peculiaridades regionales también entiendan que hay algo por encima y algo que es mucho más importante** que todo ello, que es un sentimiento de nación y de patria, pues va a ser **muy complicado hacer marca España** (El Naturalista)

Vista la reputación de España, **parece necesario incentivar a las empresas para que se apoyen en la marca España, porque por sí misma no representa una ventaja competitiva lo suficiente fuerte** frente al *made in USA, made in Italy o made in France* para que las grandes marcas se apalanquen en ella.

Si fuera el Sr. Gafo (..) que acaban de destituir porque llevaba el secretariado de la marca España, el famoso que ha dicho que el catalán (..). Si ese hombre en vez de hacer lo que hacía (..) empezando por Inditex y acabando por otros distribuidores de referencia con mayor presencia internacional fuera a intentar ofrecer pues oye ¿qué os puede interesar?, porque a mi me interesa que vosotros llevéis la marca España por el mundo. Y en estas negociaciones a alto nivel siempre se encuentran posibles contraprestaciones (ACTM)

Según los *stakeholders* de marca España, el gobierno estaría en proceso de definición estratégica bajo responsabilidad del Alto Comisionado de marca España. Parecería que varios consejeros del gobierno de la nación han propuesto desde hace más de dos años que el nuevo rey Felipe VI fuese el responsable de este proyecto. No obstante, no hay una decisión formal, en gran parte debido a la falta de medios y partidas presupuestarias como consecuencia de la crisis. Y también por una falta de liderazgo político.

Estamos trabajando en un posicionamiento global. Estamos trabajando en la definición de los atributos globales para España. Estamos trabajando en una estrategia de *co-branding* entre todas las marcas regiones y la marca nacional. Veremos si hay algún líder que realmente toma los toros por los cuernos y pone realmente a cada uno en su sitio (*stakeholder*)

La mirada sobre los organismos que en teoría velan por los intereses de la marca España y pretenden desarrollar una estrategia de marca país es contundente por parte de algunos *stakeholders*.

El Comisionado de la marca España. Esto desde mi punto de vista fue una chapuza memorable que se inventó el gobierno del PP ahora últimamente, **para intentar crear una marca industrial**, cuando para mi, el camino mejor para integrar las marcas industriales, las grandes marcas que se han ido haciendo en el terreno industrial, sobretodo en el terreno de la gastronomía, en el terreno de la industria, en el terreno de aquellas industrias más ligadas a la marca España era el FMRE (consultor)

Una de las personas de las que hemos mencionado antes (Alto Comisionado) y que ahora se ocupa de este tema, **el día que lo nombraron coincidimos en un debate de radio, y me dijo, es que yo no sé nada de esto** (consultor)

Resumiendo, podemos afirmar que hay un claro problema de comunicación de la marca país.

Hay un claro problema de reputación interna en España
Hay una necesidad de desarrollar una estrategia de marca país consensuada
Haría falta incentivar a las marcas renombradas que pueden dar valor a la marca España
Los condicionantes territoriales de las personas entrevistadas modulan su percepción del *made in Spain* y de la marca España.

5.8.1.6. Condicionantes territoriales

Los sub-temas más relevantes codificados en este bloque (figura 95) son: las **competencias entre territorios**, la **fragmentación y cohesión territorial**, lo **mediterráneo**, y los **lugares comunes y estereotipos** por efecto del peso de la imagen turística del país. Los temas con mayor número de fuentes y referencias codificados son la competencia entre territorios (160 y 32) y la fragmentación y cohesión territorial (55 y 16).

	Referencias	Fuentes
Condicionantes territoriales	190	32
El origen es irrelevante	18	9
Lo mediterráneo	14	12
Fragmentación y cohesión territorial	55	16
Competencias entre territorios	160	32
Los lugares comunes y los estereotipos	25	11

Figura 95. Fuentes y referencias codificados en condicionantes territoriales (Fuente: elaboración propia)

Competencia entre territorios

El discurso sobre la conveniencia de apoyarse en un territorio inevitablemente lleva a comparar ciudades, países o regiones entre sí. En estas comparaciones la marca con mayor fortaleza es el *made in Italy*, seguida dentro de España de la marca Barcelona, más asociada al diseño, la moda y a la arquitectura en general y la de Gaudí en particular. En cuanto al *made in Spain*, se asocia más a aspectos de tradición, artesanía, manualidad y estilo de vida (fiesta), y la marca Madrid se asocia al gobierno y a las instituciones, al mundo de la noche y del arte, y más recientemente al lujo por las campañas de Loewe. Podemos ver estas asociaciones resumidas en la figura 96.

La elección de una marca territorio como refuerzo de la propia tiene en cuenta por tanto cuál es la identidad del territorio y si éste refuerza la identidad de la marca o no, y si lo hace de una forma uniforme en los mercados donde se internacionaliza la marca.

Lo que creo es que al final lo que sí es importante cuando tú te asocias a alguien, a un segundo, sea Barcelona, sea España o sea otro (..) es importante es saber cuál es la estrategia de marca de ese segundo. En este caso, Barcelona lo tiene muy claro, que lo que vende es diseño. Una empresa de diseño que se asocia a Barcelona, cuya filosofía y cultura es también la de vender diseño, pues en este caso son muy atractivas (AS)

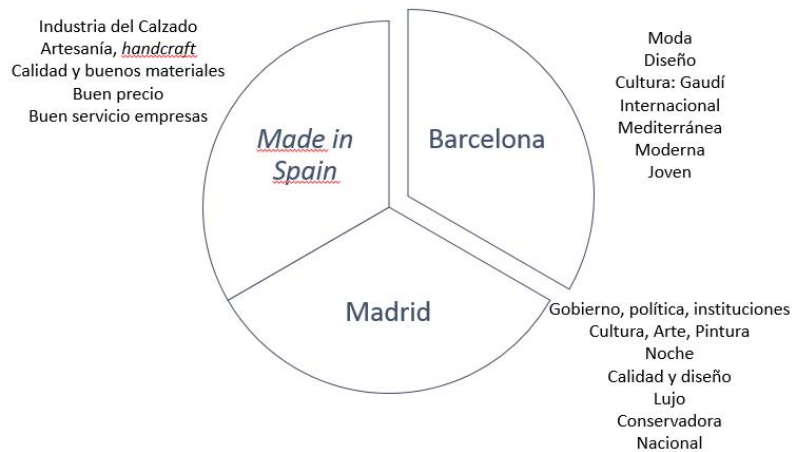


Figura 96. Asociaciones vinculadas a las marcas territorio españolas (Fuente: elaboración propia)

Hemos visto hasta aquí que algunos aspectos identitarios inciden en la valoración de la marca España. El estudio apunta que una **valoración territorial desigual impide transmitir una imagen cohesionada del país, y a su vez la fragmentación de los esfuerzos de comunicación diluye el mensaje de la marca país.**

Fragmentación y cohesión territorial

Al comparar España con otras marcas país, ya hemos visto que el país referencia es Italia de forma mayoritaria, por cuanto es el competidor más directo del *made in Spain*. Italia destaca en relación a España en muchos aspectos, y especialmente en su **corporativismo y cohesión industrial y empresarial** en el ámbito internacional.

Italia lo ha sabido hacer desde luego mucho mejor que España, el vender este colectivo, y tener muy claro que el que se pone bajo el paraguas de Italia, el que lo está dirigiendo es la propia administración. Y ya les interesa ponerse bajo el amparo del *Made in Italy*. Claro, ahora, **ponerse bajo el amparo del *Made in Spain*, quizás para el calzado está muy bien, porque sí que tiene un prestigio muy bueno, pero para según qué otros, no. Eso para mi creo que es por falta, quizás le echamos siempre la culpa a terceros, pero yo, empezaría por mirar también al propio colectivo, la propia industria.** En general, el español también es esto, no ¿? Si al de al lado le va mal, a mi me irá bien (AS)

Desde dentro de España, **la carencia más evidenciada del país es la de un proyecto común de país.** Desde la periferia (La Rioja, Barcelona, Baleares) se destaca esta ausencia de sentimiento de España que cuestiona en varios entrevistados la existencia real de una marca España.

Al final tenemos que ver si la marca España existe (..). Nosotros que vivimos en Navarra y tenemos allí cierta cultura abertzale, o en el País Vasco o en Cataluña o en Galicia, es que a lo mejor hay otros problemas más importantes que todavía tenemos que solucionar en España antes de tener una marca que todavía para mí no está del todo completa. Pregúntale a un batasuno (..) si siente algo de la marca España, o a ciertos catalanes independentistas (..). **Aquí en España ese sentimiento de marca España yo creo que todavía nos quedan muchos años para trabajarlo** (el Naturalista)

Esta **carencia de sentimiento de país se traslada al consumo dentro de España de aquellas marcas** que se identifican con ciertos territorios que no son queridos por otros.

Marcas como Munich o como Vialis fuera de Cataluña les cuesta funcionar, les cuesta tener el éxito que pueden tener en Cataluña. ¿Por qué? Pues porque desgraciadamente fuera de la comunidad catalana la gente las ve como marcas catalanas (..). Marcas como Loreak Mendian o Kukuxumuxu, que son de ropa (..) con un espíritu y un idioma en vasco y con una acepción claramente identificada al país vasco y a su cultura les pasa lo mismo. En el País Vasco, en Navarra funcionan, pero fuera del territorio del Norte de España cuesta mucho (El Naturalista)

La asociación entre marca y territorio parece más delicada dentro de España que fuera, por las disputas internas territoriales. Aunque desde ciertas zonas de España se piense que asociarse con Barcelona no es asociarse con España, visto desde el extranjero, tanto Madrid como Barcelona se asocian con España.

Desde el punto de vista como estrategia el asociar una marca –para el territorio nacional, te hablo – a cierta región, yo lo veo un poco complicado. Cuando pasas al extranjero, **el extranjero no le da la importancia que le damos nosotros y no se para a entender estas disputas territoriales por comunidades, y al final, le da igual. Y este es el caso de Loewe que al final hace una imagen de España con Madrid o Custo con Barcelona.** Lo que están vendiendo esas marcas fuera sí que es España y para un americano, él tampoco sabe si en Barcelona la gente se siente catalanista o se siente español. O un francés cuando ve Loewe y ve los monumentos de Madrid lo que ve es España (El Naturalista)

La elevada fragmentación de la moda española, con muchísimas empresas muy pequeñas y unas pocas muy grandes contribuye a la falta de identidad sectorial.

Nosotros tenemos un estudio que dice que los profesionales del sector de la moda a nivel mundial están muy despistados de las 17 maneras diferentes que tenemos de comunicarnos para salir al extranjero. Este es un estudio hecho por ellos, no? Entonces, o somos más pragmáticos y sabemos avanzar más de lo nuestro y de las identidades comunes que tenemos (..). O lo solucionamos o vamos mal, no? (Fedekon)

Esta situación de fragmentación que se da en la moda, no se da en calzado donde la cohesión es mucho mayor gracias al corporativismo de los fabricantes que han logrado más acuerdos dentro del sector.

Creo que no está tan masificado, *retailers* de calzado hay muy pocos, en la moda, realmente aquí, en 20 años, con la llegada de Zara en España la moda está super hiper entre comillas prostituida en el sentido de que han salido por todas partes. Todo el mundo hace de todo (...) en cambio el calzado se ha mantenido más puro y entonces creo que allí están más cohesionados y más fuertes (TCN)

Estos problemas identitarios contribuyen a que el concepto mediterráneo esté ganando fuerza. Por eso es otro de los temas recurrentes en las entrevistas.

Lo mediterráneo

Las empresas huyen de disputas territoriales, por eso en parte el concepto **marca mediterránea** está ganando cada vez más fuerza. No sólo por los valores que encierra en cuanto a estilo de vida, sino porque **cada vez más empresas están fabricando además de en España, en Marruecos o Portugal.**

Sí que es muy importante diferenciar lo que es consumidor nacional y extranjero. Con lo cual nosotros siempre hemos sido muy partidarios de ser **apolíticos, areligiosos y aregionales. La marca es internacional.** Y muchas veces el origen de la marca está muy bien, nosotros lo tenemos en la Rioja pero tampoco significa que por ello tengamos que hacer bandera de la Rioja. Somos marca España, vendemos en España y vendemos en el extranjero y lo que tenemos que potenciar, **el otro día hablamos que podríamos perfectamente ser marca mediterráneo, fabricando en Tanger y en España** (El Naturalista)

Esta asociación con el mediterráneo se está produciendo cada vez más, también en otras industrias (alimentación, bebidas).

Veamos a continuación el análisis transversal de los datos.

5.8.2. Factores transversales del análisis temático

El análisis transversal de la información, nos ha permitido explorar los siguientes cinco temas

- *Branding* y mix de marca
- Cambio de paradigma
- Carencias conectoras
- Mirada sobre el *made in Spain*
- Posicionamiento país

Con la finalidad de contestar a la segunda parte de la pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores que (..) **propician que las empresas utilicen o no el *made in Spain* en sus estrategias de *branding* internacional?**

La estrategia de cada empresa y su visión desde el punto de vista del *mix* de comunicación es determinante en la valoración y la utilización del *made in Spain*. Lo que queremos decir, es que aunque se perciba un valor en el *made in Spain*, esto no basta para que las empresas lo utilicen, tiene que encajar también dentro de la estrategia de *branding* cada marca.

5.8.2.1. *Branding* y mix de marca

Las empresas con vocación de marca global consideran a menudo que el origen país no debe ser un ingrediente de su *mix* de marketing, especialmente cuando éste no ayuda a su posicionamiento como marca global. La confusión con otros orígenes más valorizantes es una de las razones como hemos visto en el marco teórico y también en la parte descriptiva del análisis.

Porque **todo el mundo ahora quiere ser como internacional y estar identificado mucho con un país no te ayuda, no hay ventajas**, qué ventaja tenemos si la gente percibe que Pretty Ballerinas es española? No hay, entonces por qué quiero ¿Entonces yo quiero ser internacional y (..) prefiero que la gente piense que somos americanos que por lo menos son los que triunfan siempre. Y si la gente compra lo suyo, mejor que los americanos piensen que somos americanos (Pretty Ballerinas)

Probablemente a Zara le hubiese gustado en su día jugar a la ambigüedad. Básicamente porque era un elemento potenciador de Zara. El que en Japón no tengan claro si Zara es italiano o español pues a lo mejor no le viene tan mal (Pikolinos)

Para empresas muy orientadas al marketing tiene más valor para su marca una acción de RRPP con celebrities que un origen territorial. O bien una buena ubicación de tienda al lado de las marcas de lujo.

Yo no creo si hay muchas marcas españolas buenas en calzado que esto no ayuda a otro fabricante que es español vender afuera, lo que le ayuda a vender fuera es hacer su propia marca, hacer su plan de comunicación, intentar captar unos *celebrities*, abrir unas tiendas, sabes? No tienes éxito por tu país de origen tienes éxito porque haces lo que debes hacer con el mercado actual (Pretty Ballerinas)

Soy Pikolinos y soy una marca pese a ser la de calzado que más vende en EEUU, yo a nivel de marca soy muy poco por no decir nada en EEUU, pues yo tengo que potenciar mis virtudes: **mis virtudes son el mediterráneo, que tengo un diseño español, que es una marca española, que es una marca que cuida**

la artesanía y la piel. Eso, lo necesito hacer yo. Zara no lo necesita hacer, por qué? Porque está en la 5ª avenida (Pikolinos)

El valor añadido del origen para las marcas que sí lo integran en su mix se explica por un **traslado de valor económico** (mayor precio final) y por un **refuerzo identitario** de la marca. Si mi marca se asocia a diseño y la ciudad de Barcelona tiene el diseño en su ADN, al utilizarla lo estoy reforzando.

Piensa que España en el mundo del calzado sí que está mejor posicionada y entonces se apoyan en eso. O el mediterráneo: cuando el mediterráneo es reconocido como estilo de vida te está diciendo que le puede aportar a una marca determinada eso. Una empresa de moda que está en Barcelona que fabrica en China qué es lo que le aporta el *made in China*? Vamos, lo que le aporta valor es el diseñado en Barcelona (FMRE)

Mango, no paran de abrir tiendas, Desigual no para de abrir tiendas, Zara no para de abrir tiendas, las marcas se siguen expandiendo (..). En alimentación hay cada vez mayor demanda de productos españoles, vienen más turistas (..). Por tanto lo que es la percepción de la imagen país es positiva en términos generales, y el conocimiento es cada vez mayor del producto español. Lo que puede ser es que hay quien se apoye en la marca España y hay quien no, quien diga no, mi política va por otro sitio y no me apoyo en una imagen de un país, como la de muchas empresas en otros países, que no se apoyan en la imagen de su país (FMRE)

Finalmente está también al **factor diferenciación**. El valor del origen español puede corresponder al de un sello de calidad, pero también puede ser un elemento identitario o de personalidad, reforzado desde la comunicación de la marca al canal y al consumidor final. Es lo que están haciendo marcas alemanas, americanas, italianas o francesas, tal como vimos en el marco teórico.

Todo eso son políticas de comunicación de las empresas de marketing que mezclan la obligatoriedad de la legislación de marcar dónde está hecho y después buscar un poco de diferenciación que pretende decir, mira está hecho aquí, pero está controlado por nosotros y está diseñado por nosotros (Pons Quintana)

En definitiva, como resumen podemos decir que:

Una marca global trasciende el origen país, aunque tiene sentido apoyarse en un origen cuando éste refuerza cuestiones identitarias o del ADN de la propia marca o bien cuando el origen es un elemento de *branding* que añade diferenciación a la marca y justifica un diferencial de precio.

Se está produciendo un cambio de paradigma, todavía de forma muy incipiente, tanto por parte del consumidor nacional como de las empresas que sí parece estar favoreciendo un mayor interés sobre el origen de los productos y también sobre el *made in/by Spain*.

5.8.2.2. Cambio de paradigma

En el caso de las empresas este **cambio de paradigma se sustenta en un *decliv*** provocado por la suma de varios factores ya descritos: una **relocalización en proximidad** creciente, que permite un mejor control de la calidad y una mejor capacidad de respuesta a la demanda del mercado, una **preocupación por la situación económica** del país a raíz de la crisis y el desempleo generado, así como una toma de conciencia de la **necesidad de contribuir a reactivar la economía** nacional, todo ello favorecido por unos costes laborales más competitivos, que permiten generar empleo en el país y en proximidad.

En el caso del consumidor o de algunos consumidores estaríamos hablando también de un ***decliv*** relacionado con una toma de conciencia del ***boomerang*** que ha supuesto la obsesión por **consumir barato o *low-cost* en términos de empleo y precariedad salarial**, un incipiente cansancio del fenómeno *fast-fashion* vinculado con una **mayor preocupación medio-ambiental** y una **sensación de derroche** enmarcada en las **tendencias emergentes de consumo sostenible**.

Yo veo mucha fábrica de vuelta a los orígenes, yo creo que uno de los grandes trabajos que estamos haciendo nosotros con moda España es volver a intentar arraigar la cultura de la colección, la cultura, de la creación, la cultura de la fabricación en nuestro país. Tenemos que volver a traer la industria (Interbrand)

Estamos observando que muchos consumidores empiezan, incluso, aquí, nuestro mercado empieza a estar un poco cansado de la rotación permanente de productos de baja calidad y empiezan a tener interés en el “menos es más”: un poquito menos, consumir menos pero de más calidad, que las prendas duren un poquito más, y también el hecho de saber dónde están fabricadas (ACTM)

Está **creciendo el consumo de productos de proximidad**, y el **interés del consumidor por conocer el origen de los productos que está comprando**. Como ya pusimos de manifiesto en el marco teórico y se confirma en el análisis cualitativo está emergiendo una **tendencia social del “menos es más”**, más manifiesta en el norte de Europa, que se está expandiendo hacia el sur, y que se acelerará probablemente a medida que se vaya recuperando poder adquisitivo.

En el sur de Europa, ahora mismo, por el nivel de renta de la población, se prima el precio sobre cualquier otro elemento o aspecto de la compra en el *mass-market*, eh? Y al final la realidad es que bueno, en Portugal, en España, en Grecia la sensibilidad por el origen del producto no se ha visto hasta yo te diría, hasta 31 de Diciembre de 2012, no se ha observado de una forma nítida. Sin embargo, por los estudios que hemos hecho en el norte de Europa en Dinamarca, en Finlandia, en Suecia, realmente hay una preocupación por conocer cuál es el origen del producto, tienen una preferencia por los productos fabricados en proximidad y tienen una preferencia por los productos que tienen un respeto a normativas sociales y medioambientales (ACTM)

Este cambio de paradigma se relaciona con la aceptación de pagar más por un producto de origen español, aunque este cambio convive con otra realidad muy asentada, la de valorizar la copia y el precio económico.

La gente estará dispuesta a pagar un 15% más por un producto fabricado aquí en España, ya está (Callaghan)

La verdad es que antes, cuando empezó Zara, la gente iba a Zara y se cortaban las etiquetas porque le daba vergüenza, se escondían de que habían pagado poco por aquel pantalón. Ahora es un valor, ahora te encuentras la señora multimillonaria que va de Louis Vuitton y dice “este pantalón lo he comprado en Zara y me ha costado 15€”, y se vanagloria de esto. Antes no pasaba esto (JA)

Mírate una web que se llama “el demonio se viste de Zara”, ahora las bloggers se dedican a buscar el original y la copia. Y lo valorizan, encontrar el vestido de Chloe y la copia de H&M, van contentas y dicen que es lo mejor. Pero con ese tipo de mentalidad, es normal que Zara sea nº 37, es normal (JA)

Este cambio de paradigma se enmarca en un **contexto de globalización** económica y de fuerte crecimiento del **canal online**, que acerca las marcas a cualquier rincón del mundo más rápido que nunca y que permite averiguar fácilmente el origen de una empresa o de una marca, en el caso de consumidores etnocéntricos, interesados por determinados orígenes.

Está el tema *online* que cada día va a crecer más. Estamos allí, estamos en la punta del iceberg de lo que se va a convertir. Y es algo nuevo (Callaghan)

En el bloque temático siguiente analizaremos las “carencias conectoras” ya evocadas en alguno de los bloques descriptivos anteriores y que son junto con este cambio de paradigma, constituyen el eje vertebrador no ya del valor o no valor percibido del *made in Spain*, sino de su mayor o menor utilización.

5.8.2.3. Carencias conectoras

Hemos sintetizado bajo el concepto carencias conectoras lo que parece una **deficiencia estructural o endémica de España**. Se trata de una **falta de conexión histórica entre elementos que en el caso de haberse relacionado transversalmente entre sí**, podrían haber generado una imagen positiva del país. Estas carencias son múltiples y a tenor del discurso de los entrevistados se dan entre:

- entre las instituciones y la industria
- entre el turismo y la industria
- entre el turismo y la cultura
- entre el diseño creativo y el *management* empresarial
- entre los sectores industriales afines
- entre industria y empresas
- entre marcas y origen país
- entre territorios y
- entre los distintos gobiernos debido a una carencia de Política de Estado

Estas carencias de vasos comunicadores es la variable que quizás mejor explica los problemas de la marca España y del *made in Spain*. Tiene que ver con una carencia de **estrategia de marca país** y también con **una carencia de capital social** como país. Una sociedad que pone **el interés particular por delante del interés colectivo** es una sociedad con un bajo nivel de capital social. En este estudio se verbaliza desde casi todos los ámbitos, ya sea desde el **oportunismo político, el individualismo empresarial, o la desarticulación industrial**.

Éste es un país donde el mérito se tiene menos en cuenta que las relaciones. Este es un país de *all voice network*. Depende de cuáles son tus amigos, cuál es tu red (...). Cuando tú vas a pedir un trabajo es más importante a quién conoces que cuáles son los méritos de tu currículum. ¿Cómo se cambia eso? Pues tratando de cambiar nosotros. Pero esto es como la política, es **un sistema perverso que los propios pervertidos lo controlan y no les interesa cambiarlo**. Perderían protagonismo (RP)

A nosotros nadie viene y dice, jo qué marca española que estáis de un país de chorizos, no, pero en todo lo que hay es una relación y causa y finalidad. **Si nunca se ha cuidado el sector de producción textil no puedes pretender que de repente lleguen 3 ó 4, ó 5 ó 10 diseñadores españoles** que vienen de un sector

que nunca se ha promocionado. Si no sabemos promocionar lo que siempre se ha hecho muy bien en España – que es cosas de alimento y tal - ¿cómo lo van a hacer bien aquí? Es que es una utopía es ridículo, hay que pensar en eso (Camper)

España tiene mucha notoriedad gracias a un turismo masivo pero **la marca turística no ha logrado crear conectores transversales hacia ninguna otra industria**, a pesar de que la **gastronomía y la moda tienen una afinidad obvia**, como opinan muchas de las empresas entrevistadas. Tampoco se percibe como un sector que haya **nutrido aspectos culturales de país**. Los entrevistados de perfil creativo son los que manifiestan estas desconexiones con más desagrado.

Somos tan burros que dejábamos que Balenciaga se fuera a París, que Balenciaga era vasco, y entonces lo copiábamos desde aquí. O sea que esto es ser imbécil, no. O Picasso, o cualquier otro, se piensan que es francés, porque son listos (Josep Abril)

Uno de los factores de éxito de Inditex es precisamente haber sabido conectar el diseño creativo con la industria y el *management*, algo que no se ha producido entre diseñadores de moda e industria española en general o entre diseñadores e inversores, al menos así se percibe desde la asociación de creadores de moda española (ACME) y también desde diversas empresas de moda.

