

Julio Cerviño\*  
Jaime Rivera\*

# LA GLOBALIZACIÓN DE LAS MARCAS ESPAÑOLAS: LIDERAZGO Y NOTORIEDAD INTERNACIONAL

*Este trabajo analiza la expansión reciente de la empresa multinacional española y su efecto directo en un mayor posicionamiento de marcas españolas en los mercados internacionales y una mejor y más reforzada imagen país. El análisis teórico conceptual se refuerza con datos descriptivos de las investigaciones más recientes realizadas por el Foro de Marcas Renombradas Españolas sobre el liderazgo y notoriedad de las marcas españolas en el mundo. A partir de estos datos, los autores establecen un modelo de fases de desarrollo internacional de las marcas españolas y proponen un modelo conceptual para aprovechar las sinergias entre la fortaleza de las marcas españolas y el posicionamiento sectorial de España en los mercados internacionales.*

**Palabras clave:** competitividad, liderazgo, internacionalización de la economía, inversiones en el extranjero, marcas.

**Clasificación JEL:** F02, F21, F23.

## 1. Introducción

La internacionalización se está convirtiendo en una necesidad para las empresas, incluso para aquellas que tienen éxito en sus mercados nacionales. Esto afecta tanto a las grandes como a las pequeñas, ya que el tamaño reducido ha dejado de ser una limitación para competir en el exterior; de hecho, hay empresas que ya desde su nacimiento se conciben de forma global, desti-

nadas a competir en los mercados internacionales, no en el doméstico (Gabrielsson, 2005).

Ahora bien, para las empresas españolas el reto internacional no es ninguna novedad, ya que llevan años dando muestras de una competitividad internacional incontestada en muchos sectores. Ciertamente, en las dos últimas décadas la economía española ha experimentado un importante proceso de apertura al exterior y desde los inicios de los años noventa las compañías españolas han logrado una gran presencia en todo el mundo. El resultado es que, por primera vez, España cuenta verdaderamente con empresas multinacionales y también que, por primera vez en su historia económica reciente, se ha convertido en un importante inversor inter-

---

\* Departamento de Economía de la Empresa, Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas, Universidad Carlos III de Madrid.

nacional (Mendoza, 2006; Guillén, 2006). En este sentido, las multinacionales españolas están empezando a jugar un creciente papel en la economía global, sobre todo en ciertos sectores estratégicos como las comunicaciones, la banca, la energía y las infraestructuras, aunque focalizado todavía y principalmente en el área geográfica latinoamericana y europea.

Este importante esfuerzo inversor y cobertura internacional de la empresa española ha venido acompañado también, aunque en menor medida, de un refuerzo de la imagen de España y de la creación e implantación de las marcas españolas en los mercados internacionales. En paralelo a sus compañías matrices, las marcas españolas están tomando también posiciones de liderazgo en sus respectivos sectores, generando un efecto locomotor para otras marcas españolas y creando valor en el concepto *Made in Spain*. Sin embargo, hay todavía un *gap* importante entre la relevancia de la economía y las empresas españolas en el mundo y la presencia de las marcas españolas en los mercados internacionales. Además, este *gap* no ayuda a fortalecer la imagen de España en el exterior, en el sentido que uno de los atributos que más influyen positiva y significativamente a posicionar la imagen de un país son sus marcas comerciales (Cerviño, Sánchez y Cubillo, 2005a, 2005b).

La falta de una presencia relevante de marcas españolas en los mercados internacionales es debido a la escasa importancia que la empresa tradicional española ha otorgado a este tipo de activos en décadas pasadas, más interesada en la exportación de volumen de producto a precios competitivos que en la creación de ventajas competitivas sostenibles basadas en el desarrollo de canales de comercialización y marcas comerciales. Ciertamente, este modelo no funciona en el entorno competitivo actual. Una economía desarrollada como la española no puede competir en precio y productos no diferenciados. Ésta es una visión de muy a corto plazo, y será pan para hoy y hambre para mañana. Es necesario un cambio de perspectiva en el enfoque competitivo exterior. Hay que pasar de una visión de *sellers* o vendedores a una de *marketers*, adoptando una visión es-

tratégica centrada en la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo, vía creación de marcas de renombre internacional.

En este sentido, y siguiendo este hilo argumental, este trabajo analizará, en una primera parte y brevemente, el desarrollo de la multinacional española y sus inversiones en el mundo en relación a la presencia de marcas globales españolas en los mercados internacionales. En un segundo apartado, se analiza la importancia de la marca para la competitividad de las empresas, que nos permitirá dar paso al tercer apartado, que relaciona la importancia de las marcas internacionales no sólo para las empresas sino también para la imagen de los países y el valor de su *Made in*. Una vez analizada la importancia de las marcas internacionales para las empresas y su país de origen, en el cuarto apartado se analiza el desarrollo internacional de las marcas españolas, su creciente liderazgo en diversos sectores y se presentan los estudios más recientes sobre la notoriedad de las marcas españolas en el mundo. Con estos datos, se propone un modelo de análisis para el posible desarrollo de políticas públicas y privadas encaminadas a establecer sinergias entre la fortaleza de las marcas españolas en el exterior y la fortaleza de la imagen país a nivel sectorial. El trabajo finaliza con unas breves conclusiones y las referencias bibliográficas.

## 2. Las multinacionales españolas y la importancia de las marcas para su competitividad

La presencia de nueve empresas españolas en la última edición del *ranking* de las 500 mayores empresas del mundo que elabora la revista *Fortune* (julio 2007), constituye, probablemente, la manifestación más visible de un fenómeno mucho más amplio de internacionalización del tejido empresarial español (ver Cuadro 1). Es necesario recordar que hace tan sólo dos décadas no había ninguna empresa española en este *ranking*, lo que indica, por lo tanto, el despegue muy reciente, si bien rápido y eficaz, de la empresa española hacia el exterior.

**CUADRO 1**  
**LAS 500 PRINCIPALES EMPRESAS SEGÚN LA REVISTA FORTUNE**

Ranking	Empresa	Facturación (en millones de USD)
Primeras 10 Empresas en las TOP 500		
1	Wal-Mart Stores	351.129,00
2	Exxon Mobil	347.254,00
3	Royal Dutch Shell	318.845,00
4	BP	274.316,00
5	General Motors	207.746,40
6	Toyota Motor	204.746,40
7	Chevron	200.567,00
8	DaimlerChrysler	190.191,40
9	ConocoPhillips	172.451,00
10	Total	168.356,70
Empresas españolas en las TOP 500		
75	Santander Central Hispano	68.050,00
77	Telefónica	66.372,00
90	Repsol	60.920,00
163	BBVA	38.308,00
258	Endesa	25.820,70
297	Cepsa	23.178,60
313	Grupo Río Tinto	22.465,00
441	Ferrovial	16.634,40
482	Altadis	15.687,00

FUENTE: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2007>.

Estos datos están asimismo muy correlacionados con la trayectoria inversora de España en estos últimos años. Así, desde 1997, la inversión directa española en el exterior ha sido siempre superior, con la excepción del año 2002, a la inversión extranjera en España. Según datos de la OCDE, España fue el séptimo inversor mundial en términos acumulados de los últimos diez años (1997-2006), siendo además el octavo receptor mundial de inversión directa. En términos netos (emisión menos recepción de IDE) España se sitúa en el puesto sexto (ver Cuadro 2).

Esta situación confirma la pujanza y el dinamismo del sector empresarial español que ha experimentado desde principios de los años ochenta un proceso de liberali-

zación interna y de apertura al exterior. Ante la desregulación de los mercados en el contexto de la integración en la Unión Europea, la empresa española ha reaccionado de manera ofensiva y defensiva invirtiendo fuera de España (Guillén, 2006). En total, unas 900 empresas cuentan en la actualidad con plantas de producción, laboratorios de diseño o investigación, canales comerciales u otros tipos de presencia en el exterior.

