

*Verónica Baena**

*Johanna Rakaseder***

LA IMPORTANCA DE LA GESTIÓN DE MARCA Y EL EFECTO *MADE IN* EN LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DEL SECTOR TEXTIL ESPAÑOL

El ejemplo de *Desigual*

En el presente trabajo se estudia la expansión internacional llevada a cabo por las empresas españolas en las últimas décadas; prestando especial atención al sector textil en general, y la marca *Desigual* en particular. La gestión de marca de fabricante y la creación de una marca global juegan un destacado papel en el proceso de expansión internacional y búsqueda de nuevos mercados. Sin embargo, uno de los principales resultados en este trabajo es la constancia del destacado efecto y ventaja competitiva que la marca España (efecto *made in*) es capaz de proporcionar a nuestras empresas, facilitando su éxito comercial en el extranjero y posicionamiento competitivo.

Palabras clave: expansión internacional, sector textil, renombre de marca, marca España.

Clasificación JEL: F13, F42, F59.

1. Introducción

Aunque la importancia de la gestión de marca ha sido ampliamente desarrollada desde una perspectiva de mercado doméstico, la literatura reciente en *marketing* señala la necesidad de analizar la marca desde una perspectiva más internacional (Moore, Fernie y Burt, 2000; Cerviño y Rivera, 2007; Wong y Merrilees, 2007; López y Fan, 2009). Por otra parte, la mayoría de los trabajos que abordan el estudio de la marca desde una perspectiva internacional se han centrado en el sector manufacturero, de manera que la literatura publicada sobre el proceso de expansión internacional en otros sectores, como el *retailing*, resulta insuficiente (Hutchinson y Quinn, 2011).

* Profesora Titular de Marketing en la Universidad Europea de Madrid. Departamento de Empresas.

** Profesor Titular y coordinadora del Departamento de ELE. Facultad de Ciencias Económicas de la Fachhochschule St. Pölten.

Versión de julio de 2012.

Atendiendo al perfil de la industria textil española, es preciso destacar la expansión geográfica llevada a cabo por un importante grupo de detallistas de la confección, actividad considerada hasta hace apenas treinta años, una actividad fundamentalmente doméstica. La rápida y consolidada expansión internacional hacia nuevos mercados internacionales de un importante número de compañías de textil español como Zara, Berhka, Oysho, Zara Home, Pull and Bear, Mango, Artesanos Camiseros o Adolfo Dominguez entre otros, proporciona nuevas y grandes oportunidades a dichas empresas, a la vez que las sitúa frente a nuevos retos y una mayor competencia local e internacional (Ramirez, 2004; Liberman, Baena y Moreno, 2010).

Asimismo, tal y como apuntaba hace años Cerviño (1998), la internacionalización de un importante sector del textil español nos hace reflexionar sobre la aparición de lo que Levitt (1983) denominó consu- ▷

midor global y de grandes segmentos globales, con gustos y necesidades similares entre diferentes países. En otras palabras, aunque en años anteriores la moda pudo tener ciertas connotaciones culturales, la forma de vestir actual se ha visto globalizada siendo pasarelas como las de Madrid, Milán, París o Nueva York y las propuestas de los grandes diseñadores, las que marcan las pautas a nivel mundial. Por ello, cuando una empresa desarrolla un concepto comercial innovador no tiene por qué esperar a consolidarlo en su mercado local. Por el contrario, puede explotarlo rápidamente a nivel internacional para rentabilizar la innovación y disfrutar de las ventajas de ser el primero en el mercado (*first-mover advantage*), antes de ser imitado por otros competidores. En otras palabras, desde mediados de la década de los años noventa, muchas cadenas textiles españolas desarrollan de forma simultánea estrategias de crecimiento intensivo en el mercado doméstico junto a estrategias de desarrollo internacional (Bonache y Cerviño, 1996; 1997; Cerviño y Ribera, 2007). Tal es el caso, por ejemplo, de los grupos Cortefiel (Springfield), Inditex (Zara) o Fa (Mango). El objetivo de este trabajo consiste en profundizar teórica y empíricamente sobre el papel de la gestión de marca en los procesos de internacionalización empresarial en el sector textil español y concretamente, la gestión de marca llevada a cabo por la marca *Desigual*.

Para lograr este objetivo, en el siguiente apartado realizaremos una revisión de literatura sobre las principales aportaciones académicas realizadas sobre el proceso de internacionalización del textil español en general. Seguidamente, analizaremos la rápida expansión internacional llevada a cabo por la marca *Desigual*, haciendo especial hincapié en el mercado austriaco, país donde la empresa cuenta con el mayor número de tiendas per cápita de Europa (si excluimos los países con una población inferior al millón de habitantes). Seguidamente, se procederá a explicar los resultados obtenidos y el papel de la «marca España» en la expansión de nuestras empresas. Finalmente, concluiremos con un apartado destinado a resumir las ideas principales del trabajo y sus contribuciones.