Diseño y creatividad, casi siempre lo hubo, lo hubo con el *cluster* catalán o el *cluster* gallego, pero ahora hay que pasar eso a la competencia de mercado. Y eso no lo había antes. Porque claro, la gente sale fuera, compite, exporta, abren tiendas, dan licencias, dan franquicias, ha cambiado (...) **la creatividad siempre la hubo, siempre estuvieron Arman Basi en Barcelona, y siempre estuvieron los Domínguez (...) Ahora hemos unido la creatividad y el diseño al management, esa es la ecuación**, sino no vale (Julio Cerviño)

Una cosa es ser diseñador y otra cosa es ser empresario. **En otros países yo creo que la marca de diseñador, el trabajo de diseñador está más respaldado por una estructura empresarial** que es la que se encarga de los números, bueno de lo que es la empresa más allá de lo que es diseñar una colección, mejor, peor, más vendible, menos vendible. Pero a través de estructuras empresariales ya formadas o a través de cómo se llama esto, de inversionistas, de los fondos de inversión (ACME)

La industria de la moda en este país es una industria, todavía hoy, con poquísimo rigor. Los únicos que han introducido el concepto rigor son empresas como Inditex, como Mango (...) aquí todavía pensamos que el diseño y la moda es consecuencia de una inspiración divina (...) Y el diseño también es rigor, es calendario, el precio parece que cada día menos (...) en una charla de un director creativo japonés (...) dijo *fashion es branding y emotion* (...) Nosotros hemos quedado en la *emotion*, y aquí estamos, esta falta de capacidad de crear algo y decir esto debe ser producible, debe ser escalable y debe tener un rigor y tenemos que tener dimensión, todo esto no lo hemos sabido hacer (SM)

Son varias las empresas que destacan las **carencias conectoras entre turismo e industria** del calzado en las islas Baleares. En su momento una carencia de apoyo institucional y educativo a la industria manufacturera del calzado local frente al boom turístico y que contribuyó a su desmantelamiento.

Todos estos trabajos artesanales tienen como todo en esta vida, tienen una evolución (...) antes había cantidades de señoras que te cosían cosas a mano y ahora te cuesta mucho más encontrarlas. Y es que todos los trabajos artesanales se tienden a perder un poco. También es verdad que con la crisis hay gente que está volviendo, en zonas como Baleares te ganas la vida seguramente mejor siendo camarero que siendo un operario en una fábrica de calzado y eso en función del entorno económico de cada uno influye en el sector que te estás dedicando (Castañer)

El turismo paga mucho más, (..) no es glamuroso trabajar en una fábrica de zapatos, en Italia sí, ser artesanos y el trabajar con las manos (..) estás en Italia o en Francia, el *Atelier*, el trabajo con las manos de moda en *coûture* (..) la costurera a cierto nivel pues claro tiene su caché y es un oficio bonito y de familia y de generaciones y todo esto, aquí (..) se encerró todo. Entonces (..) por qué no éramos capaces de crear una buena cultura de este tipo de oficio? (Camper)

Se percibe una impotencia en la transformación y construcción de la marca España a pesar de un deseo generalizado de hacerlo tanto por parte de los consultores como de las empresas. Las **carencias políticas y el funcionamiento endogámico de las instituciones** sumado al **impacto de la crisis** y de la corrupción, produciría un **alejamiento de las empresas de la afinidad con marca España**.

Varios *stakeholders* de marca España incluso antes de la abdicación del rey Juan Carlos a favor de su hijo Felipe VI, apuntaban la necesidad de que Casa Real liderara el problema territorial del país.

Porque es la lucha eterna (..) nada, fracaso porque no hay consenso debajo (..) es todo mucho rollo pero **no hay consenso. Si hubiese consenso, de quién tendría que depender esa oficina, de la casa Real, yo creo que de la casa del Príncipe. Lo hemos escrito por activa y por pasiva**, desde el Foro, desde los estudios que hemos hecho.. (JC)

Para empezar lo que **falta es entender que la marca país es un problema de Estado, no de Gobierno**. Y en mi opinión y eso también está escrito y publicado, **el responsable de la marca país tendría que ser la Casa Real**. Y en este momento nos haríamos un favor mutuo. Si nosotros nombráramos responsable de la marca España al príncipe Felipe le encontraríamos un trabajo novedoso para iniciar una actividad distinta y no tener que repetir la historia de su padre y además nos vendría bien porque estaría por encima de la política. **Nosotros tenemos una comisión de la marca España que está en el ministerio de asuntos exteriores y lo único que hace es crear dificultades con las autonomías y con los otros ministerios** (RP)

Las empresas periféricas junto con los *stakeholders* de marca España son las que señalan la **necesidad de trabajar la marca interna del país primero**.

Con este tema que están haciendo de marca España (..) **a lo mejor lo que hay que empezar es primero con la imagen interior**. Ser empresario en el País Vasco o en Navarra no es lo mismo que ser empresario en Sevilla (..). Porque tienes otros condicionantes y tienes otras problemáticas que ellos no tienen (..). Entonces hasta el día que no se regularice o se normalice esta situación pues va a ser muy complicado lo de marca España. **Yo lo de la marca España lo veo muy difícil**, tendría que haber unos cambios muy potentes y sobre todo ser todos un poco más flexibles (El Naturalista)

Yo creo que **es un tema mucho más profundo** (..) en España cuántas veces ves en la ropa la bandera española, en cambio cuántas veces la ves en Italia o en Francia o los suizos que usan los mismos colores de la bandera para hacer forros, para hacer pantalones, shorts (..), los ingleses también (JA)

Las carencias entre la esfera creativa, el mundo del diseño y las instituciones españolas es otro factor que incide negativamente en la percepción de la marca país, especialmente al comparar la situación española con la de Francia o Italia. Hay un mayor reconocimiento institucional al talento creativo de diseñadores españoles en Francia que en la misma España, donde el desarbolamiento cultural es evidente para algunos entrevistados.

Pasan cosas que son vergonzosas. Los únicos dos diseñadores españoles que tienen la aprobación de "*la chambre de la haute couture de Paris*" son José Castro y Josep Font. Josep Font lo ha contratado Jesús del Pozo pero ha estado 3 años pasando hambre. Castro está más o menos igual, pasando hambre. Y Javier Mariscal del estudio Mariscal que es un excelente embajador y que tiene trabajos en absolutamente todo el mundo y que le admiran muchísimo, éste es un buen ejemplo, está a punto de cerrar (JA)

Otra de las carencias señaladas es la falta de **conexión entre creatividad, diseño y elementos racionales de *management* y gestión**. España destila intuición y valores expresivos pero le falta conectarlos con aspectos más racionales y de gestión estratégica. En definitiva **las empresas tienen claro que creatividad sin industria no tiene futuro**.

Bueno, lo bueno es que España es una creatividad increíble, una espontaneidad increíble, cosas que en otros la mentalidad de Francia o Italia es más de programación (..) aquí hay mucho esporádico, sabes PERO esporádico es lo no planificado, **supercreativo sin un protocolo también es una locura** (Camper)

Un diseñador sabe diseñar pero no tiene por qué saber de marketing, publicidad, gestión de personal, sabes, todas estas historias (..) entonces **uno de los grandes problemas de los diseñadores españoles es que el capital no se ha acercado a ellos como posible negocio** (ACME)

No pensemos que una asociación a un territorio es un ejercicio puramente digamos creativo o marketiniano, sino **que tiene que haber una realidad, necesitamos tener una industria, si no tenemos una industria en este país, y una industria no necesita que sea en todo el proceso** (Sita Murt)

Se señalan también **carencias intersectoriales, como la falta de unión o corporativismo**, más deficitario en el textil que en el calzado.

El textil siempre se ha movido más dentro del mercado nacional y ahora últimamente sí que exportan y exportan mucho más que nosotros, lo que pasa es que nosotros continuamos siendo fabricantes y ellos casi todos se han convertido en comerciales. **Organizativamente nosotros, aunque todos seamos competidores y siempre haya habido sus rifeos, siempre ha habido con Fice una base de unión** y ha habido al menos un foro de discusión y de vernos las caras. Y más o menos la gente se ha peleado allá adentro pero luego cuando ha salido para fuera todo el mundo ha salido a empujar en la misma dirección. **Yo creo que eso en el textil no ha estado tan así** (PQ)

Asimismo hay **carencias en términos de coherencia y continuidad en las decisiones gubernamentales y políticas de Estado**. Un ejemplo es la política energética con la desactivación de la apuesta por las energías renovables, que suponía una verdadera oportunidad de posicionamiento industrial de país.

Yo desde mi punto de vista, **creo que hemos metido la pata categóricamente en las dos últimas legislaturas**. Creo que habíamos conseguido algo espectacular pero ESPECTACULAR porque hoy en día encontrar un hueco en el que tú puedas ser líder a nivel mundial es casi imposible. Y encima **que hayas conseguido un hueco en lo que tenga que ver con energías renovables y que tenga que ver con sostenibilidad y que es de las cosas más importantes que está consumiendo y que entiende el consumidor**, eso es un milagro de Dios. **Entonces yo creo que todavía tenemos oportunidad**, creo que tenemos una buena percepción a nivel internacional, creo que nos ven líderes en energías renovables y yo lo que pido realmente es un gran pacto de Estado que aunque nos salga caro yo creo que nos va a aportar mucho más valor que el que nos va a quitar (Interbrand)

El **Comisionado de marca España** es otro elemento que algunos *stakeholders* perciben como un **oportunismo político** que ha hecho sombra al FMRE **diluyendo la conexión industria-empresas al quitarle relevancia al FMRE**. A lo que se le suman enfrentamientos entre ministerios que dificultan la labor.

El Comisionado de la marca España. Esto desde mi punto de vista **fue una chapuza memorable** que se inventó el gobierno del PP ahora últimamente, **para intentar crear una marca industrial**, cuando para mí, el camino mejor para integrar las marcas industriales, las grandes marcas que se han ido haciendo en el terreno industrial, sobretodo en el terreno de la gastronomía, en el terreno de la industria, en el terreno de aquellas industrias más ligadas a la marca España era el FMRE (*stakeholder*)

Como no hay esta política de Estado, lo que hizo fue exteriores tomar esa responsabilidad y ponerse de líder en el tema, cuando nadie le dijo que fuese líder, y además, una política de Estado sería que entre todos los ministerios más importantes en materia economía, exteriores, cultura y turismo, y no sé si alguien más, hombre, que trabajaran todos consensuadamente en equipo, y trabajasen (..) y no dependiendo del ministerio (..) y eso RP lo tiene claro también y en los informes de marca país lo tenemos. Es un error que vaya al ministerio porque sabes que hay una pelea enorme entre exteriores y economía: el secretario de marca España llama a economía, a de Guindos o a la secretaria del gobierno y no le hacen ni caso (*stakeholder*)

Hay más ejemplos de estas **carencias conectoras que ilustran el bajo grado de capital social** de este país. La decisión por ejemplo sobre la **equipación deportiva de la selección nacional española para los juegos olímpicos de Londres 2012**. Los países suelen elegir a sus mejores diseñadores para diseñar la equipación deportiva de su selección nacional: EEUU eligió a Ralph Lauren, Gran Bretaña eligió a Stella McCartney e Italia a Armani, en cambio en España se escogió Bosco Sports, una empresa rusa. La federación encargó el diseño de la equipación nacional a diseñadores rusos en vez de nombrar a diseñadores españoles, simplemente porque las instituciones cobraron de los rusos, sin valorar el impacto que esto podía tener en términos de imagen del país, o de proyección internacional del diseño español, como parte del capital creativo y cultural del país.

Los rusos pagaron (..) millones (..) o sea lo compraron, ya está. Se escribieron cartas, lo que pasa es que la asociación de diseñadores lo que no podía es pagar. Se ofreció hacerlo gratuitamente y dijeron que no, porque ya habían firmado con los rusos (..) otra chapuza de este país. Esto para que veas la imagen que tenemos, que no deja de ser la de toros, sevillanas, tal, y encima barato, y ahora maleantes (JA)

Finalmente están las carencias que ya hemos mencionado en el marco teórico y en el bloque descriptivo en cuanto a la baja asociación de las marcas internacionales españolas con España. A pesar de que **sí hay marcas españolas muy internacionalizadas, las que más se identifican como españolas no son las mejor percibidas y las mejor percibidas son las que menos se identifican**.

Por un lado tienes empresas que no se conocen, empresas que se conocen pero que no son de los sectores más queridos (bancos, comunicación) y en tercer lugar **tienes empresas que sí se conocen y que son de los sectores más queridos pero que no necesariamente se identifican masivamente con el país de origen**. Por ejemplo, no todo el mundo sabe que Zara es una empresa española (RI)

La gente piensa en Finlandia gracias a Nokia. Es como lo que hace Ikea por la marca Suecia (..) tú estás en el Reino Unido, te da la luz en tu casa Scottish Power y no sabes que es Iberdrola. Y como esto podríamos poner muchísimos ejemplos (RI)

Los latinoamericanos, toda la parte de parla hispana sí que conocen el origen y saben que es una marca española. Los otros no (Rosa Clará)

Resumiendo, la conexión principal entre todas las variables analizadas y la situación del *made in Spain*, especialmente al compararla con otros *made in* es la de **una carencia de conexión generalizada entre muchos factores que impiden generar sinergias país**.

A diferencia de Alemania, Italia o Francia que han sabido capitalizar su industria para la marca país, **España ha tenido una industria de escaso potencial internacional. El turismo ha sido un *comodity* que ha presentado una imagen notoria del país, pero ha habido una carencia de aporte de productos industriales, agroalimentarios en la proyección internacional del mismo**.

Los activos que componen este país, desde los activos económicos, desde los activos culturales, desde los activos sociales, y lo que se desprende a nivel internacional (..) lo que teóricamente sería (..) 1+1+1=*branding* país (..). En realidad lo que está ocurriendo es que se cruzan una serie de elementos horizontales que impiden una presencia clara de todos estos activos económicos, industriales, sociales, diplomáticos, políticos, institucionales (JFV)

Históricamente ha habido una **ausencia de conectores entre turismo, industria y cultura**. Nos hemos quedado con **una imagen notoria de turismo de masas pero muy estereotipada**. Y el turismo ha canalizado la mayoría de partidas presupuestarias, desviando dinero de otras industrias.

¿Qué ocurre en el caso español? Hemos tenido una industria relativamente escasa, cuando digo escasa, digo de escaso potencial internacional. **Hemos tenido un turismo que ha sido más bien una *comodity* que no ha acabado de plantear una imagen, a ver, una imagen potente de España** y sin embargo ha presentado una imagen notoria en la medida en que ha habido ausencia, gran ausencia de otro tipo de aportación como por ejemplo de productos industriales, productos agroalimentarios (JFV)

El problema de esto de las escuelas son las fábricas. No las hay, tendría que haberlas. Nosotros aquí en Inca tendríamos que tener porque hay una serie de artesanos, gente que se ha jubilado que es muy buena, que incluso para ellos para tener su tiempo ocupado podrían dar clases, porque esto se aprende con tiempo, lo que pasa es que **no hay nadie que se atreva a ponerlo en marcha. Las instituciones y volvemos a los políticos si aquí una zona que habían 100 fábricas la han dejado morir**. Porque claro, lo que importaba aquí era el turismo (Lottusse).

Yo no digo ni tengo nada en contra del turismo pero que tengamos la posibilidad de ser fuertes en los dos sentidos, entiendes? **Tanto en la fabricación como en la parte de servicios**. No vale sólo pensar en los servicios (..).Se tendrían que instaurar unas bases para que las dos cosas fuesen posibles, **dar más valor a las gentes que hacen las cosas a mano** (Lottusse).

Además de todo lo visto, ha habido un desaprovechamiento de dos fenómenos que se podrían haber conectado entre sí, habiéndose perdido ya la oportunidad de hacerlo tras el impacto de la crisis.

Transición democrática modélica

+

Fenómeno de las jóvenes marcas de moda (Zara, Mango)

Otro aporte histórico que nos fue muy positivo fue el **aporte político de la joven democracia española**, que esto significó en los años 70 y sobretodo en los años 80 encarnado por la joven democracia y encarnado sobretodo por Felipe González, por Suárez. Esto nos colocó en un plus, en un **valor añadido internacional de una fuerte notoriedad pero de un bajo impacto industrial** (JFV)

Se hubiera podido desarrollar un impacto importante de marcas de precios baratos como Mango y como Zara que podían haber tenido un impacto importante un poco algo así como de empresas jóvenes, empresas de precios baratos, pues resulta que a pesar de haber sido, haber impactado económicamente muy fuerte con estas dos empresas a nivel internacional, **la crisis se ha llevado por delante el efecto que teníamos** (JFV)

La dureza y duración de la crisis sumada a sus consecuencias, han diluido los puntos fuertes del pasado reciente de España como la ejemplaridad de la transición unida a la imagen de juventud y modernidad de país. Tanto la crisis económica en sí misma como las corrupciones y corruptelas parece que han tapado lo bueno del pasado reciente de España.

Se ha perdido ya el impacto de la España oscura o de la España negra. **Ya pasó la época de la joven democracia española y el turismo (..) ha hecho relativamente poco para crecer horizontalmente en otros sectores** (JFV)

No está claro hasta qué punto los problemas de reputación de España podrían incidir en la decisión de las empresas de no asociarse con España. Parece que cuando menos, no ayudan.

Yo creo que el **made in Spain ha estado muy bien durante unos años**, muchas empresas lo han sabido hacer bien, lo han sabido aprovechar, **ahora no creo que sea el mejor momento si no se ha hecho antes, no creo que sea el mejor momento para empezar** (Rosa Clara)

Yo creo que **todo debe empezar por una regeneración política y del saber hacer. Tampoco sé cómo, pero hasta que no solventemos ese problema de identidad de país**, va a ser muy complicado que al final tengamos una identidad de España (El Naturalista)

Sí, somos Camper y somos de España y somos mallorquines y somos de Inca (..) pero **nosotros nunca hemos estado en el área de marcas españolas** (Camper)

Algunas de las carencias recién enumeradas se podrían resumir de la forma siguiente.

Efectos de las “carencias conectoras” sobre la pro-actividad empresarial del made in Spain
<p>Turismo+ Industria + diseño + marcas + cultura + Capital social+..+ = Branding made in Spain</p> <p>La suma de factores que conforman el “branding made in Spain” muestra lagunas y desequilibrios:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ el peso sobredimensionado del turismo en relación a otras industrias con gran potencial✓ el desaprovechamiento del turismo para apoyar industrias afines (alimentación, moda) <p>Convendría introducir elementos que equilibren la ecuación y establecer prioridades</p> <ul style="list-style-type: none">✓ corregir el desarbolamiento industrial del país✓ analizar las consecuencias de la crisis✓ posibilidad de capitalizar logros pasados <p>La activación de la proactividad del made in Spain requiere el desarrollo de UNA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMO MARCA PAÍS.</p>

En la figura 97 podemos ver algunas frases textuales de personas entrevistadas y que reflejan algunas de estas carencias conectoras.

CC identitarias	CC instit-empresas	CC estratégicas
<p>Creo que no tenemos un concepto de país y que lo vendamos todos a la vez, y mientras tanto todos los que tú me has dicho, si que cualquier ciudadano de esos países ése te vende su impresión de su país. Nosotros no lo hacemos (PQ)</p>	<p>Te puedo decir que la CEOE no nos representa para nada, al contrario, defienden cosas que a nosotros no nos interesan para nada. A nivel de marca España el alto comisionado, todo esto, está montado para las grandes empresas, las grandes corporaciones, las constructoras, pero eso a nivel calle que es el nuestro, eso, el trabajo lo tenemos que hacer nosotros, y de hecho, nosotros ya lo hemos hecho (PQ)</p>	<p>España yo creo que tiene una imagen muy positiva como país, fuera, cuando la ve la gente sonríe: turismo, alegría, y luego pues este puñado de empresas y de iconos que están siendo reconocidos en todo el mundo pues nos ayudan pero hace falta también al final estructurar también todo el lineal, al final, branding (Callaghan)</p>
<p>Me da mucha pena lo que está pasando en Cataluña. Me parece que ha sido la comunidad más vanguardista y que más tira del diseño y lo que están haciendo los políticos con ponerle murallas, ellos verán lo que quieren hacerse allí.. se equivocan del todo. Todavía Barcelona, pero ojo, no se puede vivir de las rentas. Madrid tiene más clase, (...) Loewe (Callaghan)</p>	<p>Mira tú quiénes son los que van a todos esos, a todas esas presentaciones, eso son los bancos, las constructoras, las eléctricas, las petroleras, todo está montado para los grandes contratos, para conseguir un contrato del tren que va de aquí a allá, para eso, pero la marca España como producto de llevarse a pastas Gallo o de llevarse a aceite Carbonell eso, se lo tiene que trabajar cada uno (PQ)</p>	<p>el turismo se puede transformar en una palanca de formación de todas las empresas españolas en dos sentidos: uno, ellos promueven el turismo gastronómico, el turismo enológico, lo que pasa es que no hay después un link entre eso y las empresas (Raúl Peralba)</p>
<p>Tú ahora coges y coges un Seat cincuenta, tú te imaginas un seat cincuenta con la banderita española en el margen del coche, vendiéndonos España?.. Pero sí que comprarías uno que pone la banderita italiana. Y ellos lo ponen en el coche y están orgullosos de su país. Y se llevan a matar como nosotros, eh? Pero cuando sacan la bandera (¡ajaja) venden, venden (PQ)</p>	<p>El lcex (...) han reducido el presupuesto en un 60% pero tienen un problema que es que le han cogido dos organismos más, les han traspasado todos los funcionarios. Ahora ellos sí se quieren convertir en una empresa de servicios, que tú les pidas servicios y ellos te los facturen. Claro, si yo quiero que alguien me facture yo quiero trabajar con una empresa privada, no quiero trabajar con un funcionario que sé cómo funciona el tema. Y allí es dónde hay un poco de lío porque el lcex se come prácticamente el 80% del presupuesto en pagar su infraestructura. Y no le quedan recursos para lo que es el lcex (PQ)</p> <p>Con el tema de la unión entre el textil y el calzado, ha sido más por un problema ..político.. que no hemos visto cómo materializar una unión más potente, da mucho miedo crear otra capa más, porque dices pero qué va a aportar, qué servicios va a dar y el dinero que cuesta mantenerlo de dónde lo sacamos?</p> <p>Nosotros fuimos al final los que dijimos no a esta fórmula pero lo que sí estábamos de acuerdo todos es que tenemos muchos más puntos que nos unen que los que nos separan. Es un problema seguramente de no encontrar la fórmula adecuada, simplemente, no de que el calzado no lo vea (Callaghan)</p>	<p>Es que Italia y Francia han sabido vender muy bien lo que es la moda, han entendido que apoyar una industria como puede ser la moda, que es tan mediática, es un beneficio para ellos muy importante, y claro, en España vendemos el sol, que está muy bien, más faltaría, pero creo que (...) hay muchos más elementos que se pueden vender de España (Rosa Clará)</p> <p>Por un lado tienes empresas que no se conocen, empresas que se conocen pero que no son de los sectores más queridos y en tercer lugar tienes empresas que sí se conocen y que son de los sectores más queridos pero que no necesariamente se identifican masivamente con el país de origen. Por ejemplo, no todo el mundo sabe que Zara es una empresa española (Ri)</p> <p>Ahora, cuando vienen aquí los turistas por los estudios que tenemos, cuando hacen turismo de compras, buscan en la moda y en otros sectores buscan productos del país, que no se van a encontrar en su país, para traer algo, ya que han venido, para comprar algo diferente a lo que tienen en su país (Fedekon)</p>

Figura 97. Carencias conectoras identitarias, institucionales y estratégicas. Fuente: elaboración propia

Veamos a continuación cómo la mirada sobre el *made in/by Spain* se inscribe en este contexto de “cambio de paradigma” unido a todas estas “carencias conectoras”.

5.8.2.4. La mirada sobre el *made in/made by*

Mientras la importancia del *made in* responde a la **especialización industrial de un país** en un sector concreto y funciona como una **marca paraguas o un sello de calidad**, el *made by* es **más un elemento de diferenciación y de branding**, vinculado con aspectos de la identidad de una marca, siendo más valorado por marcas pequeñas, poco internacionalizadas, con baja notoriedad internacional o marcas de diseñador.

Es un proceso desde el punto de vista de hablar de una empresa de 135 años, familiar, artesana, calidad, el último punto es Mallorca, por supuesto, hoy por hoy. Yo creo que sobre todo en estos puntos hay que poner el valor (Lottusse)

Adolfo Domínguez siempre ha vendido el *made in Spain*, pensado en España aunque por supuesto Adolfo Domínguez tiene también un volumen de ventas enorme y no puede fabricar todo aquí. Pero siempre ha vendido el hecho de ser español, de ser una marca española. Que por ejemplo Zara no hace mención de ser española. Zara no vende esa historia (ACME)

En el caso del calzado *made in Spain*, éste es muy valorado en los mercados que desean productos y marcas europeas de lujo, como es el caso de China y Japón.

La marca Loewe, hace 15 años fabricaba todos los bolsos en China. Tuvo que venir un Sr. catalán, que no te diré el nombre y decir que ya estaba bien de vender bolsos de 3000€ fabricados en China. Y a partir de lo que dijo este Sr. se hizo que toda la fabricación de Loewe se hiciera en España (JA)

Porque nosotros vamos con un precio alto, me entiendes, entonces te vas a un mercado como el japonés y que esté hecho fuera de lo que tú le estás dando, de la historia, de la familia y todo esto, ellos, claro, no lo entenderían, entiendes? Nosotros explicamos una historia y luego decimos, pero, no, este producto lo estoy haciendo no lo sé, en Rumanía, nooo, tú me estás vendiendo que es familia, que es Mallorca, el mediterráneo, en España, 135 años, me entiendes, no lo entienden, de nosotros no lo entienden (Lottusse)

Salvo sectores muy tecnológicos, marcas de lujo o consumidores muy etnocéntricos los datos confirman la tendencia que ya hemos puesto de manifiesto a lo largo del marco teórico del **auge en la utilización del país origen de la marca** frente al de la manufactura.

Apple se asocia con California porque la gente asocia California con Microsoft, con Dell, en fin, el *cluster* tecnológico, de *software* de California (..) es un país. Si lo pones independiente es la decimotava o decimoséptima economía del mundo. Estamos hablando, esto es Champions (JC)

Nike te está fabricando todo en China y por un Nike *made in China* sigues pagando 100€ (..). Esta industria se irá al *designed o al made by*. Ahí está Panama Jack, no podrán seguir dentro de unos pocos años fabricando en España por costes. No sé Camper qué parte tiene fuera, ya. Y mira qué imagen tiene Camper, es muy buena, tú a lo mejor te vas a *Oxford Street*, y la idea es mediterráneo, español, estilo de vida, es *designed by*, nada de *made in* (..) esa es la tendencia a medio plazo (JC)

El **origen de la marca se utiliza** cada vez más como elemento de **diferenciación** dentro del **mix de marketing** como marca paraguas, **como know-how industrial o como refuerzo identitario**.

Ya todo el mundo sabe que *Das auto* es el coche (..) ellos lo que te están vendiendo es que la calidad es la que ellos están controlando. Al final, ellos lo que te están vendiendo es eso. Tú compra, porque esto lo hacemos nosotros. Dónde? Eso da lo mismo. Eso es el poder del dinero (Pons Quintana)

La **visión personal**, las creencias, las experiencias y los prejuicios de los responsables de comunicación de las empresas influyen sin duda en su aproximación al *made in* y por lo tanto en su **predisposición a apoyarse en un origen** determinado, más allá de que éste tenga valor o no.