No hay duda de que un importante número de empresas españolas supieron aprovechar las oportunidades que en los años noventa ofrecían unos mercados internacionales cada vez más interdependientes y liberalizados, y continúan haciéndolo. El éxito de las grandes empresas españolas es uno de los elementos definitorios

CUADRO 2

**FLUJOS ACUMULADOS DE INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR EN PAÍSES OCDE  
1997-2006. DIEZ PRIMEROS PAÍSES  
(En miles de millones de dólares americanos)**

Receptores de IDE		Emisores IDE		IDE neta: emisión neta	
Estados Unidos . . . . .	1.637,2	Estados Unidos . . . . .	1.580,4	Francia . . . . .	391,0
Bélgica-Luxemburgo . . . . .	1.188,7	Bélgica-Luxemburgo . . . . .	1.181,7	Japón . . . . .	277,5
Reino Unido . . . . .	797,2	Reino Unido . . . . .	1.045,3	Reino Unido . . . . .	248,2
Francia . . . . .	480,8	Francia . . . . .	871,8	Suiza . . . . .	215,0
Alemania . . . . .	473,2	Holanda . . . . .	513,1	Holanda . . . . .	214,0
Holanda . . . . .	299,1	Alemania . . . . .	510,2	<b>España</b> . . . . .	<b>181,0</b>
Canadá . . . . .	285,3	<b>España</b> . . . . .	<b>420,8</b>	Italia . . . . .	69,4
<b>España</b> . . . . .	<b>239,8</b>	Japón . . . . .	330,9	Canadá . . . . .	37,9
Suecia . . . . .	192,9	Canadá . . . . .	323,1	Alemania . . . . .	37,0
México . . . . .	178,4	Suiza . . . . .	318,5	Noruega . . . . .	27,5
<b>Total recepción OCDE . . . . .</b>	<b>6.836,3</b>	<b>Total emisión OCDE . . . . .</b>	<b>8.078,1</b>	<b>Total neto OCDE . . . . .</b>	<b>1.241,8</b>

FUENTE: Elaboración propia a partir de la International Direct Investment Database de la OCDE.

de los últimos años, pero tampoco hay que olvidar el importante papel de las Pyme españolas que han internacionalizado con éxito sus actividades a través de las exportaciones o de redes de comercialización, producción o aprovisionamiento conjuntas. Según datos del Ministerio de Industria y Energía, a finales del año 2004 alrededor de 1.800 empresas españolas se podían considerar multinacionales, con un total de 5.500 filiales en el exterior (participadas como mínimo en un 30 por 100). De estas empresas, un 72 por 100 cuentan con menos de 250 empleados, un 27 por 100 son medianas y grandes empresas (entre 250 y 9.999 empleados) y un 1 por 100 grandes corporaciones (con más de 10.000 empleados).

Ahora bien, y pese a esta positiva evolución, hay indicadores claros que no dan lugar a triunfalismos o actitudes complacientes. En los últimos tres años, y de manera cada vez más insistente, los servicios de estudios de las principales instituciones financieras, de las cámaras de comercio y del propio Banco de España vienen alertando de la progresiva pérdida de competitividad de la

economía española y, por ende, de sus empresas. Esta pérdida de competitividad afecta a la continuidad del modelo de crecimiento económico y de su proceso de internacionalización.

No es de extrañar que estos datos positivos sobre la internacionalización de la empresa y la economía española contrasten con las bajas puntuaciones que recibe España en cuanto al grado de competitividad de la economía española, que según el más reciente informe del Foro Económico Mundial sitúa a España en el puesto 28, justo detrás de Chile (27) y por delante de la República Checa (29)<sup>1</sup>, es decir, una posición significativamente inferior a la que corresponde a España por su nivel de PIB per cápita. Asimismo, España se sitúa en el puesto 25 del Globalization Index realizado por la consultora ATKearney y el Foreign Policy Institute, detrás de Portugal (24) y por de-

<sup>1</sup> GLOBAL COMPETITIVENESS INDEX RANKINGS (2006): *World Economic Forum - Global Competitiveness Report 2006-2007*.

lante de Eslovaquia (36)<sup>2</sup>. Y respecto al Índice de Confianza para Inversiones Extranjeras, realizado también por ATKearney, España ha perdido posiciones, pasando del puesto 13 en 2005 al 17 en 2006<sup>3</sup>.

La pregunta fundamental es el por qué de esta desviación entre la aparente fuerte realidad inversora e internacionalizadora de la economía española y su desventaja en cuanto a competitividad frente a otros países de su entorno. Ciertamente, puede haber muchos factores en juego, pero, en realidad, pueden resumirse en dos: falta de I+D+i (Investigación, desarrollo e innovación) y de marcas fuertemente posicionadas en los mercados internacionales.

Según la investigación realizada por Guillén (2006) con una amplia muestra de directivos y empresarios españoles, se constata que la mayor parte de las multinacionales españolas, tanto manufactureras como de servicios, carecen de tecnología propia y tienen una muy baja inversión en I+D. Ciertamente, la Investigación y Desarrollo es importante para la competitividad empresarial y la empresa multinacional española presenta ratios de inversión en I+D muy bajos frente a sus competidores globales. Por otro lado, muchas empresas Pyme españolas, que son el verdadero motor empresarial en muchos sectores productivos, no disponen de los recursos financieros necesarios para implantar proyectos de I+D. Sin embargo, puede que para la gran mayoría de empresas españolas, la innovación sea un factor más crítico que la propia I+D. Y ésta no es una variable que dependa tanto de las capacidades financieras de la empresa. La innovación es más una actitud empresarial y directiva. Una filosofía empresarial que busca cambios constantes para diferenciarse de la competencia y servir mejor a sus clientes.

Es necesario señalar que en la economía actual la tecnología está disponible y puede comprarse o licenciarse en el mercado y, por lo tanto, la competitividad

depende más bien de la innovación, imagen de marca y de sus capacidades organizativas y directivas.

Cabe también señalar como otras limitaciones de la multinacional española y de las inversiones españolas en general, su excesiva exposición en una región emergente como Hispanoamérica y su concentración en un número limitado de sectores. Según se contabilicen las inversiones en *holdings*, entre un 40 y un 60 por 100 de las inversiones españolas han tenido como objetivo actividades situadas en esa región. La Unión Europea es la siguiente zona en importancia y, en algunos años, ha sido más importante incluso que Hispanoamérica. Las inversiones en Estados Unidos, el Magreb y Asia no suelen suponer más del 10 por 100 del total. Así pues, España es el único gran inversor mundial con una elevada concentración en una región volátil. Asimismo, hay una acusada concentración en las actividades de servicios, desde la banca y los seguros hasta la energía y las concesiones públicas pasando por los servicios de seguridad. Así, según el estudio de Guillén (2006), no hay ningún otro gran inversor mundial con una apuesta tan clara por los servicios, con grandes empresas liderando sus respectivos sectores, tales como Ferrovial, Abertis, Dragados, Acciona o Iberdrola, entre otras. Por último, y con ciertas excepciones, las multinacionales españolas son todavía pequeñas en términos de volumen de ingresos, si las comparamos con las grandes multinacionales europeas.

Pues bien, la sostenibilidad del proceso de internacionalización de la empresa y la economía española pasa por: aumentar la presencia en nuevos mercados con expectativas de fuerte crecimiento<sup>4</sup>, conformar empresas con mayor tamaño (vía fusiones y/o adquisiciones), estrechar la brecha tecnológica con respecto a otros países a través del aumento de la inversión en I+D y una mayor proactividad hacia la innovación, y por último, pero no menos importante, mejorar la noto-

<sup>2</sup> 2006 *Globalization Index*, ATKearney-Foreign Policy Institute, 2006.

<sup>3</sup> 2005 *Foreign Direct Investment Confidence Index*, ATKearney, 2006.

<sup>4</sup> En este sentido, hay que destacar los Planes Integrales de Desarrollo de Mercados implantados por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo para el fomento de las exportaciones e inversiones en los países considerados como prioritarios.

CUADRO 3

**DISTRIBUCIÓN DE LAS 100 MARCAS  
MÁS VALIOSAS DEL MUNDO EN 2006  
(% por países)**

Países	%
Estados Unidos . . . . .	51
Alemania . . . . .	9
Japón . . . . .	8
Francia . . . . .	8
Reino Unido . . . . .	5
Suiza . . . . .	5
Italia . . . . .	4
Corea del Sur . . . . .	3
Holanda . . . . .	3
Otros: (Bermudas, España, Finlandia, Suecia) . . .	4

FUENTE: Elaboración propia a partir del Informe Interbrand (2007).

riedad internacional de las marcas españolas, posicionándolas en los principales mercados de consumo del mundo.