2. El proceso de expansión internacional del sector textil español

El textil español ejemplifica la respuesta a los cambios del entorno y se ha convertido en un referente de innovación continua en producto y diseño con cambios en comercialización, presencia internacional y potenciación de marcas. En otras palabras, el textil español es uno de los mejores exponentes de la complejidad del tejido empresarial nacional (Canals, 2003). Sin embargo, este sector presenta rasgos peculiares que lo singularizan dentro del conjunto industrial español. Uno de ellos reside en las características de su demanda, la cual está compuesta por dos componentes. El primero de ellos es la reposición de productos. El segundo es la compra por impulso (Canals, 2003). A veces, ambos componentes se solapan y actúan como motivadores en el proceso de compra. Sin embargo, resulta innegable que la compra por impulso es mucho más sensible al ciclo económico. Es por esto que la importancia relativa de determinados activos intangibles como la marca y el diseño de producto cobran cada vez más importancia para lograr barreras a la entrada de nuevos competidores (Ramírez, 2004) y establecer una buena diferenciación del producto (Cerviño y Baena, 2011).

Los antecedentes históricos de la expansión del capital empresarial español se sitúan en el abandono parcial de las políticas de sustitución de importaciones, en favor de un modelo de crecimiento económico basado en la exportación (Guillén, 2004). Concretamente, las reformas económicas de carácter liberal de 1959 propiciaron la llegada de divisas que a su vez facilitó la transferencia de tecnología. Asimismo, las medidas proteccionistas fueron perdiendo importancia de forma paulatina y las barreras comerciales no arancelarias fueron ganando terreno a los aranceles.

Durante la década de los años setenta, a pesar de la reducción de la inversión extranjera en España debido a la crisis económica, la inversión que recibía nuestro país continuaba siendo sensiblemente superior a la realizada por parte de nuestras em- ▷

presas en el extranjero. De hecho, las políticas de tipo de cambio o subvenciones estatales para la creación de canales de distribución en el exterior llevadas a cabo por el Gobierno, apenas facilitaron la inversión de capital español fuera de nuestras fronteras (Moreno, 1975). Sin embargo, a finales de la década de los setenta la tendencia expansiva de nuestras empresas sufrió un cambio, aunque con importantes altibajos.

Con el asentamiento de la democracia en España, las instituciones que desde 1940 habían controlado las transacciones con el extranjero se fueron eliminando, al asumir el Ministerio de Comercio el control sobre las inversiones extranjeras. Del mismo modo, tras la incorporación al ámbito de la Unión Europea, la inversión española en el extranjero se duplicó respecto a las cifras registradas pocos años antes. Francia y Portugal se convirtieron entonces en los destinos europeos favoritos del capital español; mientras que Hispanoamérica se convirtió en el gran receptor fuera de nuestro continente, especialmente en la industria textil. Ahora bien, no todo fueron noticias positivas, ya que la liberalización de mercados y supresión de políticas proteccionistas supuso la entrada de importadores extranjeros en el mercado local, lo que puso de manifiesto la escasa competitividad de buena parte del tejido textil español. De hecho, un total de 62 empresas españolas de confección se declararon en suspensión de pagos a lo largo del año 1992 (Cerviño, 1997). Sin embargo, hubo un reducido pero significativo número de compañías de la industria textil española que supieron responder de forma eficaz a las características del nuevo entorno nacional e internacional, tanto en la vertiente productiva (reducción de *stocks*), como en la comercial (creación de marca y conceptos propios).

En otras palabras, desde la década de los años noventa el tejido empresarial español comenzó a lograr una importante presencia en el exterior (Cerviño, 2008). Esto es especialmente cierto en la industria textil, la cual, tal y como señala Castellano (2002), ha sufrido una profunda renovación tras la superación de la reconversión de los años ochenta y la profunda crisis económica del 92-93. Concretamente, el sector se

ha reinventado mediante la integración de las tecnologías de tratamiento de la información en la producción, gestión y distribución, logrando mejorar su eficiencia y solvencia (Canals, 2003).

Por otra parte, la inversión internacional de muchas pequeñas y medianas empresas españolas ha seguido patrones de éxito, siendo capaces de encabezar procesos de internacionalización gracias a su elevada competitividad tanto dentro como fuera de sus fronteras (Ceviño y Ribera, 2007). Sin duda, el óptimo aprovechamiento de sus marcas y ventajas competitivas ha tenido mucho que ver en este éxito (Guillén, 2004; Wong y Merrilees, 2007; Baena y Cerviño, 2009). Prueba de ello es que en lugar de ser un receptor neto de inversión extranjera frente a lo que sucede por ejemplo, con las grandes superficies (entrada de Carrefour en España), juguetes (Toys “R” Us), ocio cultural (Virgin o FNAC), muebles (Ikea) o deportes (Declathon), el textil español es nuestro buque insignia a la hora de internacionalizar formatos de distribución. De hecho, en ciertos países como en Francia, la cobertura de los distribuidores de confección españoles es similar a la «invasión» de las grandes superficies de alimentación francesas en España (Cerviño, 1997).

Sin embargo, todavía queda mucho camino por recorrer. Únicamente las marcas de confección Zara y Mango tienen presencia en más de 70 y 90 países respectivamente, un porcentaje de ventas internacionales que supera el 70 por 100 en Zara y el 90 por 100 en Mango, elevada notoriedad y una red de más de 1000 tiendas en ambos casos, se acercan a la definición de marca global (Moore, Fernie y Burt, 2000; Cerviño, 2008). No obstante, en los últimos años un número crecientes de marcas están avanzando con rapidez hacia dichas cifras, asumiendo posiciones de claro liderazgo y prestigio internacional en su sector de actividad. Tal es el caso de *Desigual*.