Por encima de todo hay un consenso sobre la **importancia de la marca, la fortaleza de marca es más importante** que **el factor origen y el origen cobra importancia** a medida que decrece **la fortaleza de marca**. Por otra parte, el origen tiene que encajar en el *branding* de marca para ser operativo.

Lo que ayuda a vender fuera es hacer su propia marca, hacer su plan de comunicación, intentar captar unos celebrities, abrir unas tiendas, sabes? No tienes éxito por tu país de origen tienes éxito porque haces lo que debes hacer con el mercado actual (Pretty Ballerinas)

Cómo queremos hacer un *made in Spain* cuando realmente nosotros mismos no nos creemos nuestras marcas. Hemos sufrido muchos años (..) de ser artesanos, que nos han venido a traer producto para hacer y nosotros sólo hemos producido. Hemos sufrido digamos, esta dictadura de producción que **no nos hemos creído que podíamos ser marcas. Y los que lo han intentado hoy por hoy son marcas. Loewe lo ha intentado, Camper lo ha intentado** (Lottusse)

Ninguna consumidora de Zara va a dejar de comprar una camiseta de Zara porque ponga el *made in China*, al revés (..) la última tienda de Zara en la 5ª Avenida de Nueva York es absolutamente espectacular y en

ningún sitio está puesto España, ni mediterráneo, ni nada que se le parezca (...). **Zara, ahora ha llegado un momento en mi opinión en que ya sus herramientas son la localización, localización y localización. Estoy en la mejor calle, en la mejor tienda** (Pikolinos)

Podemos resumir los aspectos recién mencionados de la siguiente manera.

<i>Del Made in ...</i>	<i>Al Made by ...</i>
Especialización industrial de un país: tecnología, manufactura, tradición, <i>know-how</i> de producto Marca paraguas Sello de calidad de producto Importante para el profesional Justifica un precio <i>Premium</i> Para marcas con menor fortaleza de marca	La fortaleza de marca es lo primero El origen de la marca es la certificación de calidad para el consumidor El origen puede sumar si aporta diferenciación Y si el ADN del origen refuerza el de la marca Y es encajable en el <i>mix</i> de <i>branding</i>

Una vez analizado el cambio de paradigma, las carencias conectoras y el *made in* nos queda abordar necesariamente el posicionamiento de la marca España, y ver cómo lo perciben las empresas y marcas entrevistadas.

5.8.2.5. Posicionamiento

En este bloque del discurso se han codificado varios sub-temas como podemos ver en la figura 98. Los más codificados en cuanto a referencias totales son las asociaciones conceptuales (137), el impacto de Inditex (95), el incentivo a las marcas españolas (81), el turismo (64), los sectores tractores (43) y la alimentación y/o moda (52).

	Referencias	Fuentes
Posicionamiento país	334	28
Alimentación y/o moda	52	19
Asociaciones conceptuales	137	24
El impacto de Inditex	95	28
Incentivar COO marcas españolas	81	20
Industria auxiliar	5	3
Sectores tractores	43	23
Turismo	64	25

Figura 98. Referencias y fuentes codificadas a Posicionamiento país (Fuente: elaboración propia)

La opinión generalizada de los entrevistados es que no hay un posicionamiento de España más allá del turismo.

Bueno, primero, **no hay posicionamiento, ni nada. Lo hay en turismo y muy estereotipado**, y no está mal, cuidado y no es que a mí me gusten los estereotipos. Yo creo que los estereotipos no se deben negar, hay que darles la vuelta y ponerlos en positivo: yo soy de los que utilizaría el toro, y Pamplona, yo en un DAFO⁴² siempre los pongo como fortaleza, no? Después pueden ser debilidades, pero yo, pesa más la fortaleza. Ahora, fuera hay posicionamiento, fuera del turismo? Ninguno, nada, no hay, yo creo que no se ha hecho nada (Julio Cerviño)

Se reconoce que la marca España tiene una **fuerte notoriedad internacional gracias al turismo**, pero no tiene **ningún posicionamiento industrial**, porque **la asociación de las marcas españolas con España es muy bajo** todavía. **La moda española**, a pesar de tener dos de las marcas más globales – Zara y Mango–, **no ha capitalizado sus éxitos**. El **desarbolamiento industrial unido a una falta de marcas globales reconocidas** como españolas en el exterior explicarían esta situación.

La parte industrial, la parte de productos, de todo tipo de productos ha ido como muy desarbolada históricamente. Hasta prácticamente los años 95-97 en España no hay una única marca que pueda apoyar tanto unos productos –los turísticos como otros, los industriales—. Y todavía esta otra parte de productos industriales pues hoy en día sigue sin un soporte marquista (JFV)

El posicionamiento de la marca es más fuerte, lo que ofrecen es más fuerte que el país. Sí, sí, **Inditex podría ayudar a España, España no puede ayudar a Inditex** (Tous)

Casi todas las empresas elogian la trayectoria de la gastronomía española y comparan el recorrido de la industria agro-alimentaria con el potencial de la industria de la moda. Ven ambas muy conectadas con el turismo y desearían que éste reforzara mucho más ambas industrias porque se ven potenciales sinergias. No obstante, se percibe que tanto el turismo como la moda aportan cualitativamente poco a la marca España.

Desde el punto de vista de la moda yo creo que a Madrid le falta que se convierta en un destino clarísimo de turismo de compras. Yo creo que falta por construir todavía (la moda española). Y que tiene muchísimas marcas. Digamos que tiene el potencial, la base la tiene. Pero que construir esa imagen yo creo que tiene que venir desde muchos sectores, con una acción global (...). Eso es complicado, los actores económicos, gubernamentales.. (ACME)

Turísticamente tenemos una percepción fundamentalmente masiva de un turismo *mass-market* (...). Cuando Zara o Mango se presentan en determinados mercados no todos los clientes los perciben como españoles, pero además, aportan relativamente poco a la marca España (JFV)

Tanto en gastronomía como en calzado, la internacionalización y la buena reputación se ha construido desde el producto, los chefs estrella, las marcas Denominación de Origen y las marcas comerciales que los han propulsado y a posteriori, se ha creado la marca sectorial.

⁴² DAFO son las siglas de análisis de debilidades, amenazas, fortaleza y oportunidades

Primero construye colectivo, construye la marca potente, o sea, vinos de Rioja. Vinos de Rioja podrás encontrarte vinos de Rioja de calidad alta, de calidad media y de calidad baja. Pero Rioja es una denominación potente para fuera y es una puerta de entrada. Y ellos han conseguido hacer una marca potente que es la denominación de origen de Rioja y luego allí, se han ido metiendo la gente (El Naturalista)

La necesidad de **orquestrar una estrategia de branding de marca país y crear una marca paraguas** es recurrente en el discurso empresarial. Se mencionan iniciativas como la tienda marca España que fue puesta en práctica en la expo de Shanghai con muy buenos resultados y que algunas marcas están estudiando replicar en otros ámbitos. En general se percibe que se ha hecho muy poco todavía.

Habría que potenciar mucho más y trabajar mucho más foros y grupos de encuentro y de reunión de las marcas como puede ser el FMRE. El FMRE al final lo que es es un punto de encuentro entre las principales marcas país de España en donde puede estar desde un Real Madrid hasta un Club de Fútbol Barcelona, desde una empresa de aceites a una de vinos, de jamón o de zapatos como nosotros, que sea un punto de encuentro en que se puedan **intercambiar experiencias, donde se puedan intercambiar puntos de vista y donde se puedan poner en marcha iniciativas, yo creo que diferentes como puede ser esa que te comentaba antes de las tiendas marca España** (Pikolinos)

Tendríamos que hacer una marca paraguas que nos ayude a poner en valor lo que es España. España yo creo que tiene una imagen muy positiva como país, fuera, cuando la ve la gente sonríe: turismo, alegría, y luego pues **este puñado de empresas y de iconos** que están siendo reconocidos en todo el mundo pues nos ayudan pero **hace falta también al final estructurar también todo el lineal, al final, branding** (Callaghan)

Y tengo la impresión que se ha hecho relativamente poco por utilizar estas dos grandes empresas (Zara y Mango) para potenciar la marca España (..) Pero más en la línea de lo que pueden aportar Zara, Mango y Desigual que lo que puede aportar otras cosas de la moda española, que está muy troceada (..) Y a partir de ello todo este montón de empresas que gracias a ellas se están desarrollando en España y tienden al mercado internacional (JFV)

Para ello se deben identificar áreas de expresión de la marca España sobre las cuales capitalizar casos de éxito, de una forma transversal. **El deporte y las marcas de moda** son los más evidenciados.

España tiene dos embajadores de excepción, yo creo que uno de ellos es el **deporte.** Guste más o guste menos, el deporte es un gran embajador de marca y los últimos éxitos lo dicen así, y los segundos son las firmas o las **marcas de moda** (JC)

Si nosotros pensamos en qué se sabe de España pues si bien en Europa o en América latina tienen digamos un contenido conceptual a través de nuestra marca país importante, si te vas a **Africa y a Asia** pues no existimos realmente en la mente del público de esos países. Y las marcas que más se conocen precisamente tienen que ver con el deporte. Entonces **no saben casi nada de la cultura de España pero sí saben lo que es el Madrid y el Barcelona.** Eso ayuda? Pues sí, porque genera notoriedad (RI)

Se asume que debe responder a una **estrategia a largo plazo** sin cortoplacismos ni oportunismo político.

Lo que pasa es que cambiar esto en España, eso lleva mucho tiempo, muchos años (Fedecon)

Aquí, la dificultad (..) más tiempo, más tiempo y más lento y a lo mejor basarse sólo, tocar esos argumentos que funcionan bien, **yo creo que el deporte sería la base de comunicación** y unir ahí las otras potencialidades (..) Es este vídeo que se intentó, no sé si lo viste, yo creo que sí, el vídeo éste del ICEX de la selección (JC)

En producto barato tienes la competencia china, en producto caro tienes la competencia francesa e italiana, en producto de marca tienes competencia en multitud de frentes y cuanto más unidos estemos, más a *pelotage*, como digo yo con las fuerzas más juntas y creemos sinergias creo que el beneficio será para todos y un beneficio país, no sólo un beneficio marca España (Pikolinos)

El deporte y las grandes marcas internacionales, incluyendo las de moda son los elementos destacados en positivo como posibles motores del posicionamiento de marca España.

Cuando a mi la gente me pregunta qué es la marca España, pues ahora mismo son dos tipos de fenómenos: por supuesto **el tema de fuera** y el tema del **deporte**. En el tema del deporte tenemos una marca, hace poco estábamos en China y nos decía el de China, bueno, y cuántos soís? Pues bueno 45 millones. Y sólo 45 mill. montáis este follón que estáis montando? Claro, cuando lo miras desde su perspectiva pues dices claro, tienen una parte de razón. Es lo que lleva decía al exterior, y que afortunadamente tenemos una super empresa como **Zara o el Santander también o el BBVA** que están haciendo poquito a poco marca fuera, son empresas muy competitivas (Callaghan)

Vayas dónde vayáis tenemos una nueva generación de gente joven extremadamente inteligente, fuerte y activa (..) y **nos ven como una especie de monstruo, nos ven como una fuerza, una nueva fuerza emergente, nuestros jóvenes deportistas españoles** van que están reconquistando todo a través del deporte (..) tanto de baloncesto como de fútbol, como de balonmano, como de *waterpolo*, como de tenis, como de Fórmula 1 (Interbrand)

Qué factores permiten unir más que desunir? Ese sería el primer elemento: la selección, el fútbol, el deporte, yo creo que estaría como nº 1. El deporte en todos sus ámbitos: fútbol, baloncesto, motociclismo, tenis (..) y a lo mejor la política de unir debería ir por ahí. El tema de **las grandes selecciones españolas**: baloncesto, balonmano, y a partir de ahí unir, enunciar perfectamente nuestras potencialidades como país (..).lo ha hecho Colombia y funcionó, Perú lo acaba de hacer en estos últimos 5 años, ha funcionado de maravilla, y Colombia con el “ Colombia es pasión” de hace 10-12 años, lo tenía (JC)

Aunque utilizar el deporte como apalancamiento de la marca España pueda ser una condición necesaria, no es suficiente para construir un posicionamiento como país. Se deberían escoger sectores industriales en los que España sea líder y unas asociaciones con las que el país y sus empresas se puedan identificar y destacar de la competencia, es decir buscar las ventajas competitivas españolas.

Para construir reputación necesitas primero conocimiento. Esos eventos deportivos, esos equipos punteros, nos dan conocimiento. Luego, sin duda, hay unos valores que trascienden al deporte, que parten del deporte y que trascienden, que nos pueden ayudar. Como el espíritu de superación, el éxito. **Es el eje básico para apalancarse? Pues yo creo que no, yo creo que tiene que haber otras cosas (RI)**

No podemos hablar de posicionamiento de marca España sin mencionar Inditex y Zara, que surgen de forma espontánea en todos los discursos y ámbitos, ya sea en calzado, moda o desde los *stakeholders*.

El impacto de Inditex

Hay una ambivalencia respecto a las reacciones que produce el fenómeno Inditex: **la empresarial en positivo y la creativa en negativo**. Todos los entrevistados piensan que **el reconocimiento internacional de Zara como marca española** de éxito beneficiaría tanto a la moda española como a la marca España.

1. Inditex inspira respeto, admiración y orgullo en cuanto a modelo de negocio y se percibe como un ejemplo motivador para otras empresas.

A mi me encanta lo que está haciendo Zara (...). Es un **orgullo que haya empresas** que están consiguiendo hacerse un hueco con una **marca a nivel mundial**. Camper lo mismo, en calzado es una pasada (...). Es un orgullo y en cierta manera un **mensaje también de que se pueden hacer cosas** (Callaghan)

2. Inditex genera críticas desde la parte creativa de la moda, por ser copiadores y por no contribuir a la proyección internacional de diseñadores españoles. Una crítica todo hay que decirlo, que se matiza al admitir el bajo conocimiento internacional de los diseñadores españoles.

Zara copia todo. Quizás ahora que **la copia está tan aceptada y tan valorizada** quizás a nivel de marketing sea una buena cosa, pero **a nivel moral es casi inmoral** esto y te lo digo porque tengo muchos amigos diseñadores que están ahí. Están en Paris copiando aparadores enteros (JA)

¿Por qué Zara no coge a un diseñador el que sea, y hace una edición limitada de algo? Por qué voy a tener yo interés –como Zara– en promocionar a un diseñador, que realmente no lo conoce nadie. ¿Qué me aporta a mi como Zara o a mi como Mango el que un diseñador español que no es conocido, destinarle un espacio, que son metros, que es dinero y que encima me va a quitar venta? (AS)

3. Hay un deseo generalizado de que se relacione el éxito de Inditex con el país.

Cuanta más gente sepa que Zara, líder mundial en moda es una marca española, sería fantástico. Ha revolucionado el mundo del textil, su distribución, su cadena logística, su manera de hacer con lo cual cuanta más gente sepa que es española, mejor (El Naturalista)

Zara además, fuera de nuestras fronteras no es una marca tan barata, porque sabes que es un 40% más cara, fuera de España, no? Entonces es una firma a la que la gente se acerca para comprar moda de actualidad, no? La más rabiosa actualidad. Entonces **nos ayudaría a unir, a relacionar de alguna manera España o el nombre de España con el concepto de moda, con lo trendy,** no? Entonces yo creo que sí, que nos vendría muy bien. Otra cosa es que ellos quieran desde el punto de vista de su marketing, de su *branding* y de sus intereses (ACME)

Las empresas y marcas consolidadas son más positivas en su juicio hacia Inditex. Justifican que el modelo empresarial no esté basado en crear moda sino en llevar las tendencias rápidamente y a un buen precio al mercado.

Yo creo que Zara no es el enemigo (...) es un buen ejemplo empresarial, Zara tiene sus diseñadores, luego adaptan (...) las ideas no son 100% tuyas (...) tienen 1500 diseñadores (...) se inspiran de los lujos (...) las marcas de lujo y más grandes deben ser el alma, y luego los *masstige* o lo que estamos hablando deben **ser fórmulas empresariales que no marcan la creatividad 100%, marcan la empresa** (Camper)

Sí es verdad que copian (...) pero es una crítica un poco fácil, entiendes? Fácil. Hemos de ver el modelo de empresa. Yo no creo que hoy por hoy su objetivo sea hacer la moda más creativa del mundo, no es ése el objetivo de Zara. Es **hacer moda que sea social,** que la gente pueda optar por cada día ver **cosas nuevas**

y a un precio asequible. No es que sea lo más creativo del mundo, nadie lo ha dicho esto (Lottusse)

Zara ha conseguido estar en todo el mundo porque tiene la camiseta que toca en el momento que toca, está en la tienda y al precio que toca. La industria de la moda tiene que ir por ahí. Tiene que saber cazar las tendencias de diseño ya sea en textil o calzado y tenerlas en el punto de venta con **una calidad razonable y al precio que toca** y en el momento adecuado (Pikolinos)

Algunos diseñadores son más negativos y perciben Inditex como una amenaza por la creación de nuevas marcas en segmentos de precio más altos que Zara.

Sólo ha hecho daño, no ha hecho ningún beneficio a nadie, **ha arruinado a todas las empresas españolas** porque las ha arruinado y en cambio él es el 2º señor más rico del mundo (...). Hay más pobres y más ricos. Todas las marcas del segmento intermedio –tú miras su producto, la relación calidad-precio es inmejorable (...) tú no puedes tener algo mejor y más barato que ellos–. Lo único más barato es Primark, **Ahora, encima, están con la estrategia de hacer ropa más cara**, con Uterqüe, con COST de H&M **se quieren quedar con el 100% del mercado, por tanto creo que no es positivo en absoluto** (JA)

En el caso de marcas de diseñador más cercanas al lujo, hay un deseo de alejamiento de Zara, a pesar de reconocer su valor como modelo empresarial.

Yo creo que Inditex tiene un papel que es una portada, un abre-puertas (...) tener marcas como Zara, Mango, te dan una credibilidad a nivel internacional como país, que tú tienes un conocimiento adquirido por estar en una zona geográfica determinada. Ayudar sí, claro, evidentemente, ayudaría a asociar la categoría a un país, seguro. No tengo claro que esto, a una marca como la nuestra le fuera útil (SM)

El impacto del modelo *fast-fashion de retail* sobre el sector moda en su conjunto es algo admitido de forma generalizada por cuanto todas las empresas reconocen haber tenido que adaptar sus estrategias al fenómeno Inditex.

Sí claro, **el modelo Zara nos ha repercutido a todos.** Por un lado es brutal para el consumidor porque está ofreciendo moda a un precio superasequible y en cuanto al calzado igual. Lo que pasa es que claro, las calidades aunque son muy aceptables no son las nuestras. Y en eso es en lo que competimos (Castañer)

Bueno, **eso te hace espabilar**, digamos, porque claro, son gente que lo hace muy bien, muy potente y es difícil competir con ellos (...). Sí, claro eso produce cambios, **que en vez de hacer 2 colecciones tengas que hacer 4** y que tengas que evolucionar continuamente (Castañer)

Yo creo que en el sector de la moda textil, **España está muy bien reconocida a nivel creativo o a nivel de creación de conceptos de retail.** Porque es verdad que Zara abrió un camino, Mango, Desigual, luego estamos las pequeñas, no? Entonces sí que es verdad que el segmento del *retail* en España es un segmento altamente reconocido, hemos creado cadenas muy potentes (TCN)

El impacto de Inditex es tan grande que incide no sólo en la visión que las empresas tienen del posicionamiento de moda España, sino también de la marca España. En el caso de la moda española estaríamos hablando de *retail*, organización, logística y del concepto de moda rápida, social, prontomodismo, de una elevada rotación de producto y de una relación diseño-calidad-precio excelente.

Es verdad que sobre todo los últimos años **Zara ha marcado un poco el camino y ha abierto mucho el camino al resto de marcas españolas**, indudablemente. Porque **ha consolidado lo que es la marca España en el sector moda** (Pikolinos)

España, hoy por hoy en lo que es más creíble es en un Inditex. Hoy por hoy es nuestro embajador, no es que sea bueno que lo copien todo o que tal, pero **sí es bueno la imagen que ha dado como industria, como organización, como logística, como capacidad de reacción,** como todo. Pues igual que la gente cuando va a Ikea sabe que es sueco, pues el que compra Zara sabe que es español, pues ése es un motivo de orgullo, es que ya te lo he dicho, no destacamos prácticamente en nada (Rosa Clará)

Al final sí que **somos una potencia en distribuidores, de diseño y precio.** Y allí tienes a Inditex, tienes a Mango, luego ha ido Desigual, realmente en eso somos líderes o campeones mundiales, líderes mundiales, no? Y esto de alguna forma sí que está configurando **qué es la moda española?** Pues bueno, más que la alta costura francesa o que el diseño italiano es el **“prontomodismo”** (ACTM)

Esta **capacidad de llevar las tendencias de moda fresca al mercado y de forma también muy muy rápida y con mucha rotación.** Ese es el modelo de moda que se va asociando a nivel internacional a referentes españoles (ACTM)

Por este motivo, hay un acuerdo bastante generalizado, empezando por los *stakeholders* de marca España de que **la moda debería ser uno de los pilares junto con el turismo y la gastronomía del posicionamiento de la marca España.**

Y el cuarto punto es la moda. Realmente, no nos olvidemos de que tenemos yo creo que la compañía que más ha evolucionado en la manera de cómo gestionamos las compañías en el mundo de la moda que es Inditex. Lo de Inditex muchas compañías han intentado competir con ella como por ejemplo Mango, como por ejemplo Custo, como por ejemplo Desigual, como por ejemplo Pronovias (..) realmente somos líderes en calzado, en todos los estudios nos ven como líderes en calzado, y como líderes en novias. Y nos ven como líderes en innovación del desarrollo (Interbrand)

Inditex y Mango son hasta tal punto referencias para la marca España, que a pesar de criticarlas se desearía que ofrecieran un mayor apoyo al mundo del diseño, más allá del que ya se les reconoce.

Mango hace lo de los premios y sé que alguna vez se han presentado y han apoyado diseñadores de aquí. Aunque no deja de ser una especie de maquillaje, luego Inditex da una parte de sus beneficios contra el trabajo infantil, no deja de ser un maquillaje (..). Estaría bien que **Mango lo hiciera con diseñadores locales, que Zara montara un albergue de diseñadores desahuciados,** por ejemplo, **que hicieran ya algo para la moda,** ya que viven de ella y lo revientan todo (JA)

Como ha hecho H&M por ejemplo. Eso es algo que siempre -desde muchos sectores- se le ha pedido a Inditex, pero Inditex por otro lado (..) aporta recursos a la *Fashion week* de Madrid. Con Mercedes Benz son los dos patrocinadores fundamentales con lo cual allí está contribuyendo a mantener la visibilidad de los diseñadores españoles (ACME)

La pasarela madrileña sigue siendo la plataforma fundamental de conocimiento, de difusión del trabajo de los diseñadores españoles. En el caso por ejemplo de ACME (..) nosotros hemos realizado tres exposiciones fuera de España mostrando el trabajo de los diseñadores de ACME en las embajadas de Londres, París y Lisboa y **los maniqués fueron cedidos por Inditex,** que no es una cosa pequeña, que sin eso hubiera sido imposible hacer la exposición (ACME)

Veámos al inicio de esta investigación que uno de los problemas del país es que la asociación de Inditex con España es demasiado baja por parte del consumidor internacional, que cree a menudo que es italiana. Se debe a su perfil de marca global, al ruido desde la competencia y a la confusión del consumidor cuyo referente en moda es Italia, y que asocia a menudo Zara con Italia.

Zara es una marca del mundo. O sea, es una marca del mundo para el mundo y tampoco tienes que asociarla al país (Interbrand)

Yo creo que **no tiene una imagen tan clara** de que si el pret-a-porter italiano o el pret-a-porter de lujo francés. La moda española? **No sé si lo relacionarán con Zara o no, o con Adolfo Domínguez** o no, no lo tengo tan claro (ACME)

Julio Cerviño (..) hizo encuestas para el FMRE y uno de los datos pero ya también hace varios años (..) dice que en el 100% de personas que mencionan espontáneamente a Zara (..) el 73% piensa que es italiana (Raúl Peralba)

Hay mucha gente que no sabía lo de Zara. Cada día se sabe más (..) primero, muy poca gente lo sabía, y segundo mucha gente, me refiero a los competidores europeos –Francia, Italia, Inglaterra– no les ha interesado que se sepa, por lo tanto tampoco se han cargado mucho el rumor. Entonces les iba muy bien que mucha gente en el mundo se pensara que Zara era italiana (Fedecon)

Ellos se consideran ciudadanos del mundo, yo creo que es un poco lo que se ha conseguido, es un poco aséptico. Poco a poco cada vez más gente se ha va interesando, Internet (..) ya pues la gente ya sabe que es una empresa española (Fedecon)

A los *stakeholders* de marca España no les preocupa que la marca Zara no abandere su españolidad, ya que hacer saber que Zara es una marca española es cuestión de tiempo. Se acabará sabiendo. Por otra parte, Zara sí ayuda a la marca España, pero más dentro que fuera, especialmente desde su ámbito geográfico en Arteixo, Galicia.

No especialmente, pero nunca lo niegan tampoco. Si tú me preguntas si Zara debería ser el buque insignia que debería llevar la bandera ondeante (..) Zara lo que tiene es que seguir siendo la líder mundial, **ya nos encargamos los demás de comunicar que Zara es española y además se va sabiendo**, ya lo va sabiendo el mundo que es española, no hace falta que lleve la bandera ondeante (FMRE)

Cuanto más grande sea la compañía más fácil es, vamos. **Hacer saber al mundo que Zara es española, vamos, en fin, eso lleva muy poquito presupuestado.** A base de actividades de RRPP y de dar la paliza con los niños VIP y hacer una línea nueva de creatividad con universidades, y gente joven y concursos (JC)

Pues posiblemente en algún país hayan jugado a la ambigüedad de que soy español o soy italiano. Porque me ha convenido así y lo he hecho así sin ningún problema. Ahora (..) **conserva valores muy importantes como por ejemplo allí donde abre una tienda, el equipo de montaje de la tienda va siempre desde la Coruña**, fantástico. Eso a nivel España vende mucho, y queda muy bien pero eso es algo de consumo interno. En ninguna nota de prensa en Nueva York figura que los electricistas que han venido son gallegos (Pikolinos)

Algunos no obstante creen que sí se debería incentivar a Inditex para que comunicase su origen español.