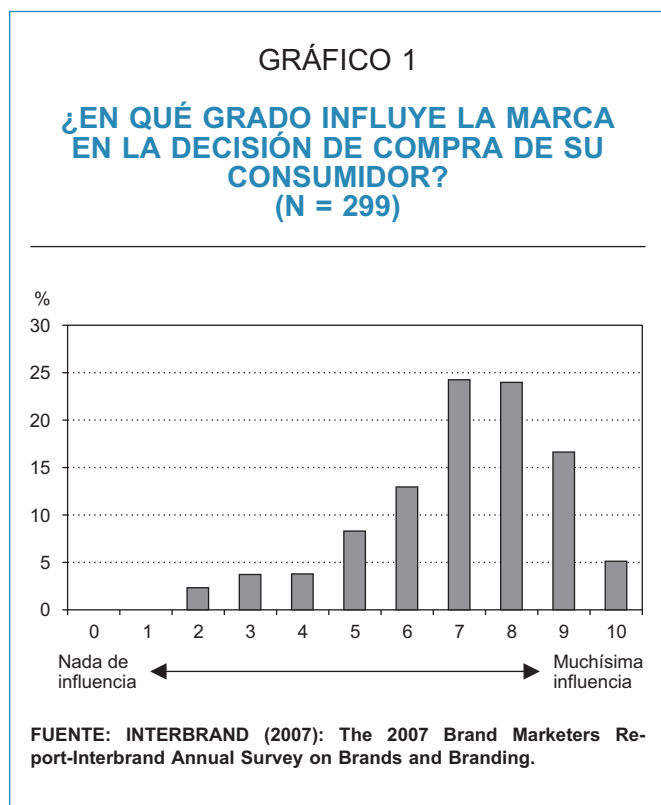
Ésta es, ciertamente, y junto con la I+D+i, la gran asignatura pendiente de la empresa española en el mundo si se quiere jugar en la «*Champion League Mundial*». Se ha alcanzado ya una importante plataforma competitiva en flujos de inversión de capitales o comercialización de productos y servicios, tal como hemos analizado anteriormente. Ahora es el momento de posicionar las marcas comerciales con una clara imagen de calidad e imagen país, y esto requiere de una nueva perspectiva competitiva, basada en la innovación y la inversión en marca. En el más reciente informe de Interbrand (2007) sobre las 100 primeras marcas mundiales, se puede constatar la enorme concentración de marcas globales en un número reducido de países y donde sólo aparece una marca española (Zara) en el puesto 64. Este dato indica la concentración de las principales marcas mundiales en los países más desarrollados del mundo y el escaso posicionamiento relativo de España en esta «liga global de marcas» en relación a su puesto como octava economía del mundo (Cuadro 3).

### 3. La importancia de las marcas para las empresas

En el actual 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 (Kelz y Block, 1993; Luostarianen y Gabrielsson, 2004). Es un hecho cada vez más indiscutible que la competitividad de las empresas se sitúa en el campo de los intangibles, y dentro de éstos la marca resulta determinante (Cerviño, 2002). Las razones que justifican esta afirmación son numerosas, pero todas ellas pueden sintetizarse en una idea: el único antídoto eficaz contra el virus de la indiferenciación se encuentra en la atracción racional y emocional entre una empresa y sus públicos objetivos, justamente el requisito básico para la creación de una marca poderosa.

Como señalaba Hector Laing, Director Ejecutivo de United Biscuits plc., una de las mayores compañías de productos de consumo del mundo y titular de una importante cartera de marcas renombradas: «*Los edificios envejecen y acaban derrumbándose. Las máquinas se desgastan. Las personas mueren. Pero lo que se mantiene vivo a través de los tiempos son las marcas*». Un argumento poderoso. Es la verdadera realidad empresarial de nuestros días. Y si tuviésemos que lanzar un mensaje general a las empresas españolas, esta cita puede resumir todo un mundo de significados.

Muchas empresas han entendido que la construcción de una marca fuerte, capaz de condensar la propuesta de valor que conlleva para todos y cada uno de sus públicos, y que sea generadora de experiencias concretas en esos públicos, al identificarse con una tradición de cumplimiento de los compromisos de una empresa a lo largo del tiempo, es el camino más corto para alcanzar esa posición de privilegio en la mente y corazón de sus públicos y establecer en ellos un vínculo estable y duradero. En este hecho está el auténtico valor intangible de la marca y la fuente más decisiva de la competitividad.



Una reciente investigación realizada por Interbrand (2007) con 299 directivos de diversas nacionalidades y responsables de la gestión de grandes marcas, puso de relieve la influencia de las marcas en el proceso de decisión de compra de los consumidores (ver Gráfico 1). Aunque es bien sabido que las marcas influyen más allá del mero acto de compra, no hay marca que tenga éxito sino es capaz de atraer al cliente en el momento de la compra, y a los productos y servicios que representa frente a las demás alternativas ofrecidas por otras marcas y/o empresas. Ciertamente, las marcas fuertes atraen la atención de los consumidores, favorecen y facilitan su decisión de compra y aseguran relaciones de fidelización a largo plazo. En última instancia, la elección de la marca en la decisión de compra implica ventas y, por lo tanto, generación de flujos de caja. Consecuentemente, este dato refleja el impacto directo de la marca en la creación de valor para la empresa y sus accionistas, y por estos motivos las marcas se han consti-

tuido en los activos más valorados en las empresas, que en ocasiones superan, y con creces, el valor total de los activos materiales de la organización (Murphy, 1990; Srivastava, Shervani y Fahey, 1998)

Por todos estos motivos, podemos entender el proceso de revaloración del papel de la marca en la estrategia empresarial; revalorización que se ha producido como consecuencia de la revisión del concepto mismo de marca, que ha evolucionado desde una concepción tradicional que la asociaba, casi exclusivamente, a la estrategia de *marketing* bajo la responsabilidad del *director de producto*, 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*.

Como un ministro chino explicó recientemente sobre el principal problema de su país: «Tenemos los mejores costes de producción, la última tecnología y productos de alta calidad. La única cosa que no tenemos son marcas. Y esto es ciertamente esencial para nuestro éxito en el futuro»<sup>5</sup>. Incluso, un informe del *Economist* definió a las grandes empresas chinas como «Gigantes con los pies de barro», mostrando un gran pesimismo sobre la capacidad de las empresas chinas para competir a nivel global en un futuro próximo si no creaban marcas globales<sup>6</sup>. No es de extrañar que las nuevas multinacionales chinas estén desesperadas por crear marcas globales, hasta el extremo que están comprando marcas occidentales —como el caso de Lenovo con la compra de la división de ordenadores personales de IBM o la compra de la cadena francesa de perfumerías Marionnaud por parte de la empresa china AS Watson, convirtiéndose así esta empresa China en el primer distribuidor mundial de perfumes—.

En el ámbito internacional, los beneficios de desarrollar marcas de carácter internacional son evidentes. Entre éstos, señalar como los más importantes y entre

<sup>5</sup> Ver TEMPORAL, P. (2005): «Branding for survival in Asia», *Journal of Brand Management*, abril, 2005, página 376.

<sup>6</sup> *THE ECONOMIST* (2004): «Giants with feet of clay», Supplement: *Survey of China*, 18 de marzo.

otros muchos, una mejor percepción sobre la calidad y prestigio de los productos 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 (Aaker y Joachimsthaler, 1999; Yu, 2003). La tendencia a impulsar aún más las estrategias de creación de marcas internacionales o globales se ha visto reforzada en estos años por el crecimiento de los nuevos mercados emergentes después del colapso de los sistemas comunistas con la caída de la Unión Soviética, la entrada de China en el OMC y el desarrollo imparable de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, que permiten estructuras organizacionales mucho más eficientes y mejor coordinadas a nivel global (Quelch, 2003). Además, la creciente movilidad internacional de los consumidores y clientes, la creciente globalización de los distribuidores internacionales (Wal-Mart, Carrefour, Metro Group, Alhold, etcétera) y el mayor acceso a medios de comunicación macrorregionales y globales, han sido también catalizadores del interés creciente en el desarrollo de marcas globales (Wright, 2002; Douglas, 2001).

#### 4. Las marcas internacionales y la imagen país

Además, las marcas no sólo juegan un papel importante para la competitividad de la empresa, sino también para la competitividad del país. Una de las principales fuentes de creación de Marca País son las propias marcas comerciales y corporativas. La globalización del comercio hace que las empresas y productos, con sus marcas globales o locales, circulen internacionalmente y se encuentren en muchos países. 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. En este universo, las empresas y marcas son de sus países y los países son

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.