2.1. La fortaleza de Desigual en el sector de la moda y confección

Ante unas expectativas de lento crecimiento en el mercado interior europeo para los próximos ▷

años, el principal motor de crecimiento en el que tendrá que apalancarse la economía española es la internacionalización (Ceviño y Ribera, 2007). Es decir, la salida al exterior del tejido empresarial español se erige como vía para reducir el excesivo déficit exterior, ganar volumen y diversificar el riesgo comercial y financiero.

Una economía desarrollada como la española no puede competir en precio y productos no diferenciados. Por ello, una estrategia de posicionamiento de *low cost* es prácticamente inviable, siendo necesario pasar de una visión de *sellers* o vendedores a una de *marketers*. Esto requiere adoptar una visión estratégica centrada en la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo a través de la innovación y la creación e implantación de marcas con proyección internacional (Cerviño y Baena, 2011). En otras palabras, la economía española en general, y las empresas en particular, necesitan vender más y mejor en los mercados internacionales, apostando por la innovación, la tecnología, el valor añadido y sobre todo, su propia marca. *Desigual* ha sabido reconocerlo e integrar esta actitud en su filosofía de empresa.

Esta compañía, cuya sede está en Barcelona, fue fundada en 1984 por los hermanos Christian Meyer y Thomas Meyer orientada a la venta de ropa y accesorios divertidos para hombres, mujeres y niños. Sus diseños se caracterizan por sus estampados vivos y de calidad a un precio asequible. Esta empresa pretende vestir de optimismo a las personas y transmitir los siguientes valores a través de cada uno de sus productos: positivismo, compromiso, mejora constante, tolerancia, diversión y «desigualización». El primer slogan de la marca *Desigual* («no es lo mismo»), sigue marcando el objetivo que se persigue con cada colección y le permite destacar por su filosofía diferenciada.

Algunos conceptos utilizados por la marca *Desigual* son *Real Life*, *Magic Stories*, *Luxury Feelings*, *Me&You*, *Better&Better*, *Wow*, *La vida es chula*, *All Together* y *Handmade*. Asimismo, en junio de 2011, la marca firmó una colaboración a escala mundial con *Cirque du Soleil* para lanzar una colección de ropa compuesta por 60 piezas de ropa y

accesorios. Del mismo modo, *Desigual* ha firmado dos acuerdos de licencia con Disney y con los herederos de Michael Jackson en 2012, para plasmar en sus productos imágenes del Mickey Mouse, Minie y del desaparecido rey del pop, que se suman a las colecciones que ya comercializa.

Tal y como se ha expuesto anteriormente, *Desigual* lleva menos de treinta años operando en el mercado. A mediados de los noventa (cuando apenas contaba con diez años de experiencia), la compañía inició el salto al mercado exterior con las primeras ventas a Francia y Portugal. Actualmente, tal y como se recoge en la Tabla 1, *Desigual* está presente en más de 50 países y la facturación en el extranjero supera el 50 por 100 de sus ventas totales. De hecho, esta marca con menos de 30 años de vida, contaba con un equipo de más de 3.000 personas, 7.460 puntos de venta y una facturación aproximada de 560 millones de euros al cierre de 2011.

3. La expansión internacional de *Desigual*

La literatura suele distinguir dos grandes motivos por los cuales una empresa decide expandirse fuera de su mercado doméstico. En primer lugar, existen los factores de atracción (*pull factors*) que hacen más atractivos los destinos internacionales. La estabilidad política o la renta per cápita del mercado de destino son ejemplos de factores *pull* (Warnaby, 1994; Moore, Fernie y Burt, 2000; Baena y Cerviño, 2012). Junto a ello, existen fuerzas de empuje (*push factors*) que animan a la organización a buscar oportunidades empresariales en nuevos mercados. Tal es el caso, por ejemplo, de la saturación del mercado doméstico (Ceviño, 2006; Baena, 2012). McGoldrick (1995) señala además, un tercer grupo de factores que inciden directamente en la expansión internacional de las empresas: las variables «facilitadoras» (*facilitators* o *enabling factors*). Este sería por ejemplo el caso de algunas empresas textiles que deciden abrir tiendas en determinados mercados (París, Nueva York, etcétera) por motivos de imagen y razones de estatus. ▷