Las empresas son fundamentalmente empresas que trabajan por objetivos. **Si yo le digo a Zara, mire Ud, si Ud. apoya la imagen de España le voy a pagar el 50% de su publicidad en los lugares donde se instale. O le voy a pagar el 50% o voy a dejar que Ud. desgrave el 80% de sus beneficios** en el exterior suponiendo que no lo tenga en un paraíso fiscal. Tendré que buscar cosas que le interesen. No son hermanitas de la caridad. Por supuesto que tenemos detrás un aspecto patriótico, al que se puede recurrir. Pero **estamos hablando de empresas. Yo le tengo que dar algo a cambio.** Si le diera algo a cambio seguramente, por qué no? **Algo que les beneficiara** (Raúl Peralba)

Por un lado tienes empresas que no se conocen, empresas que se conocen pero que no son de los sectores más queridos y en tercer lugar **tienes empresas que sí se conocen y que son de los sectores más queridos**

pero que no necesariamente se identifican masivamente con el país de origen. Por ejemplo, no todo el mundo sabe que Zara es una empresa española. ¿Qué se podría hacer? (..). A Zara no se le puede obligar que ponga banderas españolas en sus tiendas si con ello no va a vender más, no? Entonces hombre, se le podría incentivar, eso sí, pero es verdad que hay algunas empresas que no necesariamente se identifican, o sea, siendo conocidas y Zara es muy relevante (RI)

Como marca, **Zara transmite esencialmente moda asequible.** Es también lo que se destaca del producto español en general, al compararlo con el italiano sobretodo. La excelencia de Inditex hace que además del precio la **seriedad empresarial, el servicio, la fiabilidad,** sean también hoy factores relevantes y valorados de las empresas de moda españolas.

El éxito que estamos teniendo es porque somos más baratos, **ofrecemos un producto de calidad pero a precios mucho más competitivos** (Fice)

Ahora, **aunque seas barato tienes que ser puntual,** tienes que ser perfecto. Hace 5 ó 10 años, no. El hecho de ser barato, y España se nos asociaba al grupo Inditex y punto. De vez en cuando te hablaban de Sybilla, los que más conocían, no sé si te suena la marca (..) Adolfo Domínguez, también, que eran como las dos únicas cosas así un poco más creativas, pero a saco era Zara y entonces (..) yo tenía la sensación que es como si me viniera a mi un portugués con una colección carísima (..) imagínate el cambio (..) si Portugal tiene que ser barato, jajaja (Josep Abril)

Si el impacto de Inditex influye claramente en el posicionamiento de la marca España, el turismo también.

El turismo

El turismo parece ser la **única industria reconocida fuera de España, aunque como hemos visto en el bloque “carencias conectoras” no ha producido sinergias** con otras industrias como la gastronomía y/o la moda, a pesar de que el turismo gastronómico y de compras es cada vez más importante y de que hay una afinidad clara entre ellos.

En esos artículos de Cinco Días hay uno (..) en el que nosotros sostenemos que **el turismo se puede transformar en una palanca de formación de todas las empresas españolas** en dos sentidos: uno, ellos promueven el turismo gastronómico, el turismo enológico, lo que pasa es que **no hay después un link entre eso y las empresas** (Raúl Peralba)

Es que **Italia y Francia** han sabido vender muy bien lo que es la moda, **han entendido que apoyar una industria como puede ser la moda, que es tan mediática, es un beneficio** para ellos muy importante, y claro, en España vendemos el sol, que está muy bien, más faltaría, pero creo que (..) hay muchos más elementos que se pueden vender de España (Rosa Clará)

Tendría que haber una asociación clave entre la moda española y el turismo. Entre otras cosas deberíamos lograr convertirnos en un **destino preferente de turismo de compras.** Lo somos ya en turismo y lo que tendríamos que posicionarnos es como una fuerza potente en turismo de compras como lo es en este momento Italia a través de Milán, o bueno, o Roma o Florencia, pero sobretodo Milán y París que se han convertido en un destino preferente del turismo de compras (ACME)

Hay cada vez más demanda de producto nacional incluso por parte del turista que busca algo genuino, por eso es tan importante conectar el turismo con las industrias gastronómicas y la moda.

Ahora, cuando vienen aquí **los turistas por los estudios que tenemos**, cuando hacen turismo de compras, **buscan en la moda y en otros sectores buscan productos del país**, que no se van a encontrar en su país, para traer algo, ya que han venido, para comprar algo diferente a lo que tienen en su país (Fedecon)

El turismo y la moda de Zara y Mango se asocian esencialmente a un *mass-market* y a una buena relación calidad-precio.

España internacionalmente es conocida por el turismo (...). Tiene unos iconos (...) estereotipos que también atrae a todo lo que es la cultura de fuera, y pues en cuanto a moda las dos marcas que salen siempre son (...) Zara y Mango, no hay más. Son los reyes en cuanto a la internacionalización porque la han realizado y lo han hecho muy muy bien. Qué valores son los fuertes ahora? Pues son valores de un ***mass-market***, **de un precio asequible, de buena relación calidad-precio, y ya está** (Rosa Clará)

De momento destacamos poco en casi todo. Lo que pasa es que por ejemplo, **turismo, ya que lo tenemos pues vamos a dar un turismo de calidad.** Es que estamos muy en la cola en España de casi todo. O sea, si tenemos un buen clima pues explotémoslo, pero no ofrezcamos duros a cuatro pesetas para que vengan charters de gente para ensuciar la calle. Yo eso no lo haría (Castañer)

El turismo según los expertos sólo le ha aportado notoriedad al país y poco más.

La imagen turística de España es buena para atraer (...) turismo masivo y luego se refina buscando nichos y clústers más selectos (...) Desde la primera campaña que se hizo *Everything under the sun* en 1982, y las posteriores que soportaban gastronomía, que soportaban cultura (...) se estaba buscando unos clústers es decir se estaba trabajando unos clústers más allá del turismo masivo creo yo, y que finalmente entran en lo emocional con esa del *I need Spain*. Creo que es muy interesante la evolución de estas campañas porque soportan perfectísimamente una imagen turística de España. **Creo que fundamentalmente se está trabajando con *mass-market* es decir mercado absolutamente masivo**, más efectivo que el mercado de nichos y el mercado de clústers más pequeños. Pero más allá de este impacto en el turismo, no existe (JFV)

Algunos *stakeholders* recomiendan conectar turismo con marcas españolas e industria, en la línea de las teorías sobre identidad competitiva de los países de Anholt (2007, 2010) que vimos en el marco teórico.

El turismo se puede transformar en un elemento de palanca para promover otros sectores. Una cosa que propusimos en su momento, y también está en mi libro, es que aprovechemos más eficazmente los 60 millones de visitantes que tenemos cada año en España, cosa que no se hace. Entonces, nosotros fácilmente podríamos informar a los visitantes extranjeros que están en España de cuáles son los productos españoles que tienen unos atributos mejores que los de otros países y que además pueden adquirir allí donde residan si les damos pistas (Raúl Peralba)

Una de las razones que pueden explicar que en España tengamos tantas empresas de infraestructuras y de obra civil es porque en España somos 46 millones de habitantes pero cada año vienen 50 ó 55 (Raúl Peralba)

Las campañas publicitarias de turismo son esenciales en la promoción del país, recordemos cuando hablábamos en el marco teórico del *destination branding* como palanca del *country branding* (p.46).

Campañas de Turespaña como la de *I need Spain* buscan traer turistas a España, aunque no van más allá. Claro, que hasta ahora, tampoco ha habido una estrategia de marca país ni un concepto sobre el que proyectar el país.

La campaña de *I need Spain* se fraguó antes de la nueva estructura institucional que hay ahora de marca España. Entonces, evidentemente el objetivo de la campaña es traer turistas. Pero ahora mismo más que valorar esa campaña lo que yo diría es: **hace falta que desarrollemos el concepto y que después hagamos campañas alineadas con el concepto.** Y lo importante es la alineación entre los distintos jugadores. Tienes que pensar quién maneja esas campañas de turismo? Turespaña. Turespaña es un jugador muy importante en el entramado de instituciones alrededor de la marca España. ¿Por qué? Porque mueve mucho presupuesto de comunicación, pero es uno más. Y allí tienen que trabajar las empresas (RI)

Todos los entrevistados opinan que el turismo es un activo de la marca España que se debería mantener como eje prioritario de la estrategia país. Aunque no debería ser excluyente ni capitalizar la totalidad de los esfuerzos. Otros sectores industriales y asociaciones deberían nutrir el posicionamiento de marca España. Veamos cuáles son los sectores tractores y las asociaciones que se deberían vincular a una estrategia de posicionamiento de marca España, según las personas entrevistadas.

Los sectores tractores y las asociaciones de la marca España

El turismo debería seguir siendo un puntal de la marca país y contribuir al posicionamiento del mismo, aunque se debería apoyar también otras industrias con presencia de marcas renombradas.

En cuanto a sectores empresariales yo lo que diría es: ahora mismo es muy fácil trabajarlo desde el entorno del turismo, porque es el que se ha trabajado durante muchos años con lo cual sí está en esa percepción internacional. **España se percibe como un país bueno para visitar con una infraestructura turística estupenda. Vale, eso lo sabemos. Pero lo que nosotros necesitamos cambiar es lo otro** (RI)

Cómo se construye una marca? **Una marca se construye a través de la coherencia y la consistencia** de que los mensajes sean alineados y se apoyen. Entonces, dónde nos gastamos más dinero en comunicar a nivel internacional? Pues evidentemente, en el tema del turismo se gasta mucho dinero. **Si las campañas de turismo no están alineadas con el concepto que se quiere vender del país pues entonces apaga y vámonos.** Pero es pura lógica (RI)

Turismo, gastronomía y moda son los sectores más vinculados con España y que los entrevistados mencionan de forma espontánea. En el caso de la moda se le deberían asociar según los más conocedores, los valores propios expresivos que destila el país.

En el estudio decían también que sería interesante también asociar a la marca España en términos de moda valores que el mundo ya nos atribuye (...). Como españoles, el tema de la alegría, la luminosidad, el color (...) son aspectos (...) todo el mundo cuando piensa en España piensa en el sol, en la paella, en la playa, en el folklore, y bueno, un poco lo que decía el estudio es que todos esos valores de ilusión, de alegría, de los valores de la cerveza que digo yo de los anuncios de la cerveza Estrella (ACTM)

Recordemos que la imagen de la marca España está muy fragmentada y que su percepción es distinta en según qué regiones del mundo. Además, carece de una única marca global capaz de cobijar la imagen del país en el exterior de una forma uniforme, cohesionada y global. No obstante sí hay muchas marcas internacionalizadas interesantes para la marca país, por lo que quizás **los sectores debieran elegirse pensando en las marcas que mejor pueden representar el país.**

No hay un aparato de marca que pueda ser percibido de España holísticamente (...) entonces es percibida de forma trozeada (JFV)

Yo trabajaría primero las 20 marcas más importantes de España y luego a la marca país. Y por *default* tendría una imagen país mucho más fuerte (Interbrand)

Después del turismo, de la alimentación y de la moda, la industria que más se menciona es la de **energías renovables**. Por su aporte en términos de imagen, porque España cuenta con varias marcas españolas internacionalizadas y porque España ya empezaba a asociarse y a diferenciarse en ese ámbito. Hay *stakeholders* que piensan que todavía se podría recuperar. Hubiera sido muy positivo **capitalizar el concepto de sostenibilidad** para la marca España, pero la carencia de una política de Estado, lo ha impedido, tras desactivar el gobierno actual los incentivos al sector puestos en marcha por el gobierno anterior.

Es una pena, porque **como no hay estrategia de Estado, España era un jugador importantísimo en renovables**, tanto en eólica como en solar (..) Iberdrola, Acciona, Gamesa, están saliendo y ganando contratos y están poniendo los parques eólicos en Brasil, en EEUU, pero, claro, como ahora aquí hemos cambiado la normativa y hay un problema en el sector y está en el Supremo (..) **España podría ser referente mundial** en esto y ser el principal proveedor no de las placas solares, que las hacen los chinos, pero en la gestión, lo que es el diseño, el montaje, tanto de generadores eólicos (..) y eso sí que te genera marca país (JC)

Recordemos que en el marco teórico Peralba (2009) proponía construir el posicionamiento de la marca España apalancándose en aspectos humanos -mencionaba tres palabras “Europa”, “su gente” y “servicios” (p.169)-, aunque para algunos *stakeholders* convendría también identificar en qué industrias dicha asociación sería válida, si realmente fuese uno de los caminos a explorar.

Cómo me puedo posicionar en algo si no tengo la experiencia? (..) la gente la tenemos, yo creo que no (..) la gente la tenemos en algunos sectores, en las universidades, en el sector educativo tenemos a la gente? Aparentemente, no (..) ¿Qué universidad española pinta entre las 100 primeras? (..) entonces dejémonos de historias, lo que tenemos es ese estereotipo de alegres y tal y cada vez menos. Yo creo que la gente tiene que ir ligada también a (..) sectores (..) y el tema de comercialización, el tema de distribución, las tiendas, tu ves Desigual en 5ª Avenida es una maravilla, y aquí hay emprendedores importantes, no? (JC)

Veamos a continuación cuáles son los sectores propuestos por las personas entrevistadas como motores del posicionamiento país. Hemos recogido frases textuales de las entrevistas destacando en negrita los sectores y marcas mencionados. Es interesante ver hasta qué punto el criterio de selección de un sector u otro se vincula con la presencia de marcas líderes internacionalizadas.

<p>Turismo (..) alimentación / restauración ..yo creo que la restauración es un filón que tenemos que aprovechar (..) y quizás el mundo de la energía, sinceramente, yo creo que todo va ligado con el tema de la sostenibilidad (..) estoy pensando en Acciona, estoy pensando en Endesa, son compañías que han interiorizado realmente el concepto de la sostenibilidad y lo tienen en su ADN (Sita Murt)</p>	<p>Está el turismo, está la gastronomía y está la moda Cuando vienen aquí los turistas por los estudios que tenemos, cuando hacen turismo de compras, buscan en la moda y en otros sectores buscan productos del país (..). Yo creo que el tema de ingeniería también (..) Las renovables están muy bien y dan buena imagen pero (..) va en el lote y se vende de una manera más marginal (Fedecon)</p>
<p>Moda, gastronomía y luego hay un área que creo que puede ser interesante que es todo el tema de energías renovables. Yo creo que España, además en la zona de Pamplona, está Acciona, Endesa, creo que son los pioneros también en temas de energías renovables. Pues a lo mejor estos tres pilares podrían ser. Alguien que conozca algo de energías renovables y de gastronomía, por ahí yo creo que iríamos bastante bien (ACTM)</p>	<p>Las grandes industrias de servicios como pueden ser ACS (..) también hay marcas españolas que están con el aeropuerto de Londres. Pero la industria de la moda es una industria que tiene mucha más facilidad para llegar al consumidor final, al público (..) (Pikolinos)</p>

<p>Turismo, moda y diseño y quizás finanzas (Callaghan)</p>	<p>Está el turismo, está la gastronomía y está la moda Cuando vienen aquí los turistas por los estudios que tenemos, cuando hacen turismo de compras, buscan en la moda y en otros sectores buscan productos del país (...). Yo creo que el tema de ingeniería también (...) Las renovables están muy bien y dan buena imagen pero (...) va en el lote y se vende de una manera más marginal (Fedekon)</p>
<p>Yo creo que lo que tendría que potenciar es el turismo y un turismo de calidad y (...) no sé si las renovables son rentables o no, pero parecía que sí (...) pues aprovechar si tenemos buen tiempo, no, pues si tenemos sol, pues aprovechémoslo, incluso en alimentación si podríamos dar una imagen de prestigio, un buen aceite, un buen tomate (...) España, hoy por hoy en lo que es más creíble es en un Inditex (Castañer)</p>	<p>España (...) es la imagen del vivir, el buen clima, del turismo, y yo creo que una de las cosas que se están empezando a asociar cada vez más con España es la gastronomía (...)Y yo creo que la gastronomía, Ferran Adria, todos los cocineros, Aduritz ahora y el Norte, bueno, todos, creo que están haciendo un gran favor a España que gracias a los fogones está dando imagen de alta gastronomía y yo creo que sí que mucha gente lo valora y lo asocia a España (El Naturalista)</p>
<p>Hay dos claras tradicionales en las que hay un claro liderazgo de las que no nos podemos desmarcar ni nos interesaría como son la moda y la gastronomía (...) y luego (...) el turismo. Ahora mismo en España somos líderes mundiales (FMRE)</p>	<p>Finanzas podría ser, turismo seguro, moda y alimentación. Es turismo, es moda y financiero. Ya está (Rosa Clará)</p>
<p>Lo que aporta valor a la marca España es la alimentación y el turismo (...), el entretenimiento, y la moda (...) en el fondo está muy conectado con los 55-56 millones de turistas (...). Tenemos un Amadeus (...) el sistema operativo de turismo más importante en el mundo (...) Y las constructoras (...) desde el carácter sostenible (...) Y la banca, de verdad, más allá de lo que ha pasado con las cajas, la banca española es una banca bastante bastante bien vista. Recuerda que en todos los países ha sido interceptada la banca (...) y toda la parte de Hospitality o sea, en turismo estamos muy bien, pero cuando hablamos de turismo no solamente del turista sino todas las compañías que tienen que ver con servicio de calidad que son las compañías hoteleras españolas y de vuelos. Un Iberia o un Vueling (Interbrand)</p>	<p>Lo nuevo es porque no lo tienes y puede ser interesante, pero con dos grandes industrias como tienes como es la del turismo que incluyo todo el tema de la cocina y la alimentación (...) después lo que hablábamos de aportación de industria, no la moda, la industria España desde el punto de vista de Inditex o desde el punto de vista de otras grandes industrias que han hecho crecer mucho la economía aquí, no sé, yo creo que me basaría por aquí (...) (Lottusse)</p>
<p>Los productos gastronómicos, los destinos turísticos, las ciudades, la agro-alimentación (...) Estos sectores podrían ayudar a identificar una marca España cercana al sol, cercana a lo mediterráneo (...)</p> <p>Zapatero fue un líder de energías renovables y fue muy creíble en EEUU. Pero con el cambio de gobierno y el cambio de política –políticas, perdón, energías sucias– del gobierno actual, pues no, este negocio ya se ha hundido. Otro que en algún momento pudo existir fue el del Ave (JFV)</p> <p>La que peor fama tiene (...) los bancos, la financiera. Esa la primera, esa la segunda, y esa la tercera (Acebo)</p>	<p>Hoy en moda, textil, en el mundo del vino (...), en alimentación, en infraestructuras perfecto, hay empresas líderes, en el sector financiero hemos pegado ahora un bajón enorme, nos han pegado ahora el palo, pero ahí está el Santander y BBVA y Telefónica, es decir, hay temas tecnológicos que son reales pero que no se perciben fuera, eso es evidente, hay temas más de consumo que sí que se perciben, en moda, calzado, alimentación, vino, aceite de oliva, la dieta mediterránea, gastronomía (Julio Cerviño)</p> <p>Las renovables (...) es un sector que está en la moda, que está en la cresta de la ola, estar como país entre los principales con Dinamarca, fíjate tú, eso sería un activo como marca país fundamental. Y que eso genere mucho empleo y tal, hombre pues yo creo que no tanto como las comunicaciones, las telefónicas, o las financieras, pero en marca país, hay sectores que son clave y ese es uno, es uno sin lugar a dudas (JC)</p>
<p>Que el turismo fuese el gran motor siempre que apoyase, no matase la industria (...) la flecha que abriese el camino, industria del textil o industria de la moda o tipo Inditex (...) pues que siguiesen como referentes. Un gran ejemplo es lo de Ikea. Crea el made in Suecia, es tremendo, no? Lo ha conseguido una sola empresa básicamente (...) (Lottusse)</p>	<p>Tenemos que hacer que se nos vea también como un lugar muy especial para venir a comprar. No solamente turismo de sol y playa.. sino turismo de compras..yo fomentaría muchísimo el desarrollo de las firmas textiles, de los diseñadores (...) Si tú vienes a Madrid a comprar un Angel Schlessler pues no tienes AS en el resto del mundo.. (ACME)</p>

<p>El turismo, los servicios y la distribución-retail . Y me gustaría que la incubadora el enjambre tecnológico que tenemos en Barcelona fuera para todo el país. Eso me encanta, ese pequeño silicon valley allí del 22@, eso me encanta, entonces pienso que eso sería muy bueno, el tema de cultura también podría ser una buena plataforma y me gustaría también que el ámbito de investigación (TCN)</p>	<p>Yo lo tengo claro, alimentación, moda y diseño y turismo (ACTM)</p> <p>Moda y diseño y turismo (Acebo)</p>
<p>Yo creo que el diseño y el buen precio dirigido a las masas, esa idea de democratización (..) acercamiento, cercanía a las masas conecta con los valores del país. Sí, yo diría que sí. Porque España, lo vemos incluso con el turismo, quién abrió el turismo a las masas? Sí, al final, sí (Tous)</p>	<p>Sería fantástico potenciar la moda y calzado, pero no sé (..) y un turismo de calidad y no la m..de turismo que hemos ido favoreciendo. Yo apostaría por eso (Tous)</p>

Además de los sectores que deberían impulsar la marca España, veamos cuáles son las asociaciones que los entrevistados proponen para construir el posicionamiento de la marca España. Predominan las siguientes asociaciones, que debajo vienen ilustradas con las explicaciones dadas.

DISEÑO Y CREATIVIDAD
SOSTENIBILIDAD
INNOVACIÓN Y CALIDAD
GARANTÍA Y SERVICIO
BUENA RELACIÓN CALIDAD-PRECIO

Diseño y creatividad, Sostenibilidad-ecología, lo estamos cuidando cada vez más sobre todo en moda, garantía y calidad española, buena relación calidad precio (..) yo creo que ese es uno de nuestros grandes valores diferenciales respecto a Italia (Pikolinos)

Buena relación calidad-precio (..) **Innovación y capacidad tecnológica** ésta también. Yo creo que los españoles en esto hemos dado un gran paso. Lo que pasa que parece que no (..) hay zonas como por ejemplo Amedo, en Alicante, hay zonas en estos momentos muy preparadas tecnológicamente. Se tiene que tener en cuenta esto, la tecnología y después el tema de calidad-precio (Lottusse)

Sostenibilidad española (..) que nos pueda ser atribuible a España y que le llegue un poquito más al público. En cuanto entras en cosas que pueden ser muy generales (..) eres fácilmente suplantable (FMRE)

Yo creo que si partimos de la realidad, que es lo que ya tenemos porque otra cosa es que podemos intentar darle unos valores aspiracionales (..) **lo que ya tenemos básicamente es diseño-creatividad, un buen mix entre calidad y precio y en general un buen servicio**, es decir, por lo menos, yo te hablo del sector de la moda, **nuestras marcas son mucho más rigurosas**, sirven mucho mejor que los italianos (ACTM)

Yo creo, hoy en día **el mercado va más por buena relación calidad-precio, buena calidad de producto, y yo creo después en el tema del servicio** (Pons Quintana)

Marca país, como marca país. **Calidad producto España**. Es decir nuestro aceite, tiene que ir bajo el parámetro de un producto, de un aceite de calidad. Nuestros vinos son de calidad, nuestro calzado es un calzado de calidad, nuestra moda es una moda de calidad, y creo que es un parámetro que no deberíamos perder a la hora de diferenciarnos del exterior (..) porque sobre la forma de ser de los españoles se nos conoce mucho en Francia, pero es que en Japón o en China no tienen ni idea de que los españoles somos más o menos graciosos. Sino **que el producto que viene de España es un producto de garantías, es un producto bien hecho, es un producto artesanal, es un producto con un saber-hacer** (Pikolinos)

Los *stakeholders* entrevistados afirman que **los valores expresivos, la gente y su simpatía no son valores suficientes** como elementos asociativos de marca España, **hay que conectarlos** además con cuestiones más serias y racionales: **capacitación empresarial (ingenierías, gestión o *management*), capacidad de flexibilidad y adaptación**. No tiene sentido desarrollar asociaciones ocupadas por otros países o donde España es menos creíble, como podría ser la tecnología.

Cada día la competitividad es mayor y los huecos son menores. ¿Dónde vas a meter España? Ese es mi planteamiento del libro. **La única posibilidad que tiene España es un principio de posicionamiento que es referirse o tratar de apropiarse de un atributo del que nadie se haya apropiado y para el que nosotros tengamos credenciales. Ese atributo es la característica de las personas (..)** yo sí puedo decir que soy un país que se esfuerza porque mi gente trata de **ayudar a los clientes** (Raúl Peralba)

Uno de los sectores que tenemos en España es *Technology for Spain*. De verdad nosotros ahora mismo **tú crees que nosotros tenemos la capacidad de encontrar un hueco y vendernos a nivel mundial como *technology leaders***? Cuando realmente esa jugada es una jugada que está realmente ganada por los japoneses, está ganada por los coreanos, que está incluso ganada por los alemanes? (Interbrand)

Tecnología, personalmente, veo a España muy lejos (..) Yo creo que **España es flexible, no es un país preciso**. Yo cuando estaba en Sara Lee, trabajé con (..) y en Procter decían que un alemán nunca podría ser un coordinador, porque no son flexibles. Usan a italianos o **españoles porque es gente que entendía, que era mucho más empática (..)** algo preciso, tecnológico (..) no encaja con España (..) no lo digo en nombre de Tous (..) tenemos una tecnología que viene del sector de los automóviles (..) pero si miras (..) **pesa más la artesanía de Tous que su faceta tecnológica**, aunque están constantemente invirtiendo en nuevas tecnologías (Tous)

La fábrica que tiene Citroen en Vigo pues tiene mejor productividad que tiene toda la PSA en Francia (..) ¿Por qué? Pues por los ingenieros, igual que la de la Opel en Zaragoza o la de Ford en Valencia. Con esto quiero decir que **tenemos muy buenos ingenieros** o sea que no es decir que en España, el mundo de la castañuela, qué simpáticos somos, hoy en día la gente va por otro lado (RI)

Tú empiezas a profundizar industrias de aporte valor, o en Indra, tenemos un Indra que es líder en todo lo que tenga que ver con la **gestión aérea o la gestión marítima de seguridad** (Interbrand)

La flexibilidad allí está, en esos atributos (..) la **diversidad** y la flexibilidad, están estudiados y están arraigados por lo que dice la masa crítica del pueblo, del ciudadano, del empresario y de la visión que tienen de nosotros los extranjeros (Interbrand)

Posicionarse al final tiene que permitir **valorizar el producto español** en sentido amplio, empezando por el precio que el profesional o el consumidor final está dispuesto a pagar por ese *made in/by Spain*.