Diversos autores han analizado empíricamente cómo el comportamiento de las empresas en los mercados internacionales, en lo que respecta a la imagen y popularidad de sus marcas y su posición competitiva, afecta a la imagen de su país de procedencia (ver Kim y Chung, 1997). En este sentido, 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*.

Una investigación más reciente y centrada exclusivamente en el efecto directo de las marcas renombradas en la imagen de *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<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Tesis doctoral de RAÚL PERALBA FORTUNY (2006): «Efecto de las marcas renombradas en el posicionamiento del "made in..." El caso de España», Universidad Autónoma de Madrid, 2006, Tesis en proceso de publicación.



## 5. El desarrollo internacional de las marcas españolas. Liderazgo sectorial y notoriedad internacional

Llegado a este punto, la pregunta que puede estar en la mente de muchos es si las compañías españolas pueden desarrollar marcas de renombre internacional. Puede que haya muchos analistas que dirán que esto será increíblemente difícil para las empresas españolas. Su razonamiento podría fundamentarse en que la mayoría de los mercados globales y las distintas categorías de productos en esos mercados ya están dominados por marcas globales muy poderosas y por lo tanto, consolidadas. En este sentido, se afirmaría que las empresas españolas están muy por detrás de estas megamarcas, y que nunca podrían alcanzar este nivel de renombre internacional. Además, se podría añadir que las empresas españolas tienen que superar todavía la percepción generalizada por muchos consumidores globales de la poca calidad o falta de atributos diferenciados, así como otros factores negativos relacionados con el efecto *Made in Spain*.

Por supuesto, hay cierta verdad en estos argumentos, y de todos es conocido que no será tarea fácil para las empresas españolas establecer marcas poderosas en los mercados internacionales. Sin embargo, tampoco es menos cierto que la naturaleza de un entorno económico y empresarial en rápida mutación también presenta grandes oportunidades. Ya no existen reglas claras y asumidas en el funcionamiento de los mercados, y la innovación y la rapidez ya no pertenece únicamente al grupo de los privilegiados.

Como se ha señalado anteriormente, desde la entrada de España en la Unión Europea, muchos líderes empresariales españoles han tenido la visión necesaria para aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, un capital humano mejor formado y la apertura internacional de nuevos e importantes mercados. Nuevos nichos de mercado están disponibles para aquellos que saben moverse rápidamente, dado que la «velocidad» no es, como bien es sabido,

una de las fortalezas de los grandes gigantes globales. Hay que ser conscientes de que hay muchas oportunidades, más allá de la mera esperanza, a pesar de no contar, en general, con las percepciones de calidad e imagen país que el *Made in Spain* realmente posee. La historia de otros países así lo demuestra. Muchas empresas japonesas fueron capaces de superar las percepciones negativas iniciales sobre la calidad de sus productos en los años setenta. Años más tarde, en la década de los ochenta y primeros años de los noventa, hicieron lo mismo las empresas coreanas. LG, Samsung o Daewoo, son hoy marcas reconocidas en todo el mundo por su buena relación calidad-precio. En los inicios del Siglo XXI es China, probablemente, la que esté en esta fase de superación de sus connotaciones negativas respecto a su calidad e innovación, y ya muy pronto empezaremos a reconocer algunas marcas chinas fuertemente posicionadas en sus respectivos segmentos de mercado (por ejemplo, Lenovo o Haier).

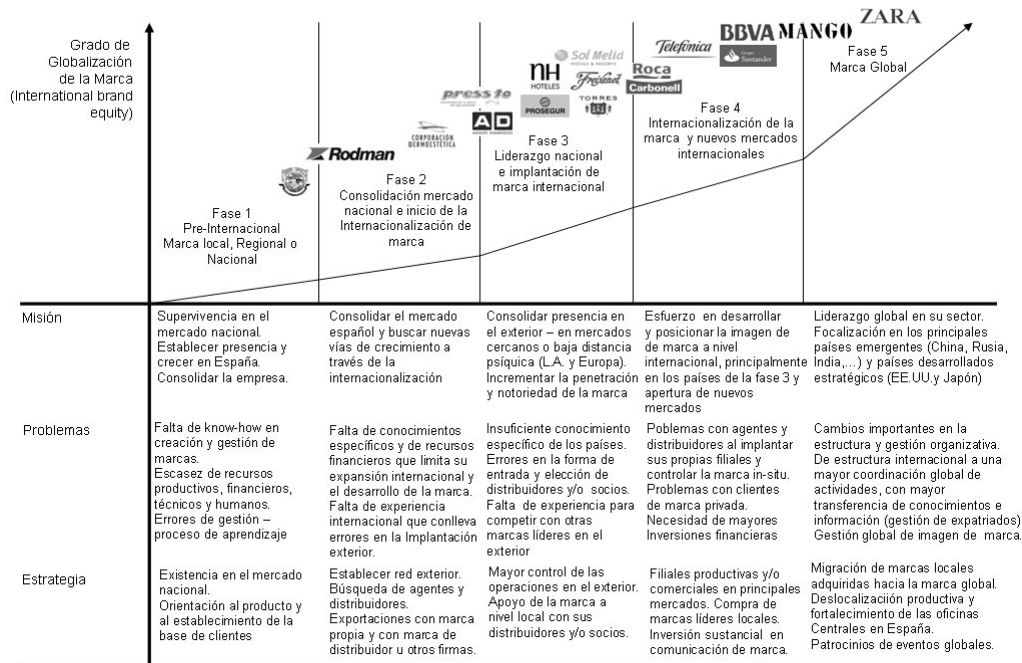
En este sentido, muchas empresas españolas son conscientes de los beneficios de desarrollar marcas internacionales. Esta mayor sensibilización a la importancia de la marca en el proceso de internacionalización se puede observar en que cada vez son más las empresas españolas que se sitúan en fases avanzadas de desarrollo de marcas internacionales o globales.

A partir de los modelos de las fases de crecimiento de pequeñas empresas de Steinmetz (1969) y Churchill y Lewis (1983), así como los modelos de internacionalización de empresas de Johanson y Vahlne (1977) y Anderson, Graham y Lawrence (1998), podemos establecer un modelo de las «fases de desarrollo de la marca internacional» adaptado para el caso español, tal como Cheng *et al.* (2005) realizaron para el caso de Corea del Sur y Taiwan. En la Gráfico 2 representamos un breve resumen de este modelo con algunos ejemplos de marcas españolas.

Ciertamente, aplicando los conceptos teóricos de este modelo, España no dispone de muchas marcas propiamente globales. Algunas marcas, principalmente del sector servicios, han alcanzado una cobertura y re-

GRÁFICO 2

MODELO DE FASES DE DESARROLLO DE MARCA INTERNACIONAL



nombre transnacional o macrorregional. Serían los casos de Telefónica, Repsol, Ferrovial, y los bancos BBVA y Santander. Si bien, este posicionamiento está muy centrado en Latinoamérica y Europa, por lo que más que marcas globales habría que definir las como internacionales o macrorregionales. Únicamente las marcas de confección Zara y Mango, con cobertura en 65 y 90 países respectivamente, un porcentaje de ventas internacionales que supera el 60 por 100 en Zara y el 85 por 100 en Mango, una alta notoriedad y una red de más de 1.000 tiendas en ambos casos, podrían acercarse a la definición de marcas globales<sup>8</sup>.

Ahora bien, también hay que señalar que en los últimos años un número cada vez más creciente de marcas españolas han avanzado rápidamente en las distintas fases del proceso de creación de marcas internacionales y globales, principalmente en las fases 3 y 4, asumiendo posiciones relevantes de liderazgo a nivel global en sus respectivos sectores de actividad (ver Cuadro 4).

Aparte de la cobertura geográfica y liderazgo sectorial, otras fuentes generadoras de valor de marca internacional son la notoriedad y las asociaciones de calidad e imagen que la marca proyecta en los mercados exteriores, incluyendo sus asociaciones con la imagen país (Aaker, 1994; Keller, 1993). Desde esta perspectiva, es importante también conocer cuáles son las marcas españolas más notorias en el mundo, ya que pueden ac-

<sup>8</sup> INFORME ANUAL GRUPO INDITEX (2006): [www.inditex.es](http://www.inditex.es) y datos corporativos de Mango.