TABLA 1
PRESENCIA DE LA MARCA DESIGUAL EN EL MUNDO

| | Tiendas oficiales | Tiendas propias | Total tiendas |
|--|-------------------|-----------------|---------------|
| Total Europa | 5.924 | 201 | 6.125 |
| Emiratos Árabes Unidos..... | 0 | 4 | 4 |
| Armenia..... | 1 | 0 | 1 |
| Macao | 1 | 0 | 1 |
| Malasia..... | 4 | 0 | 4 |
| Rusia..... | 1 | 2 | 3 |
| Singapur..... | 0 | 3 | 3 |
| Indonesia | 1 | 0 | 1 |
| Jordania | 1 | 0 | 1 |
| Qatar | 1 | 1 | 2 |
| Kuwait | 0 | 2 | 2 |
| Arabia Saudita | 0 | 7 | 7 |
| Barhén..... | 0 | 1 | 1 |
| Líbano..... | 0 | 2 | 2 |
| Macao | 1 | 0 | 1 |
| Hong Kong..... | 1 | 0 | 1 |
| Turquía..... | 4 | 0 | 4 |
| Rusia..... | 1 | 2 | 3 |
| Total Asia | 17 | 24 | 41 |
| Australia | 2 | 2 | 2 |
| Total Australia y Oceanía | 2 | 2 | 2 |
| Canadá | 437 | 0 | 437 |
| Estados Unidos..... | 829 | 11 | 840 |
| Islas Vírgenes de Estados Unidos..... | 1 | 0 | 1 |
| Chile..... | 1 | 0 | 1 |
| Colombia..... | 0 | 1 | 1 |
| Aruba | 1 | 0 | 1 |
| Ecuador..... | 1 | 0 | 1 |
| México..... | 2 | 0 | 2 |
| República Dominicana..... | 6 | 1 | 7 |
| Total América | 1.278 | 13 | 1.291 |
| Egipto..... | 0 | 1 | 1 |
| Marruecos..... | 2 | 0 | 2 |
| Total África | 2 | 1 | 3 |
| Total fuera de Europa | 1.297 | 38 | 1.335 |
| Total tiendas <i>Desigual</i> mundo | 7.221 | 239 | 7.460 |

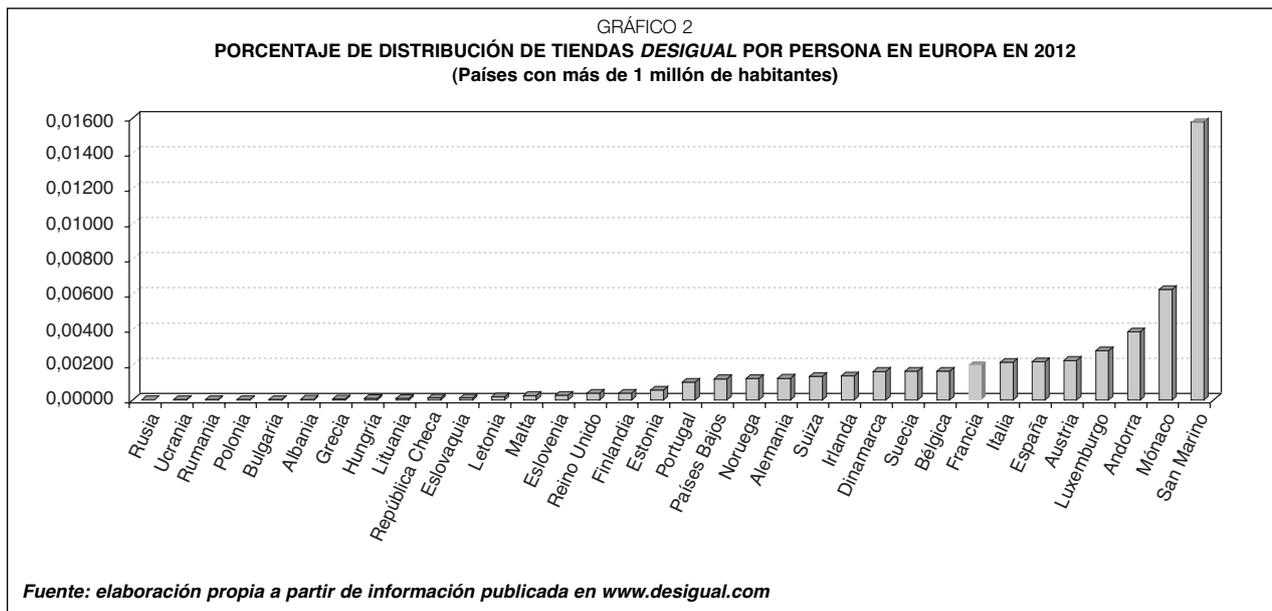
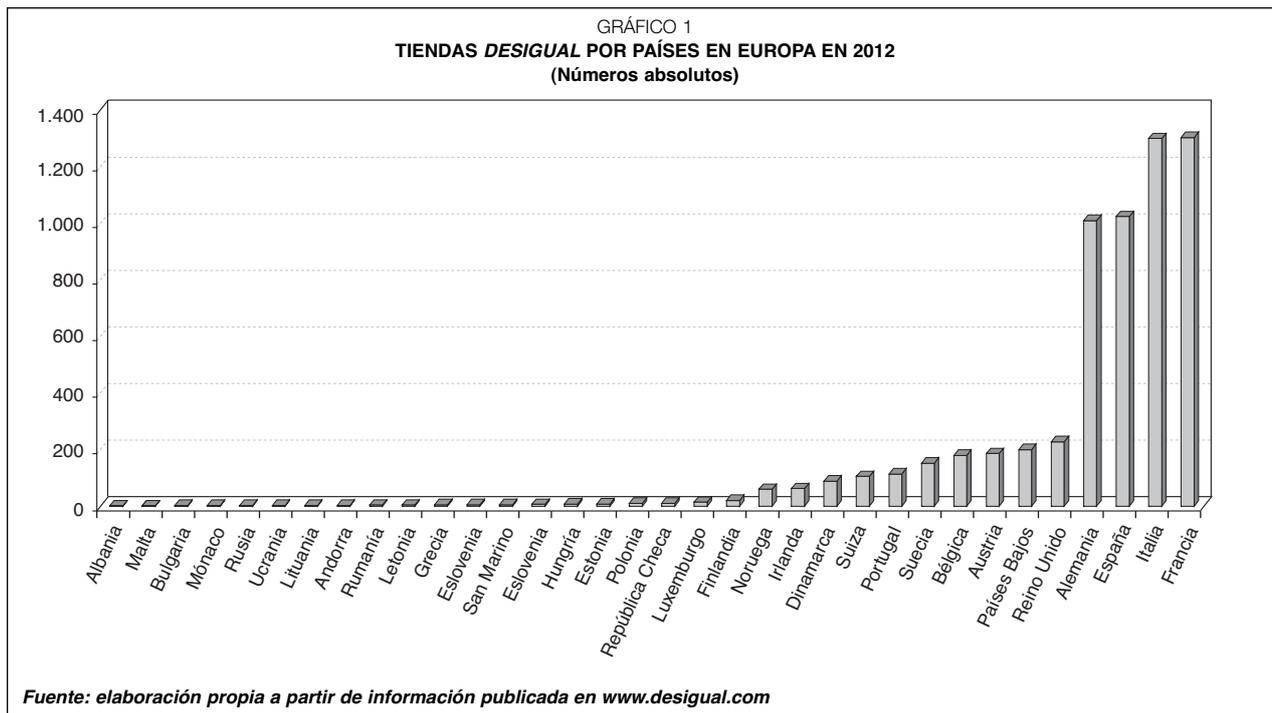
Fuente: elaboración propia a partir de información publicada en www.desigual.com