Desarrollar un concepto de posicionamiento no es fácil. Porque lo que buscamos no es ser los mejores en lo que ya lo somos (..) lo que necesitamos par ese *made in* es que cuando un Sr. que fabrica componentes para el automóvil, sector donde España es uno de los países punteros (..) pues va a venderlos a EEUU (..) pues el hecho de que sean españoles no le perjudique, no le haga venderlo más barato. Si queremos vender una lavadora española **que nos paguen lo mismo por una lavadora española que por una lavadora alemana**. Eso es complicado (RI)

Asimismo posicionarse implica establecer prioridades en cuanto a mercados destino, sectores palanca y asociaciones conceptuales como país. Porque los recursos son limitados.

Lo primero es que tú tienes que centralizar en la balanza comercial aquellos países con los que tú vas a hacer negocio. Si tú quieres construir muy bien una marca no puedes ir a todos los países y ser todo para todos. Tienes que ser algo para alguno de ellos (...). Y realmente nosotros tenemos que seleccionar entre 8-12 países que son los que vamos a trabajar realmente. El resto no es que sea ridículo pero es que es un tema de capacidad económica (...) (Interbrand)

Para posicionarse como marca España hay que entender que **“el cambio de paradigma” va mucho más allá** de la investigación desarrollada en este proyecto de investigación y de **“las carencias conectoras”** señaladas en el análisis transversal de los datos.

Recordemos que mientras el **“cambio de paradigma”** está favoreciendo el *made in Spain*, **“las carencias conectoras”** están debilitando la percepción de la marca España.

Por todo ello conviene una **regeneración social y ética, incentivar el capital social frente al individualismo y tener en cuenta el papel de las nuevas tecnologías**, que están cambiando profundamente las antiguas reglas de juego. Las marcas y marcas país que desarrollen **estrategias sostenibles que conecten con las personas y con las nuevas tendencias sociales** se verán reforzadas.

Las grandes marcas más allá de la gestión (...) lo que tenemos que tener es un tema ético de los valores. Que es la **vuelta a los valores de la honestidad y la transparencia**. Lo que ha pasado con Gowex es un flaco favor que ha hecho a la marca España y a las compañías de innovación y desarrollo de tecnología en España (Interbrand)

Hay una información que es lo que llamamos el **Big Data** que es extremadamente inteligente, una información totalmente disponible para las grandes marcas y los gobiernos para poder gestionar las cosas. La realidad de estas cosas es que todavía **no sabemos cómo se gestionan y no sabemos la importancia, la influencia de la comunicación social y viral** (Interbrand)

En este contexto, una dificultad añadida de la marca España es que las marcas españolas más reconocidas y que estarían más dispuestas a apoyar la marca España no son las más queridas o conocidas y en cambio las más queridas son las que menos están dispuestas a utilizar el paraguas España.

Por un lado están las marcas exitosas que no necesariamente se identifican (con España), por otro lado están las marcas que directamente no se conocen porque en esos sectores de actividad el público general no las conoce y después hay otros sectores donde sí hay bastante identificación pero no necesariamente son las marcas más queridas. Y te voy a poner el ejemplo. Las telecomunicaciones y la banca. Cuando yo hago los estudios de reputación de empresas y hago los *rankings* de reputación de empresas, pues **las empresas que tienen peor reputación son las utilities, la banca y las telecomunicaciones** (RI)

El último estudio que hicimos en España la media sectorial más baja la tenían los bancos, en reputación. Y después estaban las utilities y las telcos. Entonces, claro, si **las grandes marcas españolas que no quiero decir que sean malas realmente, Santander y BBVA son muy buenos bancos, lo que pasa es que el sector está mal visto** (RI)

La crisis, por su dureza y duración ha repercutido profundamente en la reputación interior de España, más incluso que en la exterior, que parece estar en proceso de recuperación. Es interesante ver la evolución con datos del RI explicados por su director, Fernando Prado, entrevistado como *stakeholder* de marca España.

¿Qué pasa? Que llega la crisis (..) allá por el año 2009-2010 (..) la gente estaba sintiendo la crisis, y yo publicaba datos y seguía hablando bien. Seguía diciendo que había buena percepción de España. ¿Qué es lo que pasó? Lo que pasó fue que **llegó la crisis y primero cayó la reputación interna, empezó a caer la percepción de los propios españoles sobre España** (RI)

El año 2011 fue cuando por fin se notó de una manera muy notoria la crisis en cuanto a la percepción internacional. En ese momento ya estaban las noticias económicas negativas sobre España a todas horas en todos lados. Cuando ya estábamos cerca, que si la prima de riesgo, que si la posibilidad de rescate (..) en ese momento, ya empezó a caer la percepción externa. Pero no cayó de manera homogénea (..) **se agudizó el estereotipo. Ese estereotipo que decíamos país bueno para vivir pero malo para trabajar** o en los temas económicos (..) lo bueno siguió siendo bueno y lo menos bueno, lo que antes era malo o menos bueno de pronto pasó a ser peor (..). La información negativa sobre España afectaba a variables económicas, pero, vamos a ver, no vamos a dejar de ser simpáticos porque seamos más pobres (RI)

Con el encueste de la crisis se agudiza el estereotipo negativo que acaba contagiando otras dimensiones de la imagen país, aquellas dimensiones que no son de índole puramente económica.

Llega la crisis y se agudiza el estereotipo. Pero en los primeros años de esas caídas 2011, 2012, España cae en los atributos de percepción que tienen que ver puramente con lo económico y se mantiene bien en los atributos de estilo de vida. Y se mantiene bastante bien en los de política, sociedad, bienestar social. O sea se sigue viendo un país que aporta bienestar social a todos sus ciudadanos (RI)

¿Qué pasa **en 2012-2013 cuando ya la crisis se enquista, ya la gente lleva mucho tiempo sin trabajar?** Pues que ya **no es solamente que se agudice el estereotipo sino que aquellos atributos de lo social y de lo político también empiezan a caer.** Entonces ya se empieza a percibir pues el uso eficiente de los recursos públicos peor, se empieza a percibir el bienestar social peor, lógicamente porque el bienestar social ha caído. Entonces lo que vamos viendo es que va empeorando la situación (RI)

Llega el 2014. Empieza la mejoría económica. ¿Qué pasa? Que la sociedad todavía no lo ha vivido. (..) los datos del 2014 –primer trimestre de 2014–, estoy deseando poder hablar con datos 2015. Ya te digo que ayer precisamente lo hablaba con el alto comisionado (..) en 2014 lo que vimos fue **una pequeña mejoría de la reputación de España pero claro, rompía una serie histórica de caídas.** En 2013 estábamos en el 18, en 2014 seguimos estando en el 18, pero la mejoría era también asimétrica (..) en el sentido contrario que te puedes esperar (..). **España mejora en el 2014 en la percepción de entorno económico, uso eficiente de los recursos,** bueno, encantado de escucharlo el gobierno (..) sin embargo los atributos que tenían que ver con lo digamos atractivo, o sea, gente amable y simpática, capacidad de ocio y de entretenimiento, eso se mantiene igual, no mejora (RI)

Yo necesitaría para poder decir que ha habido un cambio de tendencia necesitaría tener el segundo dato, el de 2015 y cuando lo tenga pues te podré decir si las cosas parece que en nuestra percepción vuelven a cambiar. Ya digo, **en el año 2013 éramos el 18 pero pegaditos a Portugal que era 19 y alejados de Francia que era el 17 y en el año 2014 estamos prácticamente al mismo nivel que Francia y bastante distanciados de Portugal que es el que viene después** (RI)

¿Qué pasará en 2015? Pues hombre, si siguiese la tendencia deberíamos adelantar a Francia y probablemente a Italia. Pero a lo mejor no, porque (..) ahora tenemos también unos hechos que están sucediendo en Francia y tal, con una estacionalidad precisamente junto antes de esto que a lo mejor condicionan de alguna manera la percepción internacional no sé si para bien o para mal, entonces, bueno, tengo que esperar a tener datos y te diré (RI)

El problema de reputación de España, parece por tanto que es más interno que externo, y es serio.

El problema que tenemos en España de reputación hoy día es mucho mayor dentro que fuera. Normalmente (..) es un 20% más alto dentro del país que fuera. Pues España es uno de esos pocos países, pocos países, había tres o cuatro, donde hay mejor percepción fuera que dentro. Otro es Italia por ejemplo. En Francia es un problema nuevo. En Francia en el último año ha caído también mucho la percepción interna en los últimos dos años. Francia ahora mismo está teniendo el mismo problema que España. En España es más agudo, pero Francia va por el mismo camino (RI)

La crisis ha afectado la reputación de todos los países del sur de Europa. Y aunque las diferencias entre Francia, Italia y España no son muy grandes, como confirman los datos del RI, parecería que España es más vulnerable como marca país frente a sus competidores y vecinos, especialmente desde la percepción interior del país.

Cuando fue la crisis de los países periféricos, cayó antes Italia en reputación que España. Lo que pasa es que luego Italia se fue recuperando antes. Y ahora mismo Italia está un poquito por encima en percepción que España en el año 2014. No sé lo que va a pasar en el año 2015. **En el año 2014 España ocupaba el puesto 18 en el ranking que hemos analizado nosotros, Italia estaba en el 16, 17 Francia. Pero muy cerquita (..) yo tengo muchas ganas de ver los datos de 2015, a ver si España vuelve a adelantar a Francia y a Italia en percepción internacional (RI)**

Cuando hablamos de reputación de un país no solamente hablamos de lo económico, de lo empresarial, tenemos que hablar también de lo cultural y de lo político y social y económico. **Italia nos gana muy fuerte en muchas cosas porque ha sabido hacerlo mejor**, pero en otras cosas tiene peor percepción que España. (..) Viendo el dato puntual de todos los años entre 2008 y 2014 hay años donde Italia está por encima de España y años donde España está por encima de Italia (RI)

Vamos a ver, **como marca país Italia nos gana por goleada**, ahora como reputación del país o sea, fuera ya del *made in*, tiene sus cosas. Yo por ejemplo este año metí por primera vez en el año 2014 el atributo de ética, transparencia, corrupción y claro, dentro del entorno europeo Italia sale mal (RI)

En definitiva y a modo de conclusión, parecería que, mientras

El “cambio de paradigma”, estaría influyendo en positivo la percepción y la proactividad hacia el *made in Spain*,
“Las carencias conectoras”, podrían estar contagiando en negativo la percepción de la marca España y la proactividad de las empresas hacia el *made in Spain*.

Como resumen final de esta investigación, veamos a continuación cómo se podría esquematizar el análisis temático realizado, antes de pasar a las conclusiones generales del estudio.

5.9. Modelo de valor del *Made in/by Spain*

Recordemos que el análisis descriptivo nos ha permitido contestar a la primera parte de la pregunta de investigación: **¿Cuáles son los factores que explican el valor añadido del *Made in/ Made by Spain* en la industrias del calzado y de la moda (..)?**

La respuesta a esta primera parte de la pregunta de investigación es que la percepción y el valor añadido del *made in Spain* en las industrias del calzado y de la moda depende de la suma y de la combinación de los elementos descriptivos analizados, que varía de una empresa a otra y entre sectores.

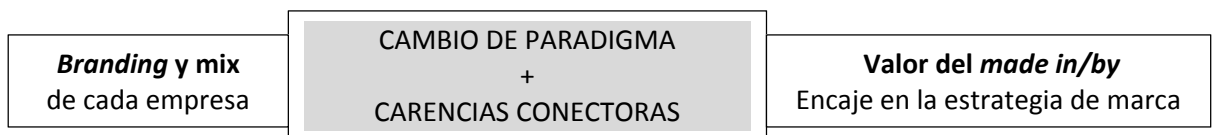
- ✓ dificultades y oportunidades de internacionalización
- ✓ condicionantes industriales
- ✓ fortaleza de marca propia
- ✓ impacto de la crisis
- ✓ mirada sobre la marca España
- ✓ Condicionantes territoriales



Valor percibido
made in/by Spain

Con el análisis transversal de los datos hemos podido responder a la segunda parte de la pregunta de investigación (destacada en azul): **¿Cuáles son los factores que explican el valor añadido del *Made in/ Made by Spain* en la industrias del calzado y de la moda y propician que las empresas lo utilicen o no en sus estrategias de branding internacional?**

La respuesta a esta segunda parte de la pregunta de investigación es que el uso o utilización del *made in Spain* en las estrategias de *branding* de las empresas se activa en mayor o menor grado en función del impacto personal del binomio “cambio de paradigma” + “carencias conectoras” y dependiendo de la estrategia de *branding* de cada empresa así como de su voluntad operativa de integrar el *made in* en la misma. Mientras “el cambio de paradigma” estaría favoreciendo el uso del *made in Spain*, “las carencias conectoras” lo estarían debilitando. En un caso la proactividad subiría y en el otro disminuiría.



Para modular esta proactividad es indispensable actuar sobre el posicionamiento de la marca española en el marco del desarrollo de una estrategia de marca país

El esquema global se muestra en la figura 99.

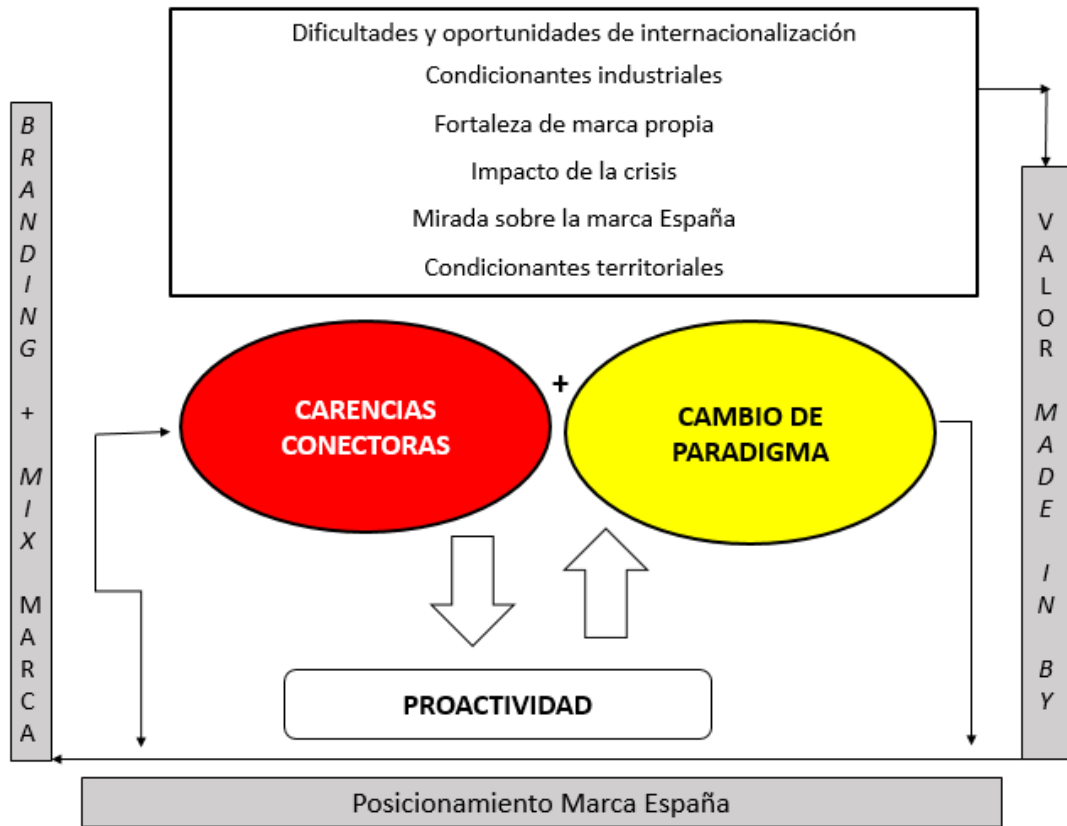


Figura 99. Modelo del análisis temático. *Valor made in/by Spain* y cómo activarlo (Fuente: elaboración propia)

A continuación y como síntesis del análisis realizado, intentaremos resumir las principales conclusiones de este proyecto de investigación.

6.0. Conclusiones

A continuación haremos una síntesis de las principales conclusiones de este estudio, vinculándolas en la medida de lo posible con aspectos abordados a lo largo del marco teórico. Con ello podremos verificar el grado de ajuste entre teoría y práctica, desde la óptica del *made in Spain* y del *branding* empresarial.

Un *made in o made by* con valor añadido es aquel que permite cobrar más por un producto o marca con ese determinado origen porque los compradores y consumidores tanto nacionales como internacionales aceptan pagar más por él. Las empresas entrevistadas que perciben ese valor añadido son las más proactivas en el uso de la marca origen o COO.

La decisión de las empresas de asociar su marca con determinados territorios se ha dado hasta ahora por dos motivos, aunque está surgiendo un tercero.

1. Carencia de una fortaleza de marca propia, por lo que la marca país certifica un umbral de calidad y de prestigio reconocido por el profesional internacional y por algunos consumidores etnocéntricos. En el caso del *made in/by Spain*, sucede más en calzado que en moda y más entre los fabricantes que entre las empresas comercializadoras. Los mercados destino que más valoran el *made in Spain* son China y Japón.
2. Refuerzo del ADN de la marca porque el imaginario del territorio refuerza el concepto de producto, la personalidad o la identidad de la marca. Sucede sobretodo con la marca Barcelona, que refuerza la identidad de muchas marcas ubicadas en Cataluña.

Los puntos 1 y 2 corroboran por tanto la teoría desarrollada en el marco teórico (pág.51) al hablar de marca país y de la arquitectura de sus marcas territorio (Bastien, 2008) y según la cual

- Para las marcas con falta de notoriedad, la marca país la compensa y reduce el riesgo para el comprador.
 - Para las marcas reconocidas, refuerza la identidad de la marca sectorial, con mayor o menor intensidad en función de la estrategia de marca.
3. Se detecta un incipiente cambio de paradigma, que está propiciando un tercer motivo por el cual apoyarse en un país o territorio. Tiene relación con la dureza y duración de la crisis económica y con sus consecuencias.

Este cambio de paradigma es conceptualizado por algún entrevistado como “Luchar por lo nuestro” (Fedecon, 2014). Se trata de “un nuevo sentimiento de auto-defensa económica como país”, que se da tanto a nivel del consumidor nacional como del empresario.

En el caso empresarial estaríamos ante un perfil de marcas para las cuales el mercado nacional sigue siendo muy importante y que experimentaron grandes dificultades en procesos de deslocalización, principalmente hacia el mercado asiático. Este sentimiento tiene que ver con el deseo de contribuir a que una parte importante de la cadena de valor se quede en el país y /o en proximidad para generar puestos de trabajo y actividad económica en el mismo y tener mayor capacidad de respuesta al mercado.

Esta tendencia, ya la vimos y la definimos en el marco teórico como “patriotismo económico”, y la ilustramos a partir del ejemplo francés (pág.52), con el logo *Origine France Garantie* y el desarrollo de varios salones de productos y marcas *made in France* que ha sido impulsado desde las instituciones públicas como apoyo industrial a las marcas francesas y al *made in France*. Es una tendencia que también se ha producido en otros países europeos y en EEUU, y que puede ser alentada desde el poder público y desde las propias empresas.

En el caso español, según dos de los entrevistados (Pikolinos y FMRE) habría un proyecto similar que está en *stand-by* y que busca replicar la experiencia del pabellón español en la expo de Shangai –en la tienda showroom de la marca España–, en otros ámbitos geográficos⁴³. Buscaría crear un espacio de venta “marca España” con productos con marca española de diversos ámbitos: gastronómico, textil, calzado, accesorios y otros.

A la vista de los datos analizados en el trabajo de campo podemos afirmar que el *made in/by Spain* está ganando valor tanto para el consumidor nacional como para el internacional, aunque aún le falta bastante recorrido, si lo comparamos con el *made in* de países vecinos como el *made in France*, el *made in GB* y sobretodo el *made in Italy*. Habrían varios frentes que dificultarían el avance del *made in Spain*, empezando por la crisis económica y pasando por la fragmentación territorial e institucional del país que acentúa las “carencias conectoras” explicadas en el análisis transversal de los datos. Unas carencias entre instituciones y empresas, industria y empresas, turismo e industria, turismo y cultura que impiden proyectar una imagen cohesionada del país, y por tanto producen visiones troceadas y parciales a menudo en conflicto unas con otras.

A pesar de todo ello, el consumidor nacional parece cada vez más dispuesto a pagar algo más por un producto fabricado en España⁴⁴ y es más receptivo a una información sobre el origen español de los productos, y las empresas empiezan a ver en el origen un factor de diferenciación y de posible preferencia, también en los mercados internacionales. Por eso hay cada vez más empresas dispuestas a apoyarlo. Sin embargo son empresas de menor dimensión y con menor conocimiento de sus marcas y menor proyección internacional. Faltaría convencer a las marcas globales españolas que son las que menos lo necesitan debido a la mayor fortaleza de su marca.

Estas “carencias conectoras” y la fragmentación de la imagen del país hace que no se esté aprovechando el potencial de las distintas marcas territorio, porque no existe todavía una estrategia de marca país ni una articulación entre el papel de las distintas marcas territorio. Recordemos cuando hablábamos de la arquitectura de una marca país, que hay que definir el papel de las marcas territorio entre sí (ciudad, denominación de origen o región) y también en relación a la marca país (p.47 y 48).

Lo que está claro es que en el caso español y en la industria del calzado el *made in Spain* vende –y es utilizado de forma proactiva por los fabricantes y pasiva por las comercializadoras–, mientras en la moda parece que vende más la marca Barcelona, al menos las empresas que pueden elegir prefieren la marca Barcelona.

⁴³ En el marco teórico mencionamos la encuesta realizada en esta tienda showroom a consumidores chinos (p.158)

⁴⁴ No hay estudios cuantitativos que lo avalen, pero según varios entrevistados, el consumidor nacional estaría dispuesto a pagar entre un 10 y un 20% más por un producto fabricado en España (Callaghan, Pikolinos, El Naturalista, Fice y Fedecon).

El *made in Spain* es un sello de calidad y se asocia con la calidad del producto, la manufactura y la industria –por eso es valorado por el profesional internacional de calzado y el consumidor internacional de economías emergentes–, mientras la marca Barcelona se asocia al diseño y el estilo de vida mediterráneo. En el caso de las marcas de calzado, todas, tienden a asociarse con España, mientras en el caso de las marcas textiles catalanas la mayoría prefieren apoyarse en la marca Barcelona y algunas parecen disociar Barcelona del *made by Spain* o concepto moda España.

Existen empresas de nueva creación y diseñadores jóvenes que no arrastran aprioris territoriales y que sí ven en el paraguas marca España una oportunidad de diferenciación y generación de valor añadido, fabriquen o no en España. Se trata de empresas quizás más pequeñas, que no se pueden apoyar en Madrid o Barcelona por su ubicación geográfica y que sin embargo están señalando su producto con etiquetas *Designed in Spain*⁴⁵, tanto de cara al consumidor nacional como al turista que desea comprar marcas españolas en sus estancias turísticas en el país. Son, evidentemente empresas de menor dimensión que las que verdaderamente podrían mejorar la reputación empresarial del país, pero de algún manera están señalando una tendencia. Las marcas de diseñador y las marcas pequeñas son por tanto las que más valoran la marca España en moda, porque se asocia a producciones con un buen diseño, pequeñas, artesanas y de calidad.

Como vimos en el marco teórico y se corrobora en la investigación cualitativa, las marcas renombradas de un país son esenciales en su proyección internacional, y de esas hay pocas claramente asociadas con España, lo que impide proyectar una imagen *up-to-date* del país. Las grandes marcas españolas de moda como Zara, Desigual o Mango, se asocian todavía demasiado poco con España en el exterior. Mientras la asociación de las marcas catalanas con Barcelona se hace de una forma natural, en el caso del *made by Spain*, quizás haría falta crear incentivos para las grandes marcas, como sugieren varios *stakeholders*.

Hay actores y asociaciones que intentan impulsar la proactividad de las empresas relativa al *made in Spain* o *made by Spain*, aunque es un tema realmente reciente. Haría falta una incentivación económica detrás y un desarrollo claro de una estrategia de marca país para apoyar estas iniciativas.

Los mayores frenos hacia el *made in Spain* vienen cuando se asocia de forma lineal con la marca España. Hay un retroceso evidente de la reputación interna de España, vinculado con la crisis, la corrupción, la ineficacia de las instituciones y la auto-imagen de lo que significa ser español hoy. Estos frenos son más evidentes en las empresas periféricas que en las demás, para quienes la identidad española está aún por definir.

Cuando el *made in Spain* se percibe neutro, en el sentido que ni aporta ni perjudica, la opinión de los entrevistados se modula subjetivamente: en función de su origen territorial, del perfil de su empresa, del sector industrial, del posicionamiento individual en relación a la marca España, y de los aprendizajes y experiencias de internacionalización. Parecería que la crisis económica e institucional ha aumentado la desconfianza hacia la marca España en el caso de las grandes empresas y las marcas periféricas.

⁴⁵ La marca *Forecast* por ejemplo es un ejemplo de empresa en plena expansión, pertenece a una empresa familiar extremeña llamada Saycars. Vende moda masculina *total look* en un segmento de precio algo por debajo de Massimo Dutti o el Ganso. Cuenta con 7 espacios de venta en España, incluyendo corners en el Corte Inglés y tienda en La Illa de Barcelona. Etiquetan sus prendas con "*Designed by Spain*" y fabrican en Marruecos, Portugal o Turquía. También exportan aunque no tenemos datos al respecto.

El *made in Spain* no es lo suficientemente positivo para que las empresas que más interesan a la marca España lo utilicen de forma generalizada. Suma valor en calzado porque hay una industria detrás, pero no en moda. Las marcas que pueden elegir prefieren Barcelona porque las ciudades no tienen color político y permiten rescatar elementos culturales. Además en el caso de Barcelona su notoriedad internacional es muy elevada, y su imagen es muy positiva y cohesionada. Se asocia con la cultura mediterránea, el diseño, la moda, la arquitectura (Gaudí), la juventud y está muy abierta al mundo por su vertiente turística y cosmopolita.