CUADRO 4

## POSICIONES DE LIDERAZGO INTERNACIONAL DE ALGUNAS MARCAS ESPAÑOLAS

Marca	Situación Ranking Mundial	Categoría/Sector	Marca	Situación Ranking Mundial	Categoría/Sector
	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 20	Escuelas de Negocio
	top 5	Fútbol		top 20	Escuelas de Negocio
	top 5	Energía renovable		top 20	Escuelas de Negocio
	top 5	Energía renovable		top 20	Banca
	top 5	Telecomunicaciones		top 20	Banca

FUENTE: Asociación de Marcas Renombradas Españolas.

tuar como activos fundamentales para posicionar competitivamente diversos sectores nacionales en la esfera internacional, actuar como locomotoras para la internacionalización de otras marcas españolas, e incluso fortalecer la imagen de España en diferentes categorías de productos y/o servicios en diversas áreas geográficas.

Desde esta perspectiva conceptual y estratégica, el Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE) lleva realizando desde el año 2003 estudios empíricos con el propósito de conocer, de forma objetiva y rigurosa, el posicionamiento competitivo de las marcas españolas en los mercados internacionales, sus puntos fuertes y débiles, la percepción de la imagen de España en el exterior, y las relaciones directas y recíprocas del efecto *Made in Spain* en el valor e imagen de las marcas españolas. Estas investigaciones, realizadas con el patrocinio del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), se publicaron en diversos documentos, libros y artículos, principalmente en Durán

*et al.* (2002), Cerviño y Bonache (2003) y Cerviño, Sánchez y Cubillo (2005a y 2005b); obteniendo unos primeros resultados sobre la presencia e imagen de las marcas españolas en el mundo. Estas investigaciones se complementaron en el año 2004 con una investigación en Internet, emitiendo más de 1.500.000 encuestas electrónicas a través del portal Yahoo en diversos países. Esta última investigación trataba de contrastar, en un universo mucho más amplio y aleatorio (internautas de todas las edades y países), los resultados de los trabajos anteriores. Se trataba de conocer qué marcas españolas eran las más conocidas en el mundo (conocimiento espontáneo), así como su grado de identificación con España. Asimismo, se trataba de analizar también los aspectos positivos y negativos de la imagen de España y los sectores y/o productos con los que se identifica España. Los resultados de esta investigación se presentaron en Madrid con motivo de la feria Exporta 2004.

CUADRO 5

**DIEZ PRIMERAS MARCAS ESPAÑOLAS MÁS CONOCIDAS INTERNACIONALMENTE  
Y SU GRADO DE IDENTIFICACIÓN CON ESPAÑA**  
(Datos de los estudios del 2003 y 2004)

Investigación año 2003		Investigación Internet Año 2004			
<i>Ranking</i> de marcas españolas más notorias en el mundo	<i>Ranking</i> de marcas españolas más notorias en el mundo	Marcas más identificadas con su origen español	% identificación	Marcas españolas menos identificadas con España	% identificación
Zara	Telefónica	Telefónica	94,7	Keraben	8,3
Seat	Seat	El Corte Inglés	90,4	Boomer	12,5
Mango	Zara	Adolfo Domínguez	87,1	Springfield	17,1
Iberia	Iberia	Iberia	86,2	Tintoretto	20,5
Freixenet	Repsol	Torres	84,7	Loewe	24,5
Chupa Chups	BBVA	Tío Pepe	83,8	Panama Jack	30,7
Telefónica	Mango	Zara	82,6	Camper	32,9
Banco Santander	Banco Santander	Gallina Blanca	82,4	Indra	36,0
BBVA	Osborne	BBVA	81,3	Kelme	37,4
Lladró	El Corte Inglés	Majórica	80,4	Carolina Herrera	37,8

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos del Foro de Marcas Renombradas Españolas, 2003 y 2004.

En general, los resultados vinieron a corroborar los datos de los estudios anteriores, tanto en relación a las marcas españolas más conocidas en el mundo como a su grado de identificación con España. En el Cuadro 5 se recogen los resultados de estas encuestas. Hubo algunos cambios en el *ranking* de marcas 2004 *versus* 2003, cayendo dos marcas del grupo de las diez primeras de la encuesta del 2003 (Lladró y Chupa Chups) que fueron reemplazadas por Osborne y El Corte Inglés. Es ciertamente interesante la notoriedad de El Corte Inglés en el mercado internacional, ya que como marca no está presente en el exterior (a excepción de Portugal, y más recientemente en Italia). Sin embargo, no cabe duda que los millones de turistas que viajan a España anualmente pasan, en un buen porcentaje, por El Corte Inglés. Sería un caso muy parecido al de *Harrods* en el Reino Unido.

Respecto a los sectores económicos con los que se identificaba España y los aspectos positivos y negativos

de la imagen país, los resultados de las dos encuestas fueron, en general, también muy similares. Los principales sectores fueron, por orden de nominaciones, los de alimentación y bebidas, turismo, servicios financieros y comunicaciones, y diseño y moda-confección. Respecto a los aspectos positivos y negativos de España, en el siguiente Cuadro 6 se recogen los principales resultados.

Más recientemente, se ha realizado un estudio con una amplia selección de oficinas comerciales en el exterior (Ofecomex —un total de 33—), entre las que se encontraban todas aquellas de los países considerados más estratégicos para las empresas españolas. La encuesta trató de medir la presencia de marcas españolas en diversos países en relación a otros países competidores de España, identificar las marcas más notorias en cada uno de los países y también valorar la imagen de España y sus productos. Esta investigación se realizó por parte del FMRE durante los meses de octubre a diciembre de 2006.

CUADRO 6

**ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS IDENTIFICADOS CON ESPAÑA - AÑOS 2003 Y 2004**

Principales aspectos positivos (escala total de 16 aspectos analizados)	% s/total	Principales aspectos negativos (escala total de 16 aspectos analizados)	% s/total
Económicamente desarrollado. . . . .	13	Marcas poco conocidas . . . . .	17
Buen nivel de vida . . . . .	12	Bajo nivel de investigación tecnológica . . . . .	16
Sistema democrático estable. . . . .	10	Alto nivel de desempleo . . . . .	10
Buen nivel de educación. . . . .	9	Sistema de SS.SS. poco desarrollado . . . . .	8
Estable económicamente . . . . .	9	País importador . . . . .	5

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos del Foro de Marcas Renombradas Españolas, 2003 y 2004.

CUADRO 7

**OFECOMES QUE PARTICIPARON EN EL ESTUDIO (2006)**

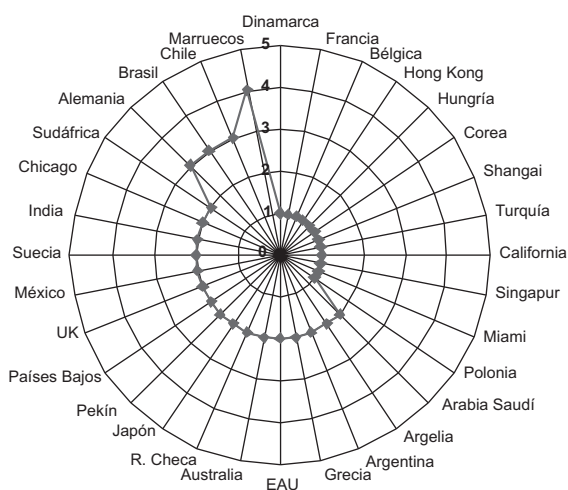
1 Alemania	12 Dinamarca	23 Marruecos
2 Arabia Saudí	13 EE UU-California	24 México
3 Argelia	14 EE UU-Chicago	25 Países Bajos
4 Argentina	15 EE UU-Miami	26 Polonia
5 Australia	16 Emiratos A.U.	27 Portugal
6 Bélgica	17 Francia	28 Reino Unido
7 Brasil	18 Grecia	29 Rep. Checa
8 Chile	19 Hong Kong	30 Singapur
9 China Peking	20 Hungría	31 Sudáfrica
10 China Shangai	21 India	32 Suecia
11 Corea del Sur	22 Japón	33 Turquía

Ciertamente, esta muestra no es representativa de la percepción global sobre las marcas españolas y la imagen de España en el mundo, pero sí un indicativo de cómo un grupo de expertos españoles, con amplia experiencia en el área de comercio internacional, perciben la situación de las marcas españolas y la imagen de España en un importante número de países, los cuales representan más del 90 por 100 de las exportaciones e inversiones directas españolas. En el siguiente Cuadro 7 se recogen las Ofecomes que participaron en el estudio.