Atendiendo al caso concreto de *Desigual*, ante unas expectativas de lento crecimiento en el mercado español, muchas empresas (entre ellas *Desigual*) han identificado la salida al extranjero como una importante herramienta para crecer. Esta salida al exterior ha sido favorecida no sólo por la incorporación española a la Unión Europea en 1986, sino además, por la globalización de mercados, la homogeneización de gustos más allá de las fronteras geográficas y el acceso a las ventajas que generan las economías de escala (López y Fan, 2009).

Atendiendo a la rápida expansión internacional de *Desigual*, se puede afirmar que esta marca tiene un marcado carácter internacional desde el inicio de su actividad empresarial, puesto que no ha esperado

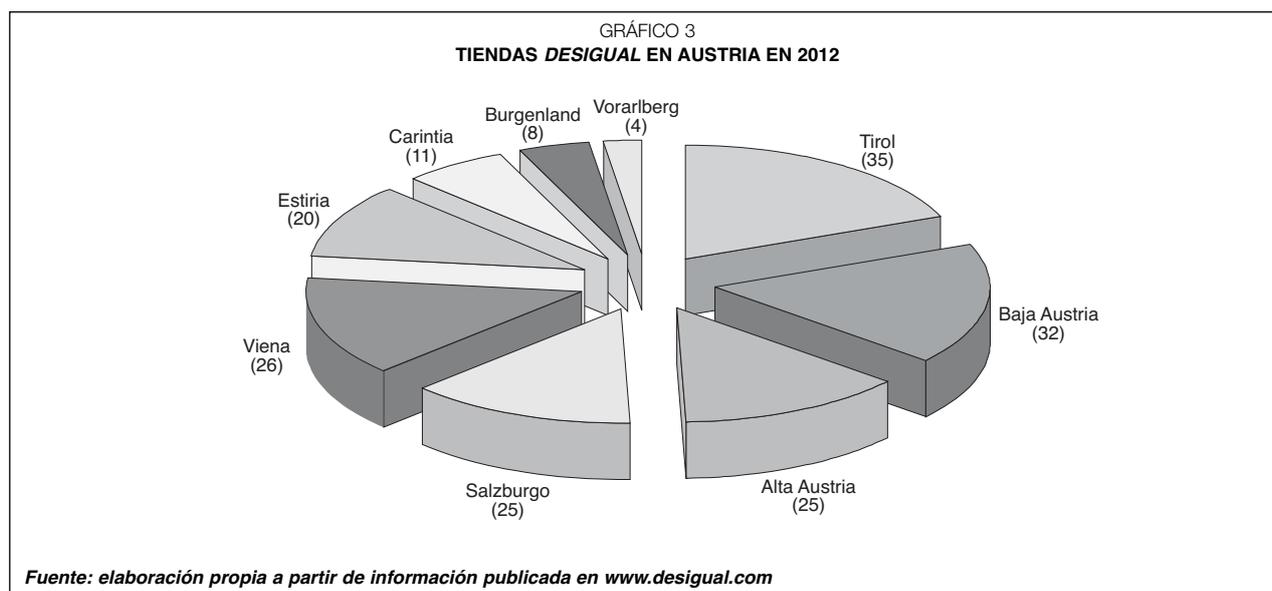
a tener el mercado español saturado para salir al extranjero. Esta tendencia puede ser extrapolada a buena parte del textil español, ya que casi el 30 por 100 de las cadenas españolas del sector confección-moda están internacionalizadas, y algunas de ellas, como Mango, Adolfo Domínguez o Zara presentan una amplia diversificación en términos de países (Cerviño y Rivera, 2007; Baena, 2008; López y Fan, 2009). Sin embargo, en el caso de *Desigual*, los datos reflejan una clara preferencia por el mercado europeo en general, y el austriaco en particular.