En la decisión de integrar la marca país o ciudad en las estrategias de *branding* internacional pesa muy mucho la conexión entre la identidad del territorio y de la marca que decide usarlo como paraguas. Las marcas comerciales tienden a ser apolíticas y cuanto más asocian la marca España al poder político, más huyen de ella. A las empresas les preocupa la identidad de sus marcas, y no tienen interés en asociarse a marcas politizadas, por eso varias personas entrevistadas parecen preferir las ciudades o el paraguas conceptual del “mediterráneo”, máxime cuando no hay una industria detrás que justifique el valor añadido del *made in/by Spain*, como en cambio sí sucede en calzado.

Las empresas consideran que no existe un posicionamiento de España como país, más allá de un destino turístico masivo. Aunque sí tienen claro que hay la necesidad de desarrollar una estrategia de marca país. Muchas inciden en la necesidad de empezar por la reputación interna de España y destacan el problema de identidad español como prioritario y previo a la construcción de una marca España.

Hay un elevado grado de coincidencia en los sectores motores y las asociaciones pertinentes que sugieren las empresas como plataforma de posicionamiento de marca país. Se respira un sentimiento optimista de las empresas (especialmente en las no periféricas) en cuanto al potencial de la marca España y del *made in/by Spain*.

Estoy convencido que todo esto al final es un pez que se muerde la cola, las marcas influyen en marca España, marca España se fortalece, y la marca España consigue traer turismo a España, el turismo consigue traer divisas (..) Las marcas y marca España nos beneficiamos porque se va a mejorar la marca país, la notoriedad internacional de la marca país se va a ver mejorada, con lo cual en realidad estamos ganando todos (..). Incluso Mangos y Zoras aunque hoy en día no quieren mucho entre comillas la marca España estoy convencido que se beneficiarían todos mucho de construir una marca España fuerte (Pikolinos)

Yo creo que realmente hay una oportunidad pero hecho de una forma muy rigurosa (..) creo que todo lo que es la aproximación frívola a estas cosas se te vuelve en contra. Con lo cual si somos coherentes, si lo hacemos bien, el *Made in Spain* (..) sin lugar a dudas o el *Made in Barcelona* (..) debería ser una oportunidad sin duda para estas marcas (Sita Murt).

Retomaremos a continuación las preguntas de investigación planteadas al inicio de este trabajo y las contestaremos una a una.

Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los factores que explican el valor añadido del *Made in/ Made by Spain* en la industrias del calzado y de la moda y propician que las empresas lo utilicen o no en sus estrategias de *branding* internacional?

Delimitada la pregunta de investigación, recordemos que nos planteábamos al inicio de este estudio las siguientes cuestiones (C) a las cuales esta tesis pretendía dar respuesta. Responderemos a cada una de las cuestiones a través de “observaciones conceptuales”, que corroboran en algunos casos también elementos previos analizados en el marco teórico. Recordemos que como ya explicamos al inicio de este proyecto, mientras las hipótesis se generan de forma inductiva, las observaciones conceptuales se generan de forma deductiva a partir de los datos cualitativos fruto del trabajo de campo. El análisis temático por tanto nos permite formular observaciones conceptuales (OC) en lugar de hipótesis.

C1. ¿Las marcas renombradas de un país son esenciales en la percepción industrial de un país?

OC1. Las marcas renombradas de un país son esenciales en la construcción de la percepción industrial de un país. Cuando una marca renombrada es asociada internacionalmente a su país de origen se crea una asociación entre el país y un sector industrial, lo que todavía no ha sucedido con la moda española, aunque sí con el calzado, dado que casi todas las marcas de calzado ven valor en el *made in Spain*, y lo utilizan ya sea de una forma activa o pasiva.

Esta afirmación que se planteaba ya en el marco teórico, se corrobora por tanto con los datos de campo de la presente investigación.

C2. ¿Existe un posicionamiento internacional “cohesionado” de Marca España?

OC2. No hay una percepción de posicionamiento internacional “cohesionado” de Marca España, lo que dificulta una percepción generalizada de “valor añadido” del *Made in/made by Spain* por parte de las empresas exportadoras. Vimos la fragmentación de la imagen de España en la parte cuantitativa del marco empírico (capítulo 4), y se corrobora en la investigación cualitativa.

El único posicionamiento percibido de España es relativo a un turismo masivo donde destacan las asociaciones estereotipadas del sol, la fiesta, la siesta, la alegría y el estilo de vida. No obstante se aprecia más valor entre las empresas de calzado que entre las de moda y más entre las empresas centrales (Madrid y comunidad valenciana) que entre las periféricas (La Rioja, Barcelona, Baleares)

C3. ¿Qué diferencias hay de valoración del *made in Spain* entre las marcas de calzado y las de moda textil?

OC3. El *made in Spain* es muy valorado en calzado porque hay una industria real detrás y marcas con una larga tradición manufacturera, que garantizan un nivel de calidad excelente con un precio muy competitivo, así como un mejor servicio que marcas italianas y una excelente capacitación tecnológica

e i+d. También por las asociaciones vinculadas con el *handcraft*, la artesanía, y el valor del estilo de vida mediterráneo.

En moda, el desmantelamiento industrial, la mayor importancia del factor diseño sobre la manufactura y la mayor fortaleza de las marcas del sector explican el menor valor añadido del *made in Spain*. Mientras en calzado hay además una única marca territorio posible –tanto si sólo se diseña en España como si también se fabrica–, en moda, hay una marca alternativa que es preferida y más utilizada en Cataluña, la marca Barcelona.

C4. ¿De qué depende que el *Made in Spain* añada valor a una industria y las empresas lo usen de forma pro-activa en sus estrategias de *branding* internacional? ¿Qué sucede cuando el *made in Spain* no añade valor?

OC4. Cuando el *Made in Spain* añade valor a una industria, las empresas lo usan de forma pro-activa en sus estrategias de *branding* internacional: sucede en calzado. Cuando no añade valor, las empresas lo omiten o lo sustituyen por aquellas marcas ciudad-región (Barcelona, Baleares, la Rioja) o marcas supranacionales (Europa) que les reportan mayor valor añadido y por las cuáles el consumidor final está dispuesto a pagar algo más.

La **proactividad se correlaciona con la predisposición del consumidor o del profesional a pagar más por un determinado origen**. En **calzado** se vincula con la **industria manufacturera** y en **moda con el diseño, cuestiones identitarias y la fortaleza de las marcas**.

A) La proactividad de las marcas de moda españolas sobre su origen país es baja y se concentra en la industria del calzado, esencialmente de aquellas empresas que fabrican en suelo español (*made in*). Las marcas que diseñan calzado en España pero cuya marca propia es muy fuerte o que fabrican también fuera de España (*made by*), lo utilizan también, pero de una forma pasiva y sin darle tanto valor. Tiene que ver con el elevado valor del *made in Spain* para el profesional internacional de calzado y para el consumidor, especialmente el asiático y el nacional.

B) En la industria de la confección, las empresas ubicadas en el área de Barcelona suelen apoyarse en la marca Barcelona antes que en el *made by Spain* porque tiene una notoriedad internacional mayor, su imagen es más concreta, cohesionada y más positiva que el *made by Spain*.

C) La proactividad depende de la fortaleza propia de cada marca (propia o sectorial), de la naturaleza de la empresa (fabricante o comercializadora) y del peso de la industria. A mayor notoriedad internacional y fortaleza de la marca propia, menor relevancia del *made in/made by Spain*, por tanto también de su utilización. En el caso de los fabricantes de calzado se unen fortaleza del *made in Spain* con su propia fortaleza como marca de fabricante, por lo que la proactividad es superior.

En el caso de las marcas textiles para quien el diseño es una pieza clave de su posicionamiento, la marca que suma valor a su marca es la marca Barcelona.

Tienes que buscar cuál es tu público objetivo (..) y dónde vas. Y el público objetivo probablemente de Mango, de Desigual, o de Custo Barcelona más allá del turista, se identifica mucho con los mismos valores que se identifican una ciudad como Barcelona y tiene renombre mundial. Entonces, les sirve como estrategia de venta y de posicionamiento, entonces yo creo que cada una se posiciona allí en donde más valor le puede aportar a su marca (FMRE).

C5. ¿Qué impacto ha tenido la crisis económica sobre el uso del *made in Spain* en el calzado y la moda?

OC5. La crisis económica ha reforzado en la industria del calzado el uso del *made in Spain* por parte de los fabricantes, ya que se ha producido un cambio de percepción en el consumidor que está dispuesto a pagar más por un producto fabricado en España, que percibe con más calidad que un producto asiático y también porque hay un “cambio de paradigma” tanto en el consumidor nacional como en las empresas –más en las de calzado, aunque empieza a haberlo en algunas de moda– de la que se desprende una voluntad de defender la economía nacional. Se defiende y justifica la necesidad de reindustrialización del país, así como las ventajas de una industria europea de proximidad.

En el caso de las marcas de moda analizadas, este fenómeno se está produciendo con la marca Barcelona de una forma natural y no tan natural con la marca España. No obstante, sí hay cada vez más marcas pequeñas y de diseñador que se están acercando de una forma natural al *made in Spain*, porque se asocia a producciones pequeñas, artesanales, de calidad y con un mejor precio que marcas italianas o francesas.

Hemos respondido hasta aquí a la mitad de la pregunta general de investigación, relativa a los **factores que añaden valor o no al *made in Spain* en las industria del calzado y de la moda.**

- Hemos visto qué factores añaden valor al *made in Spain* en calzado y
- qué factores inciden en que tenga un valor menor en el textil

Para completar la pregunta sobre los **factores que propician que las empresas lo utilicen o no dentro de sus estrategias de *branding* internacional**, tenemos que tener en cuenta que:

- Mientras la proactividad del *made in Spain* es generalizada en el calzado, ya sea de forma activa (sello *made in Spain* sobre el producto y utilización como elemento diferenciador en los materiales de comunicación) o pasiva (sólo en el producto) y tiene una clara relación con la relevancia industrial del país a nivel internacional.
- La proactividad es menor en el textil y entre las marcas grandes y premium, por varias razones:
 - existe una alternativa al *made by Spain*, que es la marca Barcelona, que se asocia a elementos de interés cultural, de proyección y conocimiento internacional y es claramente preferida por las marcas ubicadas en Cataluña.
 - el *made by Spain* en moda no tiene un conocimiento internacional tan grande ni se asocia tanto a diseño como la marca Barcelona. Para fomentar su utilización debería incentivarse a las empresas con mayor presencia y notoriedad internacional para que se asociaran con él.
 - El impacto de Inditex en la moda española hace que las marcas de diseñador con precios premium asocien moda España a Inditex, y no deseen arrimarse a esa imagen. Eso no impide que Inditex se perciba como un modelo empresarial de éxito a nivel internacional y que se considere que contribuye a valorizar la moda española.

Al margen de estas primeras respuestas a las preguntas de investigación planteadas, hemos llegado a otras observaciones conceptuales adicionales que nos parece interesante destacar, ya que establecen una relación entre la proactividad de las empresas, el *made in Spain* y el posicionamiento de marca España. Y nos ayudan a responder al último objetivo de investigación que planteábamos al inicio de este trabajo.

Identificar las posibles relaciones que existen entre la percepción de la marca España, su posicionamiento y la valoración del *made in Spain*.

OC6. La fragmentación de la imagen internacional de España dificulta la proactividad hacia el *made in/by Spain*, porque su notoriedad, percepción y eficacia es desigual. Por eso muchas marcas prefieren la marca Barcelona, cuya imagen está más cohesionada, es más notoria internacionalmente y tiene mejor reputación.

OC7. España tiene mejor imagen fuera que dentro del país. Hay un claro problema de reputación interna que se acentúa al analizar la visión de las empresas que hemos denominado periféricas, es decir las que operan desde Barcelona, Baleares o la Rioja, muy críticas con el concepto marca España, que en algunos casos no disocian claramente del *made in Spain*.

OC8. Las empresas consultadas creen que la marca España está pendiente de construcción, opinan que ésta es necesaria y que debería sustentarse en sectores industriales y marcas donde el país ya es conocido y/o reconocido (reputación) por el consumidor final.

OC9. Los sectores de proyección internacional de España que más consenso generan entre los entrevistados son el turismo, la gastronomía y la moda *retail*. De forma complementaria se mencionan otras industrias como las energías renovables, el sector de gestión de infraestructuras, las empresas turísticas o *Hospitality* y la banca. Mientras hay unanimidad en la trilogía turismo-alimentación-moda, en los otros sectores hay matizaciones que se explican de la siguiente forma.

- Hay sectores que operan como **tractores de la marca país**: por ser relevantes **en el PIB, por estar relacionados** entre sí, por su conexión con el **ADN país** (valores expresivos: gente, alegría, estilo de vida, etc..), por la presencia de empresas y **marcas** con presencia internacional, así como por su visibilidad (tiendas retail) y **cercanía al consumidor final** (Turismo, Gastronomía, Moda)
- Hay sectores que aportan mucha **imagen** (renovables, eólica) y hay varias marcas españolas internacionalizadas que pueden abanderarlo (Iberdrola, Endesa). Es un sector en el que España empezaba a destacar y que a pesar de ser cuantitativamente pequeño, en cuanto a generación de puestos de trabajo y costoso por las subvenciones que demanda, debería incluirse en la estrategia de la marca país porque España empezaba ya a diferenciarse a nivel internacional, y asociarse con el concepto de energías limpias y sostenibilidad genera una imagen muy positiva.
- Hay sectores en los que España puede **diferenciarse** y poner en valor su **competitividad y envergadura** –capacitación tecnológica– y de gestión (*management* e ingenierías), como son la gestión de infraestructuras y las empresas turísticas de *hospitality* (cadenas hoteleras y compañías aéreas).

- Los sectores muy tecnológicos no forman parte del ADN país, por eso los entrevistados no los incluyen en la *short-list* de candidatos. Esto no significa que las empresas no usen las últimas tecnologías, sino que el énfasis debe ser otro.
- Sectores como el de la banca, que en otras circunstancias podrían quizás haber sido considerados también como interesantes para abanderar la marca España –por su envergadura y el reconocimiento y capacitación de varias marcas españolas globales, como Santander o BBVA–, no lo son de forma mayoritaria en la actualidad por la visión negativa sobre el sector bancario en su conjunto. Esto puede cambiar en un futuro más o menos próximo, por lo que no deberían ser descartados de entrada. Se podrían reservar para una fase posterior.

OC10. Las asociaciones que prevalecen relativas a un potencial posicionamiento de marca España son las que tienen que ver con estilo de vida, mediterraneidad, servicio, flexibilidad, intuición, creatividad y diseño, calidad o relación calidad-precio y sostenibilidad. El concepto de gestión, *management*, empatía y capacidad de coordinación también formarían parte de este conjunto de asociaciones.

Para concluir nos parece interesante proponer nuevas líneas de investigación relativas a moda marca España.

Faltan estudios vinculados con las marcas de moda españolas y su percepción internacional. No hay estudios transnacionales cuantitativos recientes sobre la notoriedad internacional de las marcas españolas y su asociación con España. Sería muy conveniente investigar la percepción de marcas como Zara, Massimo Dutti, Mango o Desigual en diversos países y continentes y su nivel de asociación con España, así como los valores que desprenden estas marcas, y los que desprende la moda española frente a la italiana, por ejemplo.

También sería interesante formular un estudio a nivel del consumidor nacional sobre las marcas de moda españolas, catalanas, madrileñas o vascas y analizar si realmente existen rechazos por cuestiones territoriales o identitarias y a qué responden.

Finalmente también sería interesante plantear un estudio incluyendo marcas de moda españolas de reciente creación y marcas de diseñador de diversos territorios para analizar su visión sobre el papel de las marcas Barcelona, Madrid y moda España en el mundo de la moda.

Estos estudios serían muy útiles para conocer con más precisión cómo se perciben y cómo se podrían complementar y articular las marcas españolas en el ámbito de la moda.

Bibliografía

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (2001). *Strategic Market Management (Vol. 6th ed.)*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Aaker, D. (2010). *Building Strong Brands*. UK: Pocket books.
- Aaker, D., & Lendrevie, J. (1994). *Le Management du Capital de Marque*. Dalloz.
- Acemoglu Robinson, J., D. (2012). *Why Nations Fail: the origins of Power, Prosperity and Poverty*. Profile books.
- Age, L.-J. (2011). Grounded Theory Methodology: Positivism, Hermeneutics, and Pragmatism. *Qualitative Report*, 16, 1599–1615.
- Agrawal, J., & Kamakura, W. (1999). Country of origin: A competitive advantage? *International Journal of Research in Marketing*, 16(4), 255–267.
- Ahmed, S. A., & D'astous, A. (2004). Product-Country Images in the Context of NAFTA. *Journal of Global Marketing*.
- Ahmed, Z. U., Johnson, J. P., Ling, C. P., & Hui, A. K. (2002). Country-of-origin and brand effects on consumers; evaluations of cruise lines. *International Marketing Review*, 19(3), 279–302.
- Ahmed, Z. U., Johnson, J. P., Yang, X., Fatt, C. K., & Boon, L. C. (2004). Does country of origin matter for low-involvement products? *International Marketing Review*, 21(1), 102–120.
- Aiello, G., Donvito, R., Godey, B., Pederzoli, D., Wiedmann, K.-P., Hennigs, N., ... Singh, R. (2009). An international perspective on luxury brand and country-of-origin effect. *Journal of Brand Management*, 16(5), 323–337.
- Aiello, G., & Thurlow, C. (2006). Symbolic Capitals: Visual Discourse and Intercultural Exchange in the European Capital of Culture Scheme. *Language & Intercultural Communication*, 6(2), 148–162.
- Alberti-Alhtaybat, L. von, & Al-Htaybat, K. (2010). Qualitative accounting research: an account of Glaser's grounded theory. *Qualitative Research in Accounting & Management*.
- Alden, D. L., Hoyer, W. D., & Crowley, A. E. (1993). Country-of-origin, perceived risk and evaluation strategy. *Advances in Consumer Research*, 20, 678–883.
- Allan, M. (2004). *Place branding: how to apply marketing and brand strategies to countries, regions and cities*. (Vol. Kogan Page).
- Allerers, D. (1992). *L'Empire du Luxe*. (Vol. Paris, Bel, p. 213).
- Allerers, D. (1995). *Luxe: un management spécifique*. Paris, eco (Vol. Paris, Eco, p. 184).

- Alleres, D. (1997). *Luxe: stratégies marketing*. (Vol. Paris, Eco, p. 275).
- Alsulaiti, K. I., & Baker, M. J. (1998). Country of origin effects: a litterature review. *Marketing Intelligence and Planning.*, 3(16), 99–150.
- Alvarez del Blanco, R. (n.d.). No Title. *España, Una Marca Entre Todos*, 275.
- Alvarez del Blanco, R. M. (2000). País de origen como estereotipo: ¿ventaja competitiva para la marca? *Harvard Deusto Business Review* No 98, p.38–54–p.38–54.
- Amaldoss, W., & Jain, S. (2005). Conspicuous consumption and sophisticated thinking. *Management Science*, 51(10), 1449–1466.
- Amatulli, C., & Guido, G. (2011). Determinants of purchasing intention for fashion luxury goods in the Italian market. *Journal of Fashion Marketing and Management.*, 15(1), 123–136.
- Ambler, T., & Roberts, J. H. (2008). Assessing marketing performance: don't settle for a silver metric. *Journal of Marketing Management*, 24(7), 733–750.
- Andreani, J. C., & Conchon, F. (n.d.). Fiabilité et validité des enquêtes qualitatives. Un état de l'art en marketing. *Revue Française Du Marketing*, 201, 1–5.
- Anholt, S. (n.d.-b). Place Branding: is it marketing or isn't it? *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(1), 1–6.
- Anholt, S. (1998). Nation-brands of the twenty-first century. *Journal of Brand Management*, 395–406.
- Anholt, S. (2002). Foreword special issue about nation branding. *Journal of Brand Management*, 9(4-5), 229–239.
- Anholt, S. (2003). *Brand New Justice*. Elsevier.
- Anholt, S. (2005a). How does the world see America? *Journal of Advertising Research*, 45, 296–304.
- Anholt, S. (2005b). Nation brand as context and reputation. *Place Branding and Public Diplomacy*, 1(3), 224.
- Anholt, S. (2005c). Plug into your national brand. *International Trade Forum.*, 20.
- Anholt, S. (2007a). Brand Europe. Where next? *Place Branding and Public Diplomacy.*, 3(2), 115–119.
- Anholt, S. (2007b). *Competitive Identity: The new Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillian, UK.
- Anholt, S. (2007c). The role of culture in branding places (special issue). *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(4), 268–331.
- Anholt, S. (2009). Should place brands be simple? *Place Branding and Public Diplomacy*, 5(2), 91–96.

- Anholt, S. (2010). *Places: identity, image, reputation*. (M. Palgrave, Ed.).
- Antoine, J. (2006). Protéger la marque. *Revue Française Du Marketing*, (210), 115–116.
- Aronczyk, M. (2008). Living the brand, Nationality, Globality and the Identity Strategies of Branding Consultants. *International Journal of Communication*, 2(4), 1–65.
- Aronson, J. (1994). A pragmatic view of thematic analysis. *The Qualitative Report*, 2(1), 3.
- Arrigo, E. (2013). Corporate responsibility management in fast fashion companies: the Gap Inc. case. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17(2), 175–189.
- Atkinson, P., & Hammersley, M. (1994). Handbook of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 248–261). SAGE Publications.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*.
- Auger, P., Devinney, T. M., Louviere, J. J., & Burke, P. F. (2010). The importance of social product attributes in consumer purchasing decisions: A multi-country comparative study. *International Business Review*, 19(2), 140–159.
- Avraham, E., & Ketter, E. (2008). Will we be safe there? Analysing strategies for altering unsafe place images. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(3), 196–204.
- Badot, O., & Cova, B. (2011). Des marketing en mouvement, vers un néo-marketing (1). *Revue Française Du Marketing*, (231), 9–33.
- Baker, B. (2007). *Destination branding for small cities: the essentials for Successful Place Branding*. (C. L. Books, Ed.).
- Balabanis, G., & Diamantopoulos, A. (2008). Brand origin identification by consumers: a classification perspective. *Journal of International Marketing*., 16(1), 39–71.
- Balabanis, G., & Diamantopoulos, A. (2011). Gains and Losses from the Misperception of Brand Origin: The Role of Brand Strength and Country-of-Origin Image. *Journal of International Marketing*., 19(2), 95–116.
- Balakrishnan, M. S., Nekhili, R., & Lewis, C. (2011). Destination brand components. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 5(1), 4–25.
- Baldauf, A., Cravens, K. S., Diamantopoulos, A., & Zeugner-Roth, K. P. (2009). The Impact of Product-Country Image and Marketing Efforts on Retailer-Perceived Brand Equity: An Empirical Analysis. *Journal of Retailing*, 85(4), 437–452.
- Barnes, L., & Lea-Greenwood, G. (2010). Fast fashion in the retail store environment. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

- Barthes, R. (1964). *Elements de sémiologie*. Communications, Paris, Seuil., (4).
- Barthes, R. (1983). *Système de la mode*. (p. 358). Paris, Seuil.
- Bastien, V., Dubourdeau, P. L., & Leclère, M. (2011). *La Marque France*. Editions des Mines.
- Bastien, V., & Kapferrer, J. N. (2008). *Luxe oblige*. (Vol. Eyrolles).
- Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand Love. *Journal of Marketing*.
- Bedbury, S., & Fenichell, L. (2002). A New Brand World: 8 principles for Achieving Brand *Leadership in the 21st Century*. Viking Penguin.
- Beery, C. J. (1994). *The Idea of Luxury*. (Vol. Cambridge).
- Beltran, A., Botifoll, J., Carceller, D., carrera, D., Garaña, M., Gutiérrez I., O., & Homedes, C. (2011). Spain 2020.
- Bernstein, D. (1984). *Company Image and Reality: a Critique of Corporate Communications*. Holt, Rinehart and Winston Ltd.
- Beverland, M., & Lindgreen, A. (2002). Using country of origin in strategy: The importance of context and strategic action. *Journal of Brand Management*, 10(2), 147–167.
- Beyersdorfer, D., Dessain, V., Mentzelopoulos, C., & Sereys de Rotchild, P. (2011). ¿Conservar el lujo o extender la marca? *Harvard Business Review*, 89(1), 99–103.
- Bhakar, S. (2013). Relationship between country of origin, brand image and customer purchase intentions. *Far East Journal of Psychology and Business*, 11(1), 50–71.
- Bhardwaj, V., & Fairhurst, A. (2010). Fast fashion: response to changes in the fashion industry. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*.
- Bhaskaran, S., & Sukumaran, N. (2007). Contextual and methodological issues in COO studies. *Marketing Intelligence&Planning*, 25(1), 66–81.
- Biehl-Missal, B. (2013). Art, Fashion, and Anti-consumption. *Journal of Macromarketing*, 33, 245–257.
- Bille, J. (2003). La mondialisation et l'organisation internationale de la publicité. *Revue Française Du Marketing*, (192/193), 17–23.
- Birks, M., & Mills, J. (2011). *Essentials of grounded theory*. In *Grounded theory: a practical guide* (pp. 1–14). Sage.
- Bitsch, V. (2005). Qualitative Research : A Grounded Theory Example and Evaluation Criteria. *Journal of Agribusiness*, 1(Spring), 75–91.

Blanckaert, C. (1996). *Les chemins du luxe*. (p. 228). Paris, Grasset.

Blanckaert, C. (2007). *Luxe*. Paris: Cherche midi.

Bloemer, J., Brijs, K., & Kasper, H. (2009). The CoO-ELM model: A theoretical framework for the cognitive processes underlying country of origin-effects. *European Journal of Marketing*.

Bobovnick, A. (2011). Destination branding and the impact of perceived quality and image on the loyalty. *Communication Today*, 1, 84–93.

Bomsel, O. (n.d.). L'Industrie du Luxe ou comment associer objets et représentations. *Annales Des Mines- Réalité Industrielle*, 14–20.

Boss, J. F. (2010). Le positionnement: problèmes et premiers résultats. *Revue Française Du Marketing*, (229/230), 91–105.

Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. *Transforming Qualitative Information Thematic Analysis and Code Development* (p. 184).