Los datos del estudio reflejan una percepción generalizada de la escasa presencia de marcas españolas en los respectivos países en relación a los otros países competidores de España (principalmente Italia, Francia, Alemania, Reino Unido y EE UU). En una escala Likert de 5 puntos, los resultados indicaron que, en promedio, los encuestados consideraron que la presencia de marcas españolas está «muy por debajo» en relación a los demás países, con una puntuación obtenida del 1,78 (desviación típica = 0,75 y una moda de 2). En el siguiente Gráfico 3 se recogen los resultados por países.

GRÁFICO 3

**PRESENCIA DE MARCAS ESPAÑOLAS EN LOS RESPECTIVOS PAÍSES EN RELACIÓN A OTROS PAÍSES COMPETIDORES DE ESPAÑA**



NOTAS: Escala de 1 a 5, siendo 1 = muy por debajo y 5 = muy por encima.

La valoración de la imagen de España que se cree perciben los consumidores de cada país se realizó con una escala compuesta por 7 *ítems*, graduados en una escala Likert de 5 puntos. El análisis de fiabilidad de la escala, medido por el alpha de Cronbach fue muy aceptable (0,7961). Los resultados se recogen en el siguiente Cuadro 8.

La variable «valoración global», que puede resumir cuál es la percepción generalizada del *Made in Spain*, puede ser explicada principalmente por cuatro variables que se detallan en el siguiente Cuadro 9. Tres de estas variables pertenecen a la escala del Cuadro 8, y una cuarta «internacionalización de empresas y marcas» pertenece a una escala de cuatro *ítems* sobre dimensiones de desarrollo del país. El alto y significativo  $R^2$  nos indica que estas cuatro variables pueden predecir el nivel de valoración global. Dentro de este conjunto, la variable que

CUADRO 8

Atributos	Pro-medio	Dev. estándar	Moda
1. Calidad del producto-servicio .	3,67	0,48	4
2. Relación calidad-precio (valor del dinero) . . . . .	3,52	0,71	4
3. Diseño-estilo . . . . .	3,88	0,55	4
4. Innovación y tecnología . . . . .	3,36	0,65	3
5. Servicio-mantenimiento . . . . .	3,12	0,65	3
6. Imagen y prestigio de sus marcas . . . . .	3,42	0,61	3
7. Valoración global . . . . .	3,48	0,62	3
<b>Promedio general . . . . .</b>	<b>3,55</b>	<b>0,47</b>	

CUADRO 9

**VALORACIÓN GLOBAL DEL «MADE IN SPAIN»**

Variables	Modelo
3.2 Relación calidad-precio (valor del dinero) . .	0,249805*
3.4 Innovación y tecnología . . . . .	0,265402*
3.6 Prestigio de marcas . . . . .	0,514716***
4.4 Internacionalización de empresas y marcas .	0,311583**
<i>Summary Statistics</i>	
Multiple R . . . . .	0,88828
R2 . . . . .	0,78904
Adjusted R2 . . . . .	0,75890
F statistic . . . . .	26,18104
p< . . . . .	0,0000

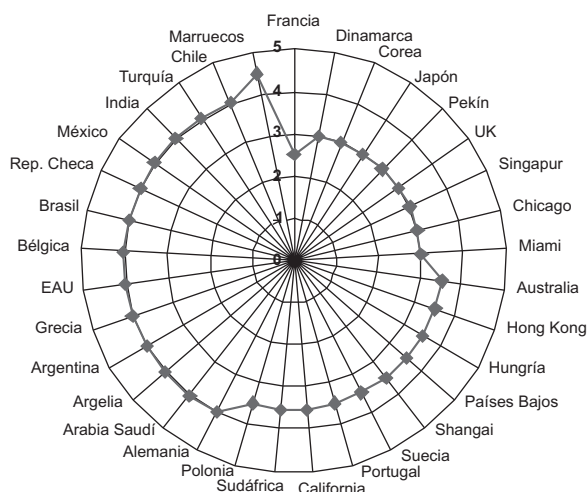
NOTAS: +p < 0,10; \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,000.

más afecta a la valoración del *Made in Spain* es la imagen y prestigio de las marcas (0,514716\*\*\*,  $P < 0,000$ ).

En general, podemos concluir que los productos, marcas y demás atributos españoles se perciben en un punto intermedio (ni negativa/ni positiva), con una media del 3,55 y una desviación típica de 0,47; si bien, con una tendencia hacia el lado positivo. Ciertamente, hay países donde la imagen general de España supera signifi-

GRÁFICO 4

### VALORACIÓN DE LA IMAGEN DE ESPAÑA (EL MADE IN SPAIN) POR PARTE DE LOS CONSUMIDORES DE LOS RESPECTIVOS PAÍSES



NOTA: Escala de 1 a 5, siendo 1 muy negativo y 5 muy positivo.

cativamente esta media, principalmente en países latinoamericanos (como Brasil, México, Chile o Argentina), del Magreb y algunos europeos (ver Gráfico 4).

Por último, en la investigación se solicitó a las Ofecomes que indicasen las principales marcas españolas más notorias en sus respectivos países. En el Cuadro 10, se recogen las 24 primeras más citadas del total de marcas nominadas.

Se puede constatar que se repiten muchas de las marcas que previamente habían sido ya identificadas en los estudios realizados en los años 2003 y 2004. Sin lugar a dudas, éstas, con algunas otras fuertemente internacionalizadas y con posiciones de liderazgo internacional, como Indra, Iberdrola, Gamesa, Acciona, Pescanova, Chupa Chups, Campofrío, Barceló Hotels & Resorts, Prosegur y Codorníu, entre otras, constituyen la avanzadilla del capital comercial español en el mercado global.

Como señalamos anteriormente, muchas de estas marcas han alcanzado posiciones de liderazgo mundial en sus respectivas categorías, pudiendo jugar un papel estratégico como locomotoras para otras marcas españolas y para la propia imagen país. No es de extrañar que muchos de los sectores con los que se identifica España en el mundo sean el de moda y confección, telecomunicaciones e infraestructuras, e incluso banca y seguros. Sectores que ciertamente se añaden a los ya clásicos de turismo y alimentación y bebidas. Esta nueva percepción sectorial de España en el mundo es debida principalmente a marcas con liderazgo sectorial importante (Zara y Mango en moda y confección; Telefónica en telecomunicaciones; Ferrovial, Abertis y ACS Dragados en gestión de infraestructuras; y el Banco Santander, BBVA y Mapfre en banca y seguros).

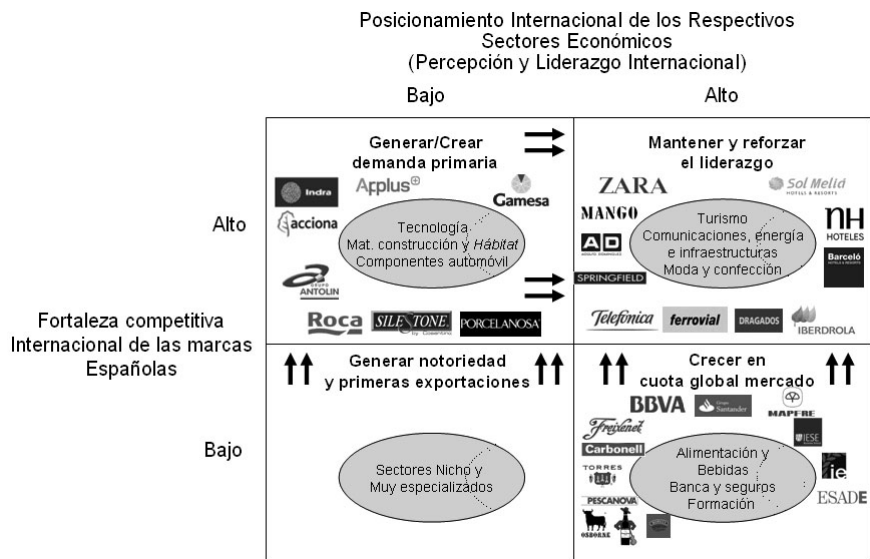
A partir de estos estudios y razonamientos teóricos, presentamos en el Gráfico 5 un modelo que relaciona la fortaleza competitiva de las marcas españolas y el posicionamiento internacional sectorial de España, y a partir del cual se pueden analizar las posibles alternativas estratégicas en materia de promoción de marcas españolas y de la imagen de España en los mercados internacionales.