En este sentido, el Gráfico 1 recoge la distribución de tiendas de *Desigual* por países en Europa. Los datos muestran que la empresa dispone de más de mil puntos de venta en Francia (1.301), Italia (1.298), ▷



España (1.022) y Alemania (1.008). Le siguen muy de cerca el Reino Unido, Países Bajos, Austria, Bélgica, Suecia, Portugal y Suiza. El resto, no supera el centenar de puntos de venta. Ahora bien, si el análisis de la expansión internacional de la empresa no se lleva a cabo atendiendo al número de tiendas en cada país sino al número de tiendas por persona, los resultados difieren sensiblemente. Concretamente, al dividir el número de puntos de

venta de *Desigual* por país entre la población de dicho país (Gráfico 2), es posible apreciar que si ignoramos los países europeos con una población inferior al millón de habitantes (San Marino, Mónaco, Andorra y Luxemburgo), Austria es el país con mayor número de puntos de venta por persona (1 tienda para 44.808 personas, España = 1 tienda para 46.175 personas; Italia = 1 tienda para 46.823 o Francia = 1 tienda para 50.736 personas). En otras ▷



palabras, acceder a un artículo de *Desigual*, resulta más sencillo para un austriaco que para un español, italiano, francés o cualquier otra persona que viva en un país europeo cuya población supere el millón de habitantes. Este hecho justifica que el siguiente subepígrafe se centre en la gestión de marca llevada a cabo por la empresa en Austria.

3.1. Imagen y posicionamiento de la marca *Desigual en Austria*.

Aunque la importancia de la gestión de marcas en la comercialización y distribución de productos ha sido ampliamente aceptada y estudiada, su relevancia en el ámbito de la expansión internacional de empresas ha sido menos analizada (Cerviño y Rivera, 2007; Baena y Cerviño, 2009); especialmente, cuando se trataba de empresas familiares (Fuentes, Vallejo y Martínez, 2007).

En este sentido tal y como se expuso al comienzo de este trabajo, el objetivo de este estudio es contribuir a la literatura mediante el análisis de la estrategia llevada a cabo por *Desigual* en el extranjero y especialmente en el mercado austriaco donde, tal y como se expuso en el subepígrafe anterior, la marca posee una destacada presencia. Concretamente, atendiendo a las cifras mostradas en el Grá-

fico 3, *Desigual* posee 186 tiendas en Austria (un punto de venta por cada 46.175 personas), repartidos en nueve provincias: Tirol, Baja Austria, Alta Austria, Salzburgo, Viena, Estiria, Carintia, Burgenland y Vorarlberg.

Para lograr los objetivos planteados, los autores realizaron un análisis de la información secundaria publicada en diversas fuentes como anuarios, página web de la propia empresa y revistas especializadas. Este tipo de información ha sido empleada en trabajos anteriores sobre temas similares (López y Fan, 2009). Sin embargo, para conocer mejor el perfil de cliente que *Desigual* posee en Austria así como el papel que juega la marca en su expansión internacional, durante los meses de febrero y marzo de 2012 fueron entrevistadas varias personas a la salida de las principales tiendas que la cadena posee en Viena, ciudad donde se encuentra la Universidad de una de las autoras. La entrevista se llevó a cabo siguiendo un guión semiestructurado (disponible en el Anexo de este trabajo) a una muestra de personas elegidas de forma aleatoria. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de veinte-treinta minutos. Finalmente, 31 personas accedieron a responder a todas las preguntas sobre los siguientes aspectos:

1. Sexo. Variable dicotómica que toma valor 0 si es un hombre y 1, si es mujer. ▷

TABLA 2
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

| VARIABLES | Máximo | Mínimo | Media | Desv. típica |
|-----------------------------|-----------|---------|---------|--------------|
| Sexo..... | 1,000 | 0,000 | 0,769 | 0,439 |
| Edad..... | 3,000 | 1,000 | 2,462 | 0,776 |
| Nacionalidad | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 0,000 |
| Profesión | 4,000 | 0,000 | 1,462 | 1,713 |
| Residencia | 6,000 | 0,000 | 1,846 | 2,154 |
| Meses conoce la marca..... | 150,000 | 12,000 | 48,923 | 40,775 |
| Meses compra la marca | 120,000 | 12,000 | 37,615 | 29,663 |
| Frecuencia | 3,000 | 1,000 | 2,000 | 0,408 |
| Tipo de prendas..... | 3,000 | 1,000 | 1,769 | 1,013 |
| Gasto anual..... | 1.000,000 | 100,000 | 392,308 | 290,004 |
| Recomienda la marca..... | 1,000 | 0,000 | 0,769 | 0,439 |

Fuente: elaboración propia.

2. Edad. Variable politómica que toma valor 0 si el entrevistado es menor de 25, 1 si es 25-35; valor 2 si es 36-45; valor 3 si es 46-55 y valor 4, si la persona tiene más de 56 años.

3. Nacionalidad. Esta variable toma valor 1 si la persona posee nacionalidad austriaca y valor 0, en caso contrario.

4. Profesión. Variable politómica que adopta valor 0 si se trata de personal no cualificado, valor 1 si es docente, valor 2 si es trabajador social, valor 3 si es gerente y valor 4 si es funcionario.

5. Lugar de residencia. Esta variable fue tabulada del siguiente modo: Valor 0 si el entrevistado reside en St. Pölten, valor 1 si vive en Viena y valor 3 si reside en otra ciudad.