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

Braun, V., Clarke, V., & Cooper, H. (2012). Thematic analysis. In *APA handbook of research methods in psychology, Vol 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*. (pp. 57–71).

Bringer, J. D. (2006). Using Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software to Develop a Grounded Theory Project. *Field Methods*.

Bryman, A. (2012). *Social Research methods*. Oxford university press, Uk, fourth edition.

Brujó, G. (2005). La importancia de una “marca país” bien gestionada. *IPMARK: Información de Publicidad Y Marketing: Guía de Servicios Y Proveedores*, (633), 55.

Brujó, G. (2006). La importancia de construir una marca-ciudad. *Ipmark*, (670), 80–81.

Brujó, G. (2008). *La nueva generación de Valor*. (M. Rodríguez Jáñez, Ed.) (Vol. 659.126 BR, p. 313).

Buffet, V. (2003). La capitale de la mode est-elle toujours Paris? *Revue Française Du Marketing*, (191), 21–31.

Burgess, S. M., & Steenkamp, J. B. E. M. (2006). Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice. *International Journal of Research in Marketing*, 23(4), 337–356.

Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279–300.

- Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264–284.
- Cachon, G. P., & Swinney, R. (2011). The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior. *Management Science*.
- Calvo, M. (2012, June 6). *La marca España beneficia a todos*. Madrid: Expansión.
- Calvo-Porrall, C., Martínez-Fernández, V.-A., Juanatey-Boga, O., & Lévy-Mangín, J.-P. (2013). What matters to store Brand Equity? An approach to Spanish large retailing in a downturn context. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, 19(3), 136–146.
- Camino Ortega, C. (2008). La gestión de las marcas destino en el mercado español. *MK.Marketing Y Ventas Para Directivos*, año XXIII(237), 38–49.
- Carrigan, M., Moraes, C., & McEachern, M. (2013). From conspicuous to considered fashion: A harm-chain approach to the responsibilities of luxury-fashion businesses. *Journal of Marketing Management*, 29(11-12), 1277–1307.
- Casarin, F., & Andreani, J. C. (2002). L'étude marketing du comportement du touriste. Problèmes théoriques et enjeux opérationnels. *Revue Française Du Marketing*, (188), 15.
- Castarède, J. (2010). *Le Luxe* (Vol. Paris. Pre, p. 127).
- Cayla, J., & Arnould, E. J. (2008). A Cultural Approach to Branding in the Global Marketplace. *Journal of International Marketing*, 16(4), 86–112.
- Cepeda Carrion, G. (2006). La calidad de los métodos de investigación cualitativa : principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía Y Dirección de Empresa*, (29), 57–82.
- Cerviño Fernández, J. (1998). Política y estrategia internacional de marca: teoría, modelos y tendencias actuales. *International brand strategy and policy: current theory, models and tendencies*, (774), 101–120.
- Cerviño, J. (2002). *Marcas Internacionales. Cómo crearlas y gestionarlas*. (Vol. 659.126 CE, p. 435). Madrid: Ediciones Pirámide. Grupo Anaya.
- Cerviño, J. (2008). La globalización de las marcas españolas: estrategia internacional e imagen de marca del Santander. *The Globalización of Spanish Brands: International Strategy and Brand Image of Santander Group*, 60–73.
- Cerviño, J., & Martin, O. (2011). Towards an integrative framework of brand country of origin recognition determinants: a cross-classified hierarchical model. *International Marketing Review*, 28(6), 530–558.
- Cerviño, J., & Peralba, R. (2013, June). Marca España, ¿para qué? Foro Marketing.
- Cerviño, J., & Rivera, J. (2007). La Globalización de las marcas españolas: liderazgo y notoriedad internacional. *ICE La Internacionalización de La Empresa Española.*, nº 839 (Noviembre-Diciembre).

- Cerviño, J., Sánchez Herrera, J., & Cubillo Pinilla, J. M. (2005). Influencia del posicionamiento competitivo de las empresas en el efecto made in Spain y éxito empresarial. *Información Comercial Española. Revista de Economía*, (827), 261–278.
- Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, F. (2012). An opportunity-Based View of Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, 20(1), 74–102.
- Changeur, S., & Dwight, M. (1999). *What is brand territory? A theoretical and empirical investigation*. Université de Droit, d'économie et de sciences d'Aix en Provence: Institut d'Administration des entreprises.
- Charmaz, K. (1990). "Discovering" chronic illness: Using grounded theory. *Social Science and Medicine*.
- Charmaz, K. (2003). Grounded theory. *Strategies of Qualitative Inquiry*, 22, 124–127.
- Charmaz, K. (2003). *Grounded theory: Objectivist and constructivist methods*. In J. A. Holstein & J. F. Gubrium (Eds.).
- Charmaz, K. (2011). *Constructing Grounded Theory. A practical guide through qualitative analysis. (Vol. 3rd)*. London: Sage publ.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*.
- Chen, H.-C., & Pereira, A. (1999). Product entry in international markets: the effect of country-of-origin on first-mover advantage. *Journal of Product & Brand Management*.
- Chevalier Mazzalovo ., M. (2008). *Luxury Brand Management. A world of Privilege*. Wiley.
- Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2011). *Management et Marketing du Luxe (Vol. 2^{ed.})*. Paris: Dunod.
- Chias, J. (2010). Marca de País, una teoría inaplicable en la práctica. *Harvard Deusto, Marketing Y Ventas*, (no 96), 26–29
- Chieng, F. Y. L., & Lee, G. C. (2011). Customer-Based Brand Equity : a Literature Review. *Journal of Arts Science & Commerce*, II(1), 33–42.
- Chislett, W. (2013, April 13). The way forward for the spanish economy: more internationalization. *WP RIE*.
- Cho, J. (2006). Validity in qualitative research revisited. *Qualitative Research*.
- Clarke, A. (2005). Situational Analysis: Grounded Theory After the Postmodern Turn. *Situational Analysis: Grounded Theory after the ...*, 83–144
- Codina, M. (2004). Crear moda, hacer cultura. *Ars Brevis*, (10), 43–62.

- Collector, D., & Module, F. G. (2011). Qualitative Research Methods Overview. *Qualitative Research Methods A Data Collectors Field Guide*, 2005 (January), 1–12.
- Comajuncosa, J. M., Laborda, A., & Recio, E. (2013). *Informe económico. Esade*, Dpto Economía. Barcelona.
- Cooney, A. (2011). Rigour and grounded theory. *Nurse Researcher*, 18(4), 17–22.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*. Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research (Vol. 3rd editio)*. California: Sage Publications.
- Costas Comesaña, A. (2013). *Construyendo el futuro. 2a sesión: Modelo económico en España para un crecimiento sostenible*. In B. Esade Alumni (Ed.).
- Crane, D. (1997). Globalization, organizational size, and innovation in the French luxury fashion industry: Production of culture theory revisited. *Poetics*, 24(6), 393–414.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry Research Design: choosing among the five approaches*. (Vol. 2nd editio). California: Sage publications.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory Into Practice*. Cubillo Pinilla, J. M., & Cerviño Fernández, J. (2005). Acceso a nuevos mercados : impacto territorial de la empresa multinacional. *Esic-Market*, (120), 51–85.
- D., M. (2004). Las marcas españolas, embajadoras de la imagen de España en el mundo. Camino por recorrer. *El Publicista*, (108), 34–35.
- d'Astous, A., Voss, Z. G., Colbert, F., Carù, A., Caldwell, M., & Courvoisier, F. (2008). Product-country images in the arts: a multi-country study. *International Marketing Review*.
- Damjan, J. (2005). Development of Slovenian Brands: Oldest are the best. *Place Branding*, 1(4), 205–214.
- Davis, M. (2006). *Mucho más que un nombre. Una introducción a la gestión de marcas*. (Parramon, Ed.). Parramon.
- Davis, S. M. (2002a). *Brand Asset Management: Driving profitable Growth Through your Brands*. New-York: Jossey Bass.
- Davis, S. M. (2002b). *Building the Brand Driven Business: Operationalize your Brand to Drive profitable Growth*. San Francisco: Jossey Bass.
- Dayal, H. (2010). From Mass to Class - the Future of Masstige. *Soap, Perfumery & Cosmetics*, 83(8), 21.
- De Chernatony, L., & McDonald, M. (2003). *Creating Powerful Brands, Third Edition*. Elsevier Butterworth-Heinemann, UK.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). The discipline and practice of qualitative research. In *Handbook of Qualitative Research* (pp. 1–28).

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). The SAGE handbook of *qualitative research*. Library (Vol. 3rd, p. 1210).
- Deshpande, R. (2007). El efecto país. Cuándo capitalizar el origen de una marca en los mercados globales. *Harvard Deusto Business Review* No 98, 85(8), 23–30.
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B., & Palihawadana, D. (2011). The relationship between country-of-origin image and brand image as drivers of purchase intentions: A test of alternative perspectives. *International Marketing Review*, 28(5).
- Díaz Villanueva, F. (2012). No Title. *Libertad digital*.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*.
- Dick, B. (2005). Grounded theory: a thumbnail sketch. *Action Research Resources*.
- Dinnie, K. (n.d.-a). Brand America: the mother of all brands. *Journal of Brand Management*, 12(5), 405–406.
- Dinnie, K. (n.d.-b). Brand New Justice: the upside of global branding. *Journal of Brand Management*, 10(4-5), 380.
- Dinnie, K. (n.d.-c). Country-of-Origin 1965-2004: A literature review. *Journal of Customer Behaviour*, 3(2), 165–213.
- Dinnie, K. (n.d.-d). National Image and Competitive Advantage: the theory and practice of Country of Origin effect. *Journal of Brand Management*, 9(4-5), 396–398.
- Dinnie, K. (2002). Implications of National identity for Marketing Strategy. *Marketing Review*, 2(3), 285–300.
- Dinnie, K. (2004). On Brand. *Journal of Brand Management*, 11(4), 337–338.
- Dinnie, K. (2005a). 21st-Century perspectives on global brands. *Journal of Brand Management*, 12(5), 316–318.
- Dinnie, K. (2005b). Brand Lands, Hot Spots & Cool Places. *Journal of Brand Management*, 13(2), 172.
- Dinnie, K. (2005c). Creating passion brands. *Journal of Brand Management*, 13(2), 169–171.
- Dinnie, K. (2007). The employer brand: bringing the best of brand management to people at work. *Journal of Brand Management*, 15(2), 150–151.
- Dinnie, K. (2008). Nordic Brands. *Journal of Brand Management*, 16(1-2), 1–3.
- Dinnie, K. (2009a). Destination branding for small cities: The essentials for successful place branding. *Journal of Brand Management*, 17(2), 159–161.

- Dinnie, K. (2009b). Luxury fashion branding — Trends, tactics, techniques. *Journal of Brand Management*.
- Dinnie, K. (2010). Japan's Nation Branding. *Economy, Culture & History Japan Spotlight Bimonthly*, 29(4), 35–37.
- Dinnie, K., & Lio, A. (2010). Enhancing China's image in Japan: Developing the nation brand through public diplomacy. *Place Branding & Public Diplomacy*, 6(3), 198–206.
- Dinnie, K., Melewar, T., Seidenfuss, K., & Musa, G. (2010). Nation branding and integrated marketing communications: an Asian perspective. *International Marketing Review*, 27(4), 388–403.
- Douglas, D. (2003). Inductive theory generation : A grounded approach to business inquiry. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2, 47–54.
- Douglas, S. (2011). Le géocentrisme politique: stratégie préférée pour le marketing international. *Revue Française Du Marketing*, (231), 3–8.
- Doyle, P. (1992). *Branding, in the Marketing Book, second edition*. (M. J. Baker, Ed.). Butterworth-Heinemann, UK.
- Doyle, P. (2002). *Marketing Management and Strategy (Vol. 3rd ed.)*. London: Pearson Education Ltd.
- Draucker, C. B., Martsof, D. S., Ross, R., & Rusk, T. B. (2007). Theoretical sampling and category development in grounded theory. *Qualitative Health Research*, 17(8), 1137–1148.
- Drozdenko, R., & Jensen, M. (2009). Translating country-of-origin effects into prices. *Journal of Product & Brand Management*.
- Dubois, B., & Paternault, C. (1997). Does luxury have a home country? An investigation of country images in Europe. *Marketing Research Today*, 25(2), 79–85.
- Duncan, T., & Moriarty, S. (1998). A communication based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62(April), 1.
- Dunne, C. (2011). The place of the literature review in grounded theory research. *International Journal of Social Research Methodology*.
- d'Astous, A., & Ahmed, S. A. (1999). The importance of country images in the formation of consumer product perceptions. *International Marketing Review*.
- Egan, T. M. (2002). Grounded Theory Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*.
- El valor de una marca. (2002). *Estrategias de Comunicación Y Marketing*, (105), 65.
- Elliot, S., Papadopoulos, N., & Kim, S. S. (2011). An Integrative Model of Place Image: Exploring Relationships between Destination, Product, and Country Images. *Journal of Travel Research*.

- Elliott, G. R., & Cameron, R. C. (1994). Consumer perception of product quality and the country-of-origin effect. *Journal of International Marketing*, 2(2), 49–62.
- Elliott, R., & Percy, L. (2007). *Strategic Brand Management*. Oxford University Press, UK.
- Erra, m. (2003). Les mutations de la publicité. *Revue Française Du Marketing*, (192/193), 35.
- Esser, F., & Pfetsch, B. (2004). *Comparing Political Communication. Theories, Cases, and Challenges*. (F. U. of M.-C. Esser, B. U. of H. Pfetsch, W. Lance Benett University of Washington, & R. M. Entman North Carolina State University., Eds.). Cambridge, UK.: Cambridge University Press , 2004.
- Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis : A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5, 80–92.
- Fionda, A. M., & Moore, C. M. (2009). The anatomy of the luxury fashion brand. *Journal of Brand Management*, 16(5-6), 347–363. Fiske, N., & Silverstein, M. (2003). Lujo para las masas. *Harvard Business Review*, 81, 32–39.
- Fletcher, K. (2010). Slow Fashion: An Invitation for Systems Change. *Fashion Practice The Journal of Design Creative Process & the Fashion Industry*.
- Florek, M. (2005). The country brand as a new challenge for Poland. *Place Branding*, 1(2), 205–214.
- Florek, M., & Conejo, F. (2007a). Export flagships in branding small developing countries: The cases of Costa Rica and Moldova. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(1), 53–72.
- Florek, M., & Conejo, F. (2007b). Export flagships in branding small developing countries: The cases of Costa Rica and Moldova. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(1), 53–72.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). Interviewing: The art of science. In *Handbook of Qualitative Research* (Vol. 361, pp. 361–376
- Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2010). Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. *European Journal of Marketing*, 44(11), 1763–1786.
- Gaetano, A., Donvito, R., Godey, B., Pederlozi, D., Wiedmann, K., Hennigs, N., & Siebels, A. (2009). Luxury Brands and Country-of-Origin effect: results of an international empirical study. *Journal of Brand Management*, 16(5-6), 323–337.
- Gao, H., & Knight, J. (2007). Pioneering advantage and product-country image: evidence from an exploratory study in China. *Journal of Marketing Management*.
- Garacoya, M. (2006, n.d.). Marcas internacionales españolas. *El País*.
- Garbacz Rawson, E. (2007). Perceptions of the USA: exploring the political brand of a nation. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3, 213–221.

Garrigues Walker, A. (n.d.). No Title. *El País*. Madrid.

Georgescu, A., & Botescu, A. (2005). *Branding national identity*. Lund university department of sociology.

Gertner, D. (2007a). Foreword and Acknowledgments. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(1), 1.

Gertner, D. (2007b). Place branding: Dilemma or reconciliation between political ideology and economic pragmatism? *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(1), 3–7.

Gertner, D. (2011). Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(91-106), 106.

Gertner, D., & Kotler, P. (2004). How can a place correct a negative image? *Place Branding and Public Diplomacy*, 1(1), 50–57.

Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291–295.

Gilmore, F. (2002a). A country - can it be repositioned? Spain - the success story of country branding, 9(4-5), 281–293.

Gilmore, F. (2002b). *Branding for success, in Destination branding: creating the unique destination proposition*. (N. Morgan, A. Pritchard, & P. R., Eds.). Butterworth Heinemann, UK.

Giske, T., & Artinian, B. (2007). A Personal Experience of Working with Classical Grounded Theory: From Beginner to Experienced Grounded Theorist. *International Journal of Qualitative Methods*, 6(4), 67–80.

Given, L. M. (2008). The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods. (L. M. & Kristie S. Given, Ed.) *The MIT Press* (p. 1043). Sage Publications, Inc.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of Grounded Theory: Strategies for *Qualitative Research*. New-York.: Aldine publishing company.

Glaser, B. G. (1999). The Future of Grounded Theory. *Qualitative Health Research*.

Glaser, B. G. (2008). Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 23–38.

Glaser, B. G. (2012). Constructivist Grounded Theory? *The Grounded Theory Review*, 11(1), 28–39. *International Journal of Qualitative Methods*.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory. *International Journal of Qualitative Methods* (Vol. 5, pp. 1–10).

Global, T., & Chain, A. (2006). ZARA : Fast Fashion. *Production*, December(1904), 1–23.

Gnoth, J. (2002). Leveraging Export Brands Through a Tourism Destination Brand. *Journal of Brand Management*, 9(4/5), 262–280.

- Godey, B., Pederzoli, D., Aiello, G., Donvito, R., Chan, P., Oh, H., ... Weitz, B. (2011). Brand and country-of-origin effect on consumers' decision to purchase luxury products. *Journal of Business Research*.
- Gofman, a., bevoló, m., & moskowitz, h. R. (2009). Role of Corporate Leadership and Innovation Claims on Consumer Perception of Premium Products. *International Journal of Innovation Management*, 13(4), 665–681.
- Golfshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597–697.
- Gonzalez, E. (2012). La imagen de España en China. *ARI de RIE*, 59.
- González Silvestre, E., & Casilda Béjar, R. (2002). La marca país como ventaja competitiva. El valor de la marca España, *Informació* (799), 101–113.
- Goody, J. (2006). From misery to luxury. *Social Science Information*.
- Gould, M., & Skinner, H. (2007a). Branding on ambiguity? Place branding without a national identity: Marketing Northern Ireland as a post-conflict society in the USA. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(1), 100–113.
- Govers, R., & Go, F. (2009). Place Branding: Glocal, Virtual and Physical identities, Constructed, Imagined and Experienced. *Place Branding and Public Diplomacy*.
- Greenfield, G. (n.d.). Core labor standards in the WTO. *The Journal of Labor & Society. Working USA*, 5(1), 9–18.
- Gronhaug, K., & Sandviken, M. (1992). Stereotyping in Country Advertising: an experimental study. *European Journal of Marketing*, 26(5), 56.
- Guest, G., MacQueen, K., & Namey, E. (2012). Introduction to applied thematic analysis. In *Applied Thematic Analysis* (pp. 3–20). *Sage Publications*.
- Guillén, M. (2009). *Informe 2009 del círculo de empresarios sobre I+D*. Wharton School.
- Gurhan-Canli, Z., & Maheswaran, D. (2000). Cultural variations in country of origin effects. *Journal of Marketing Research*, 37(3), 309–318.
- Hamzaoui Essoussi, L., & Merunka, D. (2007). Consumers' product evaluations in emerging markets: does country of design, country of manufacture, or brand image matter? *International Marketing Review*, 24(4), 409–426.
- Hamzaoui, L., & Merunka, D. (2006). The impact of country of design and country of manufacture on consumer perceptions of bi-national products' quality: an empirical model based on the concept of fit. *Journal of Consumer Marketing*.

- Han, G., & Wang, X. (2012). Understanding “Made in China”: Valence Framing and Product-Country Image. *Journalism & Mass Communication Quarterly*.
- Han, Y. J., Nunes, J. C., & Drèze, X. (2010). Signaling Status with Luxury Goods: The Role of Brand Prominence. *Journal of Marketing*.
- Hankison, J. (2004). The Brand Images of Tourist Destinations: a Study of the Saliency of Organic Images. *Journal of Product & Brand Management*, 13(1), 6–14.
- Harish, R. (2008). Brand Architecture and its application in strategic marketing: the example of L’Oréal. *The Icfaí University Press*.
- Hausler, S. C. (2008). Handbook for Synthesizing Qualitative Research. *The Journal of Continuing Education in Nursing*.
- Heine, K. (2010). The Personality of Luxury Fashion Brands. *Journal of Global Fashion Marketing*, 1(3), 154–163.
- Heine, K., & Trommsdorff, V. (2010a). Practicable Value-Cascade Positioning of Luxury Fashion Brands. In *9th International Marketing Trends Conference* (Vol. 62, pp. 1–26).
- Heine, K., & Trommsdorff, V. (2010b). The Universe of Luxury Brand Personality Traits (Abstract). In *Global Marketing Conference* (Vol. 34, p. 439).
- Henderson, J. C. (2007). Uniquely Singapore? A case study in destination branding. *Journal of Vacation Marketing*, 13(3), 261–274.
- Heras Pérez, M., & Otero, M. (2005). “Nos gustaría que la Marca España fuera renombrada.” *MK.Marketing Y Ventas Para Directivos*, AÑO XX(200), 94–99.
- Herz, M. F. (2013). The country-of-origin concept reassessed – The long path from the “made-in” label. In *Impulse für die Markenpraxis und Markenforschung: Tagungsband der internationalen Konferenz „DerMarkentag 2011“* (pp. 141–161).
- Hieke, S. (2010). Effects of counterfeits on the image of luxury brands: An empirical study from the customer perspective. *Journal of Brand Management*, 18(2), 159–173.
- Hosany, S., Ekinci, Y., & Uysal, M. (2006). Destination image and destination personality: An application of branding theories to tourism places. *Journal of Business Research*, 59(5), 638–642.
- Hsieh, M.-H., Pan, S.-L., & Setiono, R. (2004). Product-, Corporate-, and Country-Image Dimensions and Purchase Behavior: A Multicountry Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Hu, Y., & Wang, X. (2010). Country-of-Origin Premiums for Retailers in International Trades: Evidence from eBay’s International Markets. *Journal of Retailing*, 86(2), 200–207.
- Huang, J. (Zhuowei), Cai, L. A., & Ismail, J. A. (2010). Cognitive image change and loyalty in destination branding. *International Journal of Services Technology & Management*, 13(3), 234–246.

- Hung, K., Huiling Chen, A., Peng, N., Hackley, C., Tiwsakul, R., & Chou, C. (2011). Antecedents of luxury brand purchase intention. *Journal of Product and Brand Management*, 20(6), 457–467.
- Husic, M., & Cicic, M. (2009). Luxury consumption factors. *Journal of Fashion Marketing and Management*.
- Iglesias, O., Jatinder, S., & Casabayo, M. (2011). Key changes and challenges for brands in an uncertain environment. *Journal of Product and Brand Management*, 20(6), 436–439.
- Informe económico BBVA. (2012). Madrid.
- Insch, G. S., & McBride, J. B. (2004). The impact of country-of-origin cues on consumer perceptions of product quality: A binational test of the decomposed country-of-origin construct. *Journal of Business Research*, 57(3), 256–265.
- Jaffe, E., & Nebenzahl, L. (2001). National Image of and Competitive advantage: the theory of COO effects. Copenhagen School Press. Copenhagen, Denmark: *Copenhagen School Press*.
- Jaworski, S. P., & Fosher, D. (2003). National brand identity & its effects on corporate brands. The nation brand effect (NBE). *Multinational Business Review.*, 11(2), 99–113.
- Jin, Z., Chansarkar, B., & Kondap, N. M. (2006). Brand origin in an emerging market: perceptions of Indian Consumers. *Asia Pacific Journal of Marketing Logistics.*, 18(4), 283–302.
- Jollant KneeboneDes, F. (2002). Design et marketing, un mariage de raison? *Revue Française Du Marketing*, (187), 93–100. Jung Choo, H., Moon, H., Hyunsook, K., & Yoon, N. (2012). Luxury customer value. *Journal of Fashion Marketing and Management.*, 16(1), 81–101.
- Kang, M., & Yang, S.-U. (2010). Comparing Effects of Country Reputation and the Overall Corporate Reputations of a Country on International Consumers' Product Attitudes and Purchase Intentions. *Corporate Reputation Review*, 13(1), 52–62.
- Kapferer, J. N. (2004). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand equity Long term*. Kogan, Page, UK.
- Kapferer, J. N. (2011). France: pourquoi penser marque? *Revue Française de Gestion.*, 37(218/219), 13–24.
- Kapferer, J. N. (2012). Abundant rarity: The key to luxury growth. *Business Horizons*, 55(5), 453–462.
- Kapferer, J. N. (2013). *Ré-inventer les marques: la fin des marques telles que nous les connaissons.* Paris: Eyrolles.
- Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2009). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand Management*, 16(5-6), 311–322.