De las investigaciones realizadas se confirma que España cuenta con sectores muy bien posicionados en el exterior, tales como turismo, alimentación y bebidas, moda y confección, telecomunicaciones, banca y seguros, energía e infraestructuras y formación. En algunos de éstos, España cuenta además con marcas relevantes en la esfera internacional (cuadrante superior derecho), tal como es el caso del sector hotelero (Sol Meliá, NH, Barceló, Riu, Iberostar), el sector moda (Zara y Mango) o comunicaciones (Telefónica). Ciertamente, ésta es la situación ideal y es la situación en la que se encuentran muy afianzados algunos países de nuestro entorno más próximo, como por ejemplo Alemania en automóviles (Mercedes Benz, Audi, BMW, Porsche...), Suiza en relojería (Rolex, Omega, Longines, Tag Heuer...) o Italia en moda (Versace, Armani, Dolce & Gabbana...), por citar sólo algunos. En esta situación,

**CUADRO 10**  
**MARCAS ESPAÑOLAS MÁS NOTORIAS EN EL MUNDO - TOP 24**

Ranking	Marca	Ranking	Marca	Ranking	Marca
1	Zara	9	Iberia	17	Ferrovial
2	Real Madrid	10	BBVA	18	Freixenet
3	Telefónica	11	Roca	19	Tío Pepe
4	Mango	12	Sol Meliá	20	NH
5	FC Barcelona	13	Porcelanosa	21	Carbonell
6	Banco Santander	14	IESE	22	Repsol
7	Seat	15	Borges	23	Lladró
8	Torres	16	Dragados	24	Osborne

**GRÁFICO 5**  
**MODELO CONCEPTUAL DE CREACIÓN SINÉRGICA DE MARCAS E IMAGEN PAÍS**



las políticas públicas y privadas deben estar encaminadas a mantener y reforzar el liderazgo, principalmente con inversiones en I+D+i y la entrada en nuevos mercados prioritarios (fases 4 y 5 del modelo de Desarrollo de Marca Internacional —Gráfico 2 de este trabajo—). La

decisión de Zara de apostar fuertemente por el área asiática, principalmente en Japón y China, se podrían enmarcar en esta línea.

Ahora bien, también se da la situación de un posicionamiento sectorial fuerte pero donde todavía no se dispone



de marcas ampliamente reconocidas en la esfera internacional. Algunas pueden estar próximas al cuadrante superior, como es el caso del sector banca y seguros con marcas como Santander, BBVA y MAPFRE, que aunque están tomando posiciones crecientes en Europa y EE UU, todavía están muy concentradas en Latinoamérica.

El caso más emblemático en España es el de alimentación y bebidas, donde España se percibe como uno de los jugadores globales pero sin marcas líderes en sus respectivos subsectores (vinos, aceite, quesos, carnes, pescados, etcétera). Siendo España la tercera potencial mundial en producción y exportación de vino, no aparece ninguna marca española entre las líderes globales, a no ser la marca Freixenet en la categoría de vinos espumosos. El caso del aceite es, si cabe, todavía más significativo. Siendo España el primer exportador mundial, el posicionamiento mundial lo tiene Italia.

Las empresas y marcas situadas en estos sectores gozan de una buena imagen país, por lo que cuentan a su favor con el apoyo positivo del efecto *Made in Spain*. Ante esta situación, se debe incrementar la presencia global de las marcas, pasando de la fase 3 del modelo de desarrollo de marca internacional a la fase 4 y del cuadrante inferior derecho al superior derecho. Las políticas de promoción institucional deben ser especialmente marquistas, no sectoriales. Algunos casos recientes muestran estrategias claras de posicionamiento global en estos sectores. Por ejemplo, el Grupo SOS se ha convertido ya en el líder mundial del mercado de aceite de oliva, principalmente a través de adquisiciones de marcas líderes italianas (Carapelli y Minerva) y ha tomado posiciones relevantes en el mercado del arroz con las adquisiciones de la segunda empresa americana del sector —American Rice, y la compra de la marca Lassie, líder en Holanda. Claramente, Carbonell y SOS se están situando ya en una fase muy avanzada de marca internacional, si bien queda por definir la política de consolidación de marcas a nivel global y la decisión última de migrar las marcas compradas hacia una o dos grandes marcas globales, que en el caso del aceite sería Carbonell y Carapelli.

En el cuadrante superior izquierdo nos encontramos con sectores nada o muy poco asociados a España, como el sector tecnológico (Indra, Gamesa, Acciona, Applus...) o hábitat y materiales de construcción (Roca, Fagor, Teka, Silestone, Porcelanosa), pero en los que se dispone de marcas líderes o con posiciones muy relevantes en el mundo. Roca es en la actualidad líder mundial en cerámica sanitaria en términos de volumen y la segunda en facturación, después de la americana American Standard; y Porcelanosa es uno de los grupos con mayor proyección internacional en su sector. Indra es una de las principales empresas del mundo en tecnologías de la información y sistemas de defensa. El Grupo Antolín es líder mundial en el diseño, desarrollo y fabricación de componentes y módulos de interior para la industria del automóvil. Y Gamesa es líder mundial en fabricación de torres eólicas con una cuota de mercado mundial cercana al 10 por 100 y uno de los principales fabricantes internacionales de aerogeneradores del mundo. En estos sectores, algunas marcas han alcanzado fases importantes de desarrollo internacional, si bien, no pueden apoyarse claramente en el efecto *Made in*. En estas situaciones, la política de promoción institucional deber ser claramente sectorial, pero apoyada en el renombre y liderazgo internacional de estas marcas. Esto permitirá mejorar el posicionamiento internacional de estas marcas y abrir más posibilidades internacionales a otras marcas nacionales menos conocidas de esos sectores.

Por último, queda el cuadrante inferior izquierdo, representado por aquellos sectores muy poco asociados a España y donde además no hay empresas ni marcas relevantes en la esfera internacional. Este cuadrante suele estar representado por sectores muy domésticos o de servicios especializados muy centrados en el ámbito nacional, como el sector restauración (Pans & Company, Telepizza, Rodilla), servicios de mensajería (Seur, MRW), servicios médicos (Corporación Dermoestética) o el de distribución o *retailing* (Eroski, Mercadona, Imaginarium). Su escasa proyección internacional no quiere decir que estas empresas y marcas no sean suscepti-

bles de establecer un desarrollo internacional importante. En concreto, algunas marcas ya lo están haciendo, como por ejemplo Corporación Dermoestética, con establecimientos en el Reino Unido, Italia y Portugal, siendo en la actualidad la marca líder del sector médico estético europeo. Incluso, puede haber excepciones muy particulares, como la cadena de tintorerías Pressto, que con más de 800 establecimientos en 22 países diferentes se ha convertido en la primera cadena mundial de franquicia de Tintorerías de Calidad en 1 hora. La política de promoción institucional en estos casos, al igual que en el cuadrante inferior derecho, debe ser principalmente marquista, de apoyo a la internacionalización de cada marca específica, ya que será muy difícil crear una imagen sectorial nacional realmente desde cero y donde no hay todavía empresas y marcas consolidadas.

En general, y a excepción del cuadrante inferior izquierdo, en todos los casos se pueden generar sinergias positivas entre la fortaleza de las marcas internacionales y la imagen sectorial de España, que en última instancia revertirán en beneficio de todo el entramado empresarial español.

## 6. Conclusiones

Desde los inicios de los años noventa, las empresas españolas han logrado una importante presencia en los mercados internacionales. El resultado es que, por primera vez, España cuenta verdaderamente con empresas multinacionales al tiempo que se ha convertido en un importante inversor internacional, asumiendo una posición relevante en el contexto económico mundial. Sin embargo, existe un *gap* importante entre la relevancia comercial e inversora de la economía y la empresa española y la presencia de marcas españolas ampliamente reconocidas en los mercados internacionales. Minimizar esta desviación es crítico para la competitividad internacional de la empresa española en particular y de la economía española en general, ya que las marcas se han convertido en activos fundamentales para competir en una economía globalizada.