6. Desde cuándo conoce la marca *Desigual* (medido en número de meses).

7. Desde cuándo compra la marca *Desigual* (medido en número de meses).

8. Frecuencia con la que compra la marca *Desigual*. Variable politómica que adopta valor 1 la productos *Desigual* se adquieren de forma esporádica (1 vez al año); valor 2 si se compran regularmente (2 veces al año) y valor 3, si se adquieren con frecuencia superior (3 o más veces al año).

9. Tipo de productos (textil, accesorios, etcétera) que adquiere de la marca *Desigual*. Esta variable toma valor 1 si se trata de textil, valor 2 si son complementos/accesorios y valor 3, si se trata de textil y complementos/accesorios.

10. Presupuesto aproximado que gasta anualmente en productos de la marca *Desigual* (medido en número de euros).

11. ¿Recomienda la marca *Desigual* a su entorno (amistades, familia, etcétera)? Variable dicotómica que toma valor 1 si la respuesta es afirmativa y 0, en caso contrario.

12. Sentimientos y sensaciones que les transmite la marca *Desigual*.

En valor del Alfa de Cronbach asociado a cada una de los ítems analizados fue superior a 0,7 lo que permitió descartar la existencia de problemas de multidimensionalidad y por lo tanto, falta de confiabilidad³. Los estadísticos descriptivos de las preguntas cerradas (preguntas 1-11) de la entrevista, se recogen en la Tabla 2.

Tal y como se puede observar, más de la mitad de las personas que estaban en la tienda de *Desigual* y accedieron a ser entrevistados, eran mujeres cuya edad superaba los 36 años. Solamente dos personas tenían menos de 25 años y ninguno superaba los 56 años de edad. Asimismo, los datos reflejan que todos los entrevistados tenían la nacionalidad austriaca aunque su ciudad de residencia era diverso (St. Pölten, Viena, Kirchberg, Maria Lanzendorf, Hadersdorf/Kamp, Wiener Neustadt y Krem). De media, conocían la marca desde hace más de dos años aunque algunos encuestados afirmaron conocer la marca *Desigual* desde hacía diez años.

Del mismo modo, aunque hubo gente que afirmaba comprar productos *Desigual* desde hace diez ▷

³ El coeficiente α de Cronbach (Cronbach, 1951) es uno de los más utilizados para medir la confiabilidad de una escala. Un valor del coeficiente inferior a 0,7 indica, por lo general, una baja consistencia interna (Hair *et al.*, 1999; Peña, 2002). Esto supondría que la escala no mide un solo fenómeno sino varios y, por lo tanto, puede no ser apropiada para los fines de la investigación.

años, la mayoría no superaban los cinco años y de media, adquirirían la marca desde hace poco más de tres años. Casi todo el mundo afirmó adquirir productos *Desigual* unas dos veces al año, especialmente textil y accesorios/complementos. De hecho, resulta significativo que algunos entrevistados afirmaron no comprar accesorios/complementos de la marca aunque si textil (camisas, pantalones, etcétera), pero nunca al revés. Es decir, todos los entrevistados que compraban accesorios/complementos de la marca también adquirirían textil.

Mayor disparidad se observa al preguntar sobre la cantidad aproximada (anual) que se gastan en productos de la marca. Hubo quien afirmaba realizar un gasto anual no superior a los 100 euros (en ambos casos se trataba de personas cuya edad era inferior a 25 años). Sin embargo, de media, el gasto anual se acerca a los 400 euros. Las mujeres cuya edad oscila entre los 35 y 55 años son las personas que más se gastan en la marca. Asimismo, más del 70 por 100 de los encuestados reconoció haber actuado alguna vez como prescriptor de la marca con sus amigos y/o familiares aunque la mayoría reconoció que no hizo falta insistir mucho, porque casi todo su entorno ya la conocía. Estos comentarios reflejan el elevado renombre de marca que posee *Desigual*.

Resultan particularmente interesantes los resultados obtenidos en las dos última preguntas de la entrevista: cuestiones abiertas en la que se preguntaba sobre el sentimiento e imagen que les transmitía la marca *Desigual* y se recogían otros comentarios que el entrevistado/a deseaba realizar de forma espontánea sobre el tema. En particular, es llamativo que casi la totalidad de los encuestados afirmaron que la marca *Desigual* les transmitía sentimientos asociados a la alegría de vivir, juventud, diversión y buen humor. Un porcentaje elevado también afirmaron que la marca les recordaba «España» y especialmente, su periodo de vacaciones en nuestro país. En este sentido, es preciso indicar que tal y como señalan Gonzalez y Casilda (2002), España está fuertemente asociada a un mundo lúdico y de diversión, un país divertido y diferente, donde su esencia radica en su carácter accesible, divertido, dinámico, y de moda.

Así pues, los resultados parecen confirmar que si bien la marca *Desigual* se construye sobre atributos propios (colorido, frescura, innovación, etcétera) capaces de transmitir sentimientos asociados a la alegría, buen humor, diversión y juventud, la «imagen España» (efecto *made in*) contribuye a potenciar y asentar este tipo de sensaciones. Por otra parte, muchos entrevistados afirmaron conocer la marca por primera vez durante sus vacaciones en España y evocar dichas vacaciones al adquirir y utilizar las prendas y complementos de *Desigual*. Por eso, aunque estos productos eran considerados «un poco caros», seguían comprándolos porque al hacerlo estaban «adquiriendo» los sentimientos asociados a nuestro país. Esta afirmación corrobora los resultados obtenidos en la literatura al sostener que 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 intención de compra de sus productos (Cerviño y Rivera, 2007).