- Kapferer, J.-N., Bastien, V., & others. (2009). The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands. *Journal of the Optical Society of America. A, Optics, Image Science, and Vision*, 29, 337.
- Kapferrer, J. N. (2007). *Les Marques, capital de l'entreprise*. (G. Eyrolles, Ed.) Références (Vol. 2007, 4a e, p. 813). Paris, Francia: Groupe Eyrolles.
- Kaynak, E., Kara, A., & Unusan, C. (1998). Product-Country Images (PCI) in an Advanced Developing Country. *Journal of Euromarketing*.
- Kaynak, E., & Kara, A. (2002). Consumer perceptions of foreign products: An analysis of product-country images and ethnocentrism. *European Journal of Marketing*.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Second Edition. Prentice Hall, USA.
- Kempster, S., & Parry, K. W. (2011). Grounded theory and leadership research: A critical realist perspective. *The Leadership Quarterly*.
- Kerr, G., & Balakrishnan, M. S. (2012). Challenges in managing place brands: The case of Sydney. *Place Branding and Public Diplomacy*, 8(1), 6–16.
- Kim, H., Choo, H. J., & Yoon, N. (2013). The Motivational Drivers of Fast Fashion Avoidance. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17(2), 7.
- Kinra, N. (2006). The effect of country-of-origin on foreign brand names in the Indian market. *Marketing Intelligence and Planning*, 24(1), 15–30.
- Kitto, S. C., Chesters, J., & Grbich, C. (2008). Quality in qualitative research. *The Medical Journal of Australia*, 188(4), 243–246.
- Klein, N. (2000a). *No logo*. Picador, USA.
- Knox, S. (2004). Positioning and branding your organisation. *Journal of Product and Brand Management*, 13(2), 105–115.
- Konecnik, M. (2008). Tourism destination brand identity: the case of Slovenia. *Journal of Brand Management*, 15, 177–189.
- Koo Kim, C., & Young Chung, J. (1997). Brand popularity, Country image and market share: an empirical study. *Journal of International Business Studies*, vol.28, no.
- Koschate-Fischer, N., Diamantopoulos, A., & Oldenkotte, K. (2012). Are Consumers Really Willing to Pay More for a Favorable Country Image?? A Study of Country-of-Origin Effects on Willingness to Pay. *Journal of International Marketing*, 20(1), 19–41

- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, products, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4), 249.
- Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). *Marketing places: attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations*. Free Press, USA.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Management* (Vol. 12th). Prentice-Hall.
- Kotler, P., Nebenzahl, I. D., Lebedenko, V., Rainisto, S., Gertner, D., Clifton, R., ... Wason, G. (2004). "Where is place branding heading?" *Place Branding and Public Diplomacy*, 1(1), 12–35.
- Lagerfeld, K. (2013). *On n'est pas couchés*. France: France 2 TV. Retrieved from <http://www.youtube.com/watch?v=5tfpNt9vsoo>
- Lambin, J. J., & Schuiling, I. (2012). *Market-driven management: strategical and operational marketing* (Vol. 3rd ed.). NY: Palgrave MacMillan.
- Leclerc, F., Schmitt, B., & Dube, L. (1994). Foreign branding and its effects on product perception and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31(May), 18–39.
- Lee, D. (1999). Effects of partitioned country image in the context of brand image and familiarity. *International Marketing Review*, 16(1), 18–39.
- Lee, W. J., Phau, I., & Roy, R. (2012). Status and Nonstatus Consumers' Attitudes toward Foreign and Domestic Luxury Brands of Underwear. *Journal of International Consumer Marketing*, 24(1), 43–56.
- Lendrevie, J., & De Baynast, A. (2008). *Publicitor*. Communication 360o on line off line (Vol. 7aed.). Paris: Dunod.
- Levitt, T. (1983). The Globalisation of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92–102.
- Lijie, Z., & Zhenxiang, W. (2011). Case Study of Online Retailing Fast Fashion Industry. *International Journal of E-Education, E-Business, E-Management and E-Learning*, 1(3), pp. 195–200.
- Lin, K., & O'Cass, A. (2001). Consumer brand classifications: an assessment of culture-of-origin versus country-of-origin. *Journal of Product and Brand Management*, 10(2), 120–136.
- Lingard, L., Albert, M., & Levinson, W. (2008). Grounded theory, mixed methods, and action research. *BMJ British Medical Journal*, 337(23 August), 459–461.
- Lion, J. (2001). Influence de l'utilisation des techniques multivariées sur la qualité des études. *Revue Française Du Marketing*, (185), 27–45.
- Lipovetsky, G. (2006). *Le bonheur paradoxal*. (E. Gallimard, Ed.) (p. 361). Gallimard.
- Lipowetski, G., & Roux, E. (2003). *Le Luxe éternel: de l'âge du sacré au temps des marques*. Gallimard.

- Llorens Lajara, C. (2004). El estado del brand management. *MK Marketing Y Ventas*, no 195(no 195), p.8–14–p.8–14.
- Lloyd, S. (2004). Dear, it has such masstige.... *BRW*, 26(7), 76–77. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=12849358&site=ehost-live>
- Lodge, C. (2002). Branding countries: A new field for branding or an ancient truth? *Journal of the Chartered Institute of Marketing*, Feb., 21–25.
- Lopez, C., Gotsi, M., & Andriopoulos, C. (2011). Conceptualising the influence of corporate image on country image. *European Journal of Marketing*, 45(11/12), 1601–1641.
- Luxury DNA. (2009a). *WWD: Women's Wear Daily*, 197(69), 17–1NULL.
- Lynch, J., & De Chernatony, L. (n.d.). The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *Journal of Brand Management*, (2004), 5,11,403–419.
- Macrae, C., Parkinson, S., & Sheerman, J. (n.d.). Managing Marketing's DNA: The Role of Branding. *Irish Marketing Review*, 18,13-20.
- Magnusson, P., Westjohn, S., & Zdravkovic, S. (2011a). Further clarification on how perceived brand origin affects brand attitude. *International Marketing Review*, 28(5), 497.
- Magnusson, P., Westjohn, S., & Zdravkovic, S. (2011b). "What? I thought Samsung was Japanese": accurate or not, perceived country of origin matters. *International Marketing Review*, 28(5), 454.
- Marat, E. (2009). Nation Branding in Central Asia: A New Campaign to Present Ideas about the State and the Nation. *Europe-Asia Studies*, 61(7), 1123–1136.
- Marchand, S. (2001). *Les guerres du Luxe. (Vol. Paris, Fay, p. 389).*
- Maréchal, F. (2005). Ce que signifie adhérer à un positionnement de marque. *Revue Française Du Marketing*, (201), 101–109.
- Martí, L. (1994). España, imagen de país. *Estudios de Política Exterior*, S.A, 39 Vol. 8.
- Martin, P. Y. (1986). Grounded Theory and Organizational Research. *The Journal of Applied Behavioral Science*.
- McGhee, G., Marland, G. R., & Atkinson, J. (2007). Grounded theory research: literature reviewing and reflexivity. *Journal of Advanced Nursing*, 60(3), 334–342.
- McShane, M., & Olins, W. (2010). Destination Marketing: Viewpoint. *Creative Review*, 30(5), 21–1.
- Mihailovich, P. (2006). Kinship branding: A concept of holism and evolution for the nation brand. *Place Branding*, 2(3), 229–247.

- Miller, K. W., & Mills, M. K. (2010). Examining Fashion Brand Luxury DNA. In *Global Marketing Conference* (pp. 22–26).
- Mills, J., Bonner, A., & Francis, K. (2006). The Development of Constructivist Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 25–35.
- Mitchell, V. W. (1999). Consumer perceived risk: conceptualisations and models. *European Journal of Marketing*, 33(1/2), 163–196.
- Moghaddam, A. (2006). Coding issues in grounded theory. *Issues In Educational Research*, 16(1), 52–66.
- Molina García, A. (2008). *Marketing de ciudades: la cultura y el patrimonio local como ejes en la planificación estratégica*. Blanquerna, Facultat de Comunicació.
- Moore, C., & Birtwistle, G. (2004). The Burberry business model: creating an international luxury fashion brand. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8/9), 412–422.
- Moore, C., & Doyle, S. (2010). The evolution of a luxury brand: the case of Prada. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(11/12), 915–927.
- Moore, C. M., Doherty, A. M., & Doyle, S. A. (2010). Flagship stores as a market entry method: the perspective of luxury fashion retailing. *European Journal of Marketing*.
- Morgan, N., Pritchard, A., & Pride, R. (2007). *Destination Branding* (Vol. 2aed.). Elsevier.
- Morse, J. (1994). Designing Funded Qualitative Research. In *Handbook of Qualitative Research* (pp. 220–235).
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2008). Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*.
- Munck, G. L. (2004). Tools for Qualitative Research. In *Rethinking Social Inquiry: diverse tools, shared standards* (pp. 105–121).
- Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity-brand image linkage: A communications perspective. *Brand Management*, 12(4), 264–278.
- Nebenzahl, I. D., Jaffe, E. D., & Usunier, J.-C. (2003). Personifying Country of Origin Research. *Management International Review (MIR)*, 43(4), 383–406.
- Ng, K., & Hase, S. (2008). Grounded Suggestions for Doing a Grounded Theory Business Research. *Electronic Journal of Business Research ...*, 6(2), 155–170.
- Nobbs, K., Moore, C. M., & Sheridan, M. (2012). The flagship format within the luxury fashion market. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(12), 920–934.
- Noya, J. (2013). *La imagen de España en el mundo* (Vol. 2o). Madrid: Editorial Tecnos (grupo Anaya, S.A).
- Numerof, R., Ott, B., & Abrams, M. (2011). ¿Crecer globalmente? Claves del proceso de internacionalización de una marca. *Harvard Deusto Marketing Y Ventas*, 104, 20–26.

- O'cass, A., & Frost, H. (2004). Exploring consumer status and conspicuous consumption. *Journal of Consumer Behavior*, 4(1), 25–39.
- O'Reilly, K., Paper, D., & Marx, S. (2012). Demystifying Grounded Theory for Business Research. *Organizational Research Methods*.
- O'Shaughnessy, J., & Jackson, N. (2000). Treating the nation as a brand: Some neglected issues. *Journal of Macromarketing*, 20(1), 56–64.
- Oberecker, E. M., Riefler, P., & Diamantopoulos, A. (2008). The Consumer Affinity Construct: Conceptualization, Qualitative Investigation, and Research Agenda. *Journal of International Marketing*, 16(3), 23–56.
- Okonkwo, U. (2009). The luxury brand strategy challenge. *Journal of Brand Management*, 16(5), 287–289.
- Okonwo, U. (2007). *Luxury Fashion Branding. Trends, Tactics, Techniques*. Palgrave MacMillan.
- Olins, W. (2000). Why companies and countries are taking each other's roles? *Corporate Reputation Review*, 3(3), 254–265.
- Olins, W. (2002). Branding the nation, the historical context. *Journal of Brand Management*, 9(4-5), 241–248.
- Olins, W. (2004). *Las Marcas según Wally Ollins* (p. 286). Madrid, Spain: Turner Publicaciones, S.L.
- Olins, W. (2009). *El libro de las marcas*. Oceano.
- Ollé Pané, R. (2004). Creando marca día a día. *MK Marketing Y Ventas*, no 195, p.22–25;–p.22–25;
- Ollé, R., & Riu, D. (2009). *El nuevo Brand Management. Cómo plantar marcas para hacer crecer negocios*. Ediciones Gestión 2000.
- Osei, C., & Gbadamosi, A. (2011). Re-branding Africa. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(3), 284–304
- Okechuku, Chike. (1994). The Importance of Product Country of Origin:: A Conjoint Analysis of the United States, Canada, Germany and The Netherlands. *European Journal of Marketing*.
- Papadopoulos, N. (1992). *What Product and Country Images are and are Not*. In N. Papadopoulos & L. A. Heslop (Eds.), *Product-Country Image: Impact and Role in International Marketing* (pp. 3–38). Hawtorn Press, Inc.
- Papadopoulos, N., & Heslop, L. (2002). Country equity and country branding: Problems and prospects. *Journal of Brand Management*, 9(4-5), 294–314.
- Pappu, R., Quester, P. G., & Cooksey, R. W. (2007). Country image and consumer-based brand equity: relationships and implications for international marketing. *Journal of International Business Studies*.

- Parkvithee, N., & Miranda, M. (2012). The interaction effect of country-of-origin, brand equity and purchase involvement on consumer purchase intentions of clothing labels. *Asia Pacific Journal of Marketing Logistics.*, 24(1), 7–22.
- Paterson, S. (2012). The feeling of enough. In E. Bcn (Ed.). Barcelona: Esade.
- Patton, M. (1990). Qualitative Evaluation and Research Methods. *Qualitative Evaluation and Research Methods* (pp. 169–186).
- Pearson. (2008). *La Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica* (Vol. Domínguez,). España: Pearson Prentice Hall.
- Pedret, R., Sagnier, L., & Camp, F. (2000). La Investigación comercial como soporte del marketing. *Deusto* Barcelona, 142.
- Peralba Fortuny, R. (2009). La imagen exterior de España y la competitividad. El posicionamiento estratégico de la marca España. XII premio círculo de empresarios. *Círculo de empresarios*.
- Peralba Fortuny, R. (2006). Efecto de las Marcas Renombradas en el posicionamiento “del Made in..” UAM. *Tesis doctoral*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Peralba, R. (2004). El Made in Spain y las marcas renombradas españolas. *Bolsa de Madrid* (135, pgs. 26-32).
- Perez, M. E., Castaño, R., & Quintanilla, C. (2010). Constructing identity through the consumption of counterfeit luxury goods. *Qualitative Market Research: An International Journal*.
- Pharr, J. (2005). Synthetising country-of-origin research from the last decade: is the concept still salient in an era of global brands? *Journal of Management and Marketing Research*, 13(4).
- Phau, I., & Prendergast, G. (2000). Conceptualizing the country of origin of brand. *Journal of Marketing Communications.*, vol,6, no3, 159–170.
- Pierre-Luc, E. (2009). Managing Fashion and Luxury Companies. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 13(4), 582–584.
- Pincas, S., & Loiseau, M. (2008). *Une histoire de la publicité. 1846-2006* (Vol. Taschen).
- Pookulangara, S., & Shephard, A. (2013). Slow fashion movement: Understanding consumer perceptions-An exploratory study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2), 200–206.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Plaza&Janés.
- Puig, P., Mendoza, X., Vives, L., & Sabal, J. (2010). La multinacional española ante un nuevo escenario internacional. Segundo *informe del Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME)*. Barcelona.

- Puig, P., Sebastian, M., Sabal, J., & Mendoza, X. (2010). La multinacional española ante un nuevo escenario internacional: segundo *informe anual del OEME*. Barcelona: Esade.
- Pujol, M. L. (2005). El gurú del marketing Jack Trout habla de cómo se posicionan los países. España, un país con productos pero sin marca. *El Publicista*, (127), 54–55.
- Quelch, J., & Jocz, K. (2005). Positioning the nation-state. *Place Branding*, 1(3), 229–237.
- Rein, I., & Shields, B. (2007). Place branding sports: Strategies for differentiating emerging, transitional, negatively viewed and newly industrialised nations. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3, 73–85.
- Remaury, B. (2002). Luxe et identité culturelle américaine. *Revue Française Du Marketing*, (No 187), 49–59.
- Richou, S., & Lombard, M. (1999). Le luxe dans tous ses états. (Vol. *Paris Econ*, p. 170).
- Riley, F. D., Lomax, W., & Blunden, A. (2004). Dove vs. Dior: Extending the Brand Extension Decision-Making Process from Mass to Luxury. *Empirical Generalisation in Marketing*, 12(3), 40–55.
- Roberts, K. (2004). *el futuro más allá de las marcas lovemarks*. (N. Y. power house books, Ed.) (p. 221). power house books, N.Y.
- Roll, M. (2006). *Asian Brand Strategy: How Asia builds strong brands*. Palgrave Macmillan, USA.
- Roth, K. P., & Diamantopoulos, A. (2009). Advancing the country image construct. *Journal of Business Research*, 62(7), 726–740.
- Roux, E. (1994). Le Luxe: entre Prestige et marché de masse. *Décisions Marketing*, no1. Jv-Av.
- Runfola, A., & Guercini, S. (2013). Fast fashion companies coping with internationalization: driving the change or changing the model? *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17(2), 191, 192, 199.
- Ryan, J. (2008). The Finnish country-of-origin effect: The quest to create a distinctive identity in a crowded and competitive international marketplace. *Brand Management*, 16(1-2).
- Ryan, J., & Silvano, S. (2009b). The World Heritage List: The making and management of a brand. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5(4), 290–300.
- Ryan, J., & Silvano, S. (2010). World Heritage Sites: The Purposes and Politics of Destination Branding. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(5), 533–545.
- Samiee, S. (2010). Advancing the country image construct - a commentary essay. *Journal of Business Research*, 63(4), 442–445.
- Samiee, S. (2011). Revolving the impasse regarding research on the origins of product and brands. *International Marketing Review*, 28(5), 473.

- Samiee, S., Shim, T., & Sharma, S. (2005). Brand Origin recognition accuracy: its antecedents and consumers cognitive limitations. *Journal of International Studies*, 36, 379–397.
- San Eugenio Vela, J. de. (2011). *La transformació de territoris en marques: el reconeixement i la diferenciació d'identitats espacials en temps postmoderns. Un estat de la qüestió*. (M. Jiménez Morales & J. Nogué i Font, Eds.). Tesis doctoral. Universitat Pompeu Fabra. Departament de Comunicació.
- San Eugenio Vela, J. de. (2013). Del Estado-nación al Estado-marca. El rol de la diplomacia pública y la marca de país en el nuevo escenario de las relaciones internacionales. *Revista de Estudios Sociales*, 46, 145–157.
- Sanchez P., S. (2011). No Title. *MK Marketing Y Ventas*, (272), 3.
- Saran, R., & Gupta, N. (2012). Country of Origin Vs . Consumer Perception : A Literature Review. *IUP Journal of Marketing Management*, XI, 66–76.
- Sbaraini, A., Carter, S. M., Evans, R., & Blinkhorn, A. (2011). How to do a grounded theory study: a worked example of a study of dental practices. *BMC Medical Research Methodology*.
- Schmitt, B. H. (2000). *Experiential marketing* (Vol. 659.126 SC, p. 298). España.
- Schooler, R. D. (1965). Product Bias in Central American Common Market. *Journal of Marketing Research*, 2(4), 394–397.
- Se presentó el proyecto Marca España. La imagen de nuestro país no hace justicia a la realidad. (2003). IPMARK: Información de Publicidad Y Marketing: *Guía de Servicios Y Proveedores*, (611), 24.
- ŠERIĆ, N. (2011). Management of the National Touristic Brand: the Role of the Branding Strategy in Croatia. *International Journal of Management Cases*, 13(4), 6–11.
- Serraf, G. (2010). Les facteurs du changement de comportement dans la mode. *Revue Française Du Marketing*, (229/230), 51–78.
- Sharma, D., & Paswan, A. K. (2004). Brand-country of origin (COO) knowledge and COO image: investigation in an emerging franchise market. *Journal of Product & Brand Management*.
- Sheridan, M., Moore, C., & Nobbs, K. (2006). Fast fashion requires fast marketing: The role of category management in fast fashion positioning. *Journal of Fashion Marketing and Management*.
- Sicard, M. C. (2003). *Luxe, Mensonge et marketing, "Mais que font les marques de luxe?"* (Vol. paris, VII, p. 223).
- Sicard, M. C. (2010). *Luxe, mensonges et marketing* (Vol. 3aed.). France: Pearson Education.
- Silverstein, M., & Fiske, N. (2005). Trading up: why consumers want new luxury goods, and how companies create them (Vol. revised ed). New York: *Portfolio*.

- Sjodin, H., & Torn, F. (2006). When communication challenges brand associations: A framework for understanding consumer responses to brand image incongruity. *Journal of Consumer Behaviour*, 5(1), 32–42.
- Sjoman, A. (2004). Zara: IT for Fast Fashion. Harvard Business School Cases, 1.
- Sniderbaur, S. (2009). Made in Italy'' in China: From Country of Origin to Country Concept Branding. *IUP Journal of Brand Management*, 6(3), 63–74.
- Socha, M. (2010). A Bigger Crowd: *In Fashion Shift, Designers Go Masstige*. WWD: Women's Wear Daily, 200(71), Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=54316599&site=ehost-live>.
- Solca, L., & Wing, M. (2009). LVMH : *King of the Luxury Jungle*. Black Book LVMH King of the Luxury Jungle (pp. 1–188).
- Stock, F. (2009a). Identity, image and brand: A conceptual framework. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5(2), 118–125.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, Ca.: Sage publications.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. In *Handbook of qualitative research* (pp. 273–285).
- Suddaby, R. (2006). What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633–642.
- Sull, D., & Turconi, S. (2008). Fast fashion lessons. *Business Strategy Review*, 19(2), 4–11.
- Szondi, G. (2007). The role and challenges of country branding in transition countries: The Central European and Eastern European experience. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(1), 8–20.
- Temboury, M. (2012). El viaje de vuelta: la expansión de las empresas latinoamericanas. *ARI de RIE. RIE*.
- Tigli, M., Pirtini, S., & Erdem, Y. C. (2010). The Perceived Country Of Origin Images In Turkey. *The International Business & Economics Research Journal*, 9(8), 127–133.
- Tokatli, N. (2007). Global sourcing: insights from the global clothing industry the case of Zara, a fast fashion retailer. *Journal of Economic Geography*, 8(1), 21–38.
- Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): A 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(6), 349–357.
- Torres, M. (2010). *La Imagen exterior de España tal como España la ve*. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y facultad de ciencias de la Información., tesis doctoral, Madrid.

Tous, R. (n.d.). La Marca Tous. www.programaempresa.com/empresa.nsf/paginas/901A38B51.

Trout, J. (1971). Positioning revised: why didn't GE and RCA listen? *Industrial Marketing*.

Trout, J. (2012). Conference Ama. No Title. Pekin.

Truong McColl, R., Kitchen, P., Y. (2009). New luxury brand positioning and the emergence of masstige brands. *Journal of Brand Management*, 16, 375–382.

Tse, D. K., & Lee, W. (1993). Removing Negative Country Images: Effects of Decomposition, Branding, and Product Experience. *Journal of International Marketing*, 1(4), 25–48.

Un país en una marca. (2003). *Control*, 42(485), 30–31.

Urquhart, C., Lehmann, H., & Myers, M. D. (2009). Putting the “theory” back into grounded theory: guidelines for grounded theory studies in information systems. *Information Systems Journal*, 20(4), 357–381.

Urrutia, A. A. (2006). Marca país: concepto multidimensional. (Spanish). *Revista Mexicana de Comunicación*, 19(102), 33–35.

Usunier, J. C. (2006). Relevance in business research: the case of country-of-origin research in marketing. *Management Review*, 3(1), 60–73.

Usunier, J. C., & Cestre, G. (2007). Product Ethnicity: Revisiting the Match Between Products and Countries. *Journal of International Marketing*, 15(3), 32–72.

Usunier, J., & Cestre, G. (2008). Further considerations on the relevance of country-of-origin research. *European Management Review*, 5(4), 271–274.

Usunier, J.-C. (1994). Social Status and Country-of-Origin Preferences. *Journal of Marketing Management*, 10(8), 765–782.

Usunier, J.-C. (2002). Le pays d'origine du bien influence-t-il encore les évaluations des consommateurs? *Revue Française Du Marketing*, Apr/May200(189/190), 49.

Usunier, J.-C. (2011). The shift from manufacturing to brand origin: suggestions for improving COO relevance. *International Marketing Review*, 28(5), 486–496.

Vallaster, C., Lindgreen, A., & Maon, F. (2012). Strategically Leveraging Corporate Social Responsibility: A CORPORATE BRANDING PERSPECTIVE. *California Management Review*, 54(3), 34–60.

Valls, F. (2010). ¿Qué en queda de la marca de país? *Paradigmes*, 5, 52–65.

Valls, J. F. (2004). Gestión de destinos turísticos sostenibles. *Gestion 2000*.

Valls Jimenez, J. F. (2011a). No Title. *MK Marketing Y Ventas*, (272), 8–19.

- Van Ham, P. (2001). The rise of the brand state: The postmodern politics of image and reputation. *Foreign Affairs*, 80(5), 2–6.
- Vigneron, F., & Johnson, L. W. (2004). Measuring perceptions of brand luxury. *Journal of Brand Management*.
- Walker, D., & Myrick, F. (2006). Grounded theory: an exploration of process and procedure. *Qualitative Health Research*, 16(4), 547–559.
- Wang, S.-Y., Windsor, C., & Yates, P. (2012). [Introduction to grounded theory]. *Hu Li Za Zhi The Journal of Nursing*, 59(1), 91–5.
- Ward, D., & Chiari, C. (2008). Keeping Luxury Inaccessible. *Munich Personal RePEc Archive*, (11373), 1–29.
- Watson, M. Z. (2013). An Exploratory Study of the Decision Processes of Fast versus Slow Fashion Consumers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17, 1.
- Whitelock, F., & Fastoso, F. (2007). Understanding international branding: defining the domain and reviewing the literature. *International Marketing Review*, 24(3), 252–272.
- Whittemore, R., Chase, S. K., & Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 11(4), 522–537.
- Wigley, S. M. (2011). *Fashion Marketing. Radar*.
- Willems, K., Janssens, W., Swinnen, G., Brengman, M., Streukens, S., & Vancauteran, M. (2012). From Armani to Zara: Impression formation based on fashion store patronage. *Journal of Business Research*, 65(10), 1487–1494.
- Williamson, A. (2007). Branding a country. *Travel Weekly (UK)*, 77–78.
- Woo, J., & Lee, H. (2008). Impacts of events on the Brand Germany: perspectives from younger Korean consumers. *Event Management*, 11(3), 145–153.
- Woodside, A. G., & Brasel, S. A. (2011). Unconscious thinking, feeling and behavior toward products and brands: Introduction to a Journal of Brand Management special issue. *Journal of Brand Management*, 18(7), 451–456.
- Wu, J., & Fu, G. (2007). The effects of brand origin country and made-in country on consumers' product evaluations and purchase intention. *Frontiers of Business Research in China*.
- Xing, X., & Chalip, L. (2006). Effects of Hosting a Sport Event on Destination Brand: A Test of Co-branding and Match-up Models. *Sport Management Review (Sport Management Association of Australia & New Zealand)*, 9(1), 49–78.
- Yasin, N. M., Noor, M. N., & Mohamad, O. (2007). Does image of country-of-origin matter to brand equity? *Journal of Product & Brand Management*.

- Yeoman, I., & McMahon-Besattie, U. (2006). No Title. *Journal of Revenue and Premium Pricing*, 4(4), 319–328.
- Yoo, B. (2009). Buy Genuine Luxury Fashion Products or Counterfeits ? *Advances in Consumer Research*, 36, 280–287.
- Zarif, T. (2012). Grounded Theory Method: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(5), 969–979.
- Zeugner Roth, K. P., Diamantopoulos, A., & Montesinos, M. Á. (2008). Home Country Image, Country Brand Equity and Consumers' Product Preferences: An Empirical Study. *Management International Review*.
- Zeugner-Roth, K., & Diamantopoulos, A. (2010). Advancing the country image construct: Reply to Samiee's (2009) commentary. *Journal of Business Research*, 63(4), 446–449.
- Zeugner-Roth, K., Diamantopoulos, A., & Montesinos, M. (2012). Un plan de acción exterior integral para España. *Política Exterior*, 26(146), 130–139.
- Zeugner-Roth, K., Diamantopoulos, A., & Montesinos, M. Á. (2008). Home Country Image, Country Brand Equity and Consumers' Product Preferences: An Empirical Study. *Management International Review (MIR)*, 48(5), 577–602.
- Zhang, Y. (1997). Country-of-origin effect: The moderating function of individual difference in information processing. *International Marketing Review*.
- Zou, S., & Volz, Y. Z. (2010). An integrated theory of global advertising. *International Journal of Advertis*