Ante esta situación, se requiere un cambio de orientación estratégica, tanto en el sector privado como en el institucional, que prime la inversión en innovación y marcas. Felizmente, muchas empresas españolas han sido sensibles a las nuevas pautas competitivas globales y han proyectado con éxito sus marcas nacionales a los mercados internacionales, tomando posiciones relevantes, y en ocasiones de liderazgo global, en diversos y variados sectores industriales, permitiéndoles, además, proteger su posición competitiva en el mercado doméstico. Este conjunto de marcas en el exterior constituyen la avanzadilla del capital comercial español en el mercado global, actuando de locomotoras para otras marcas nacionales, posicionando diversos sectores económicos españoles en la esfera internacional y fortaleciendo significativamente la imagen de España en el mundo.

Con este escenario y la presencia, cada vez mayor, de un número de empresas y marcas españolas en el mercado global, la economía española está en condiciones de generar sinergias importantes entre las marcas internacionalizadas, los sectores estratégicos nacionales y la propia marca España. Un esfuerzo combinado y coordinado entre el ámbito corporativo e institucional favorecerá y fortalecerá la implantación de más marcas españolas en el mundo, mejorará el posicionamiento competitivo de muchos sectores nacionales y rejuvenecerá significativamente la imagen de España en el exterior. En última instancia, el resultado final será claro: un país más fuerte y más competitivo.

## Referencias bibliográficas

- [1] AAKER, D. A. (1994): *Building Strong Brands*, Nueva York, The Free Press.
- [2] AAKER, D. A. y JOACHIMSTHALER, E. (1999): «The Lure of Global Branding», *Harvard Business Review*, volumen 77 (6), páginas 127-144.
- [3] ANDERSON, V.; GRAHAM, S. y LAWRENCE, P. (1998): «Learning to internationalize», *The Journal of Management Development*, volumen 17 (7), páginas 494-502.
- [4] CERVIÑO, J. (2002): *Marcas Internacionales: Cómo crearlas y gestionarlas*, editorial Pirámide, Madrid.

- [5] CERVIÑO, J. y BONACHE, J. (2003): *Made in Spain - Hecho en España: La imagen de España y sus marcas en el mundo*, Foro de Marcas Renombradas Españolas-ICEX, Madrid, 2003.
- [6] CERVIÑO J.; CUBILLO, J. M. y SÁNCHEZ, J. (2005a): «Made in Effect, Competitive Marketing Strategy and Brand Performance: An Empirical Analysis of Spanish Brands», *Journal of the American Academy of Business*, volumen 6, número 2, marzo, páginas 237-243.
- [7] CERVIÑO, J.; SÁNCHEZ, J. y CUBILLO, J. M. (2005b): «Influencia del posicionamiento competitivo de las empresas en el efecto *made in Spain* y éxito empresarial», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 827, diciembre.
- [8] CHEN, J. MING-SUNG; BLANKSON, C.; WU, P. y CHEN, S. (2005): «A Stage Model of International Brand Development: The Perspectives of Manufacturers from two Newly Industrialized Economies - South Korea and Taiwan», *Industrial Marketing Management*, 34, páginas 502-514.
- [9] CHURCHILL, N. C. y LEWIS, V. (1983): «The Five Stages of Small Business Growth», *Harvard Business Review*, volumen 61 (3), páginas 30-50.
- [10] DOUGLAS, S. P. (2001): «Executive Insights: Integrating Branding Strategy Across Market: Building International Brand Architecture», *Journal of International Marketing*, volumen 9 (2), páginas 97-114.
- [11] DURÁN et al. (2002): *Las marcas renombradas españolas. Un activo estratégico para la internacionalización de España*, Foro de Marcas Renombradas Españolas-ICEX, Madrid, 2002.
- [12] GABRIELSSON, M. (2005): «Branding Strategies of Born Globals», *Journal of International Entrepreneurship*, volumen 3, páginas 199-222.
- [13] GUILLÉN, M. (2006): *El auge de la empresa multinacional española*, Edit. Marcial Pons y Fundación Rafael del Pino, Madrid.
- [14] JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1977): «The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments», *Journal of International Business Studies*, volumen 8 (1), páginas 23-32.
- [15] KELLER, K. L. (1993): «Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity», *Journal of Marketing*, volumen 57 (1), páginas 1-22.
- [16] KELZ, A. y BLOCK, B. (19993): «Global Branding: Why and How», *Industrial Management + Data*, volumen 93, número 4, páginas 11-17.
- [17] KIM, S. y CHUNG, J. Y. (1997): «Brand Popularity, Country Image and Market Share: An Empirical Study», *Journal of International Business Studies*, volumen 28 (2), páginas 361-386.
- [18] QUELCH, J. (2003): «The Return of the Global Brand», *Harvard Business Review*, volumen 81 (8), páginas 22-23.
- [19] LUOSTARIANEN, R. y GABRIELSSON, M (2004): «Finnish Perspective of International Entrepreneurship», en DANA, L. P. (coord.), *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar, páginas 383-403.
- [20] MENDOZA, X. (2006): «La internacionalización de la empresa española: logros y desafíos», *Revista Insight Esade*, marzo 2006.
- [21] MURPHY, J. (1990): «Assessing the Value of Brands», *Long Range Planning*, volumen 23, número 3, páginas 23-29.
- [22] SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A. y FAHEY, L. (1998): «Market-based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis», *Journal of Marketing*, volumen 62, enero, páginas 2-18.
- [23] TEMPORAL, P. (2005): «Branding for Survival in Asia», *Journal of Brand Management*, abril, 2005, páginas 374-378.
- [24] STEINMETZ, L. L. (1969): «Critical Stages of Small Business Growth», *Business Horizons*, volumen 12 (1), páginas 29-36.
- [25] WRIGHT, A. (2002): «Technology as an Enabler of the Global Branding of Retail Financial Services», *Journal of International Marketing*, volumen 10 (2), páginas 83-98.
- [26] YU, L. (2003): «The Global Brand Advantage», *MIT Sloan Management Review*, volumen 44 (3).



## BASE DE DATOS ICE

**INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA** ofrece un servicio de búsquedas bibliográficas sobre la información aparecida en sus publicaciones periódicas.

**PRODUCTOR:** Subdirección General de Análisis, Estrategia y Evaluación

**TIPO:** Referencial (Bibliográfica).

**TEMATICA:** Economía general, economía española, economía internacional, teoría económica.

**FUENTES:** Información Comercial Española. Revista de Economía.

Boletín Económico de ICE.

Países de ICE.

Cuadernos Económicos de ICE.

**COBERTURA TEMPORAL:** Desde 1960 para *Información Comercial Española. Revista de Economía*.  
Desde 1978 para las otras publicaciones.

**ACTUALIZACION:** Semanal.

**VOLUMEN:** 16.500 referencias.

### MODELO DE REGISTRO

**AUTOR:** DE GRAUWE, PAUL.

**TITULO:** PERSPECTIVAS DE UNA UNION MONETARIA REDUCIDA EN 1999 (THE PROSPECTS OF A MINI CURRENCY UNION IN 1999).

**REVISTA:** INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA. REVISTA DE ECONOMIA.

**NUMERO (MES)/PAGINAS:** 756 (AGOSTO-SEPTIEMBRE)/9-24, 30 ref.

**DESCRIPTORES:** INTEGRACION EUROPEA / INTEGRACION MONETARIA / UNION MONETARIA /  
CONVERGENCIA ECONOMICA.

**IDENTIFICADORES:** UEM / TRATADO DE LA UNION EUROPEA.

**RESUMEN:** En 1998 habrá que decidir qué países entrarán a formar parte de la Unión Monetaria y una de las hipótesis que se contempla es la de la creación de una Unión Monetaria reducida. En el presente artículo se analizan las ventajas o inconvenientes de una Unión de estas características partiendo de la teoría de las áreas monetarias óptimas. Seguidamente, se estudian diversas cuestiones de economía política del Tratado de Maastricht, finalizándose con el análisis de varios escenarios alternativos del tamaño de la futura Unión Monetaria.

**AÑO DE PUBLICACION:** 1996.

— Para solicitar información, diríjase a Base de Datos ICE. Biblioteca. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio P.º de la Castellana, 162, planta 1. 28071 Madrid. Teléfonos: (91) 349 35 14. Fax: (91) 349 60 75, o entre en [www.revistasICE.com](http://www.revistasICE.com)

— Las publicaciones relativas a los documentos referenciados podrán adquirirse en el Punto de Venta de Publicaciones: P.º de la Castellana, 162, planta 0. 28071 Madrid. Teléf. (91) 349 36 47, o bien consultarse en Biblioteca, P.º de la Castellana, 162, 1.ª planta. Teléfono (91) 349 35 93.