Desde la literatura se viene recomendando la necesidad de invertir en políticas activas y coordinadas que refuercen la «marca España», enfatizando las fortalezas y ventajas competitivas de sus productos en los mercados extranjeros (Cerviño y Baena, 2011). Sin embargo, no son pocas las empresas, especialmente en el sector textil, que compiten en el extranjero sin asociar su imagen con la marca España (Bonache y Cerviño, 1997; López y Fan, 2009). Tal es el caso, por ejemplo de Mango, Zara, Women's Secrets o Massimo Dutti, entre otros. Sin embargo, los resultados obtenidos en este trabajo confirman que la «marca España» ayuda a simplificar el proceso de compra de productos españoles en el extranjero. Esto resulta especialmente cierto entre los consumidores que conocen nuestro país (veraneo, trabajo, etcétera) y se sienten atraídos por la imagen y valores que España transmite. En esos casos, la adquisición de productos españoles se ve favorecida frente a los bienes fabricados en otros países, ya que al adquirir nuestros productos también están comprando los valores asociados al país en el que fueron fabricados, en nuestro caso, España. ▷

En otras palabras, la calidad no es la asignatura pendiente del textil español. Tampoco es el posicionamiento en precios bajos, puesto que muchas de nuestras empresas compiten fuera de nuestras fronteras con precios por encima de los demandados en el mercado nacional. Por tanto, hay que cambiar la perspectiva de «vendedor de producto» a «gestor de marca», donde la apuesta por la «marca España» es una obligación de todos, pero también una gran oportunidad.

4. Conclusiones

La elección de una estrategia de internacionalización se ve muchas veces motivada por la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y los cambios en el entorno en el que opera la empresa (Ramírez, 2004). En este sentido, atendiendo a la industria textil española, resulta evidente que los cambios que se van produciendo en la realidad económica internacional, unidos a un proceso de creciente liberalización económica, han originado una profunda transformación y adaptación en dicho sector (Canals, 2003).

Asimismo, la creciente rivalidad competitiva global y la concentración e internacionalización de las grandes redes de distribución global, obliga a las empresas y marcas españolas a acelerar sus planes de expansión y consolidación internacional (Cerviño y Baena, 2011). Para lograrlo, es necesario un cambio de perspectiva. Ya no basta con ofrecer una buena relación calidad-precio; es preciso adoptar además una visión estratégica centrada en la rentabilidad a largo plazo comercializando los productos bajo marcas con proyección y notoriedad internacional.

La marca tiene un gran potencial en la expansión internacional de cualquier compañía (Wong y Merri-lee, 2007). El objetivo de este trabajo ha consistido en analizar el papel de la marca en la gestión internacional del textil español en general, y el proceso de expansión internacional llevado a cabo por *Desigual*, en particular. La industria textil es uno de los secto-

res españoles que goza de mayor expansión y competitividad en el extranjero (Baena, 1998). Sin embargo, todavía resultan escasos los trabajos que han analizado este proceso y el efecto que la marca tiene sobre el mismo (Bonache y Cerviño, 1996; 1997; Lopez y Fan, 2009, entre otros). Este artículo pretende ayudar a cubrir este hueco en la literatura analizando la expansión internacional de *Desigual* en más de 50 países a través de 7.460 puntos de venta. En este sentido, se puede decir que la marca *Desigual* tiene un marcado carácter internacional desde el inicio de su actividad empresarial, puesto que hace menos de 30 años desde que fue fundada y no ha esperado a tener el mercado español saturado para salir al extranjero. Este tipo de empresas –denominadas en la literatura *bornglobal firms*–, han comenzado a interesar recientemente a los investigadores (véase por ejemplo, Knight y Cavusgil, 2004; Gabrielsson, 2005; Anderson, Gabrielsson y Wictor, 2006; Cerviño y Rivera, 2007; Baena y Cerviño, 2012), pero todavía hay muy poco escrito al respecto. Al analizar a esta marca, estamos, por tanto, contribuyendo al estudio de este tipo de empresas.

Por otra parte, la mayoría de los trabajos que han analizado el efecto que la gestión de marca posee sobre la expansión internacional del sector textil han recurrido a fuentes de información secundaria. Este estudio ha pretendido contribuir a la literatura combinando datos secundarios (página web, informes sectoriales y prensa especializada), con el uso de fuentes de información primaria (entrevista a clientes de la marca *Desigual*) en la elaboración de este trabajo. Del mismo modo, junto al análisis global del sector textil español en su conjunto y la situación particular de *Desigual* en el extranjero, este trabajo ha pretendido indagar en los motivos que sitúan a Austria como uno de los mercados europeos donde la marca goza de mayor implantación. Este dato puede resultar sorprendente a priori, dado que Austria no se encuentra entre los países europeos con mayor consumo textil per cápita. Sin embargo, si excluimos a los países europeos con una población inferior al millón de habitantes (San Marino, ▷

Mónaco, Andorra y Luxemburgo), Austria es el país con mayor implantación de tiendas *Desigual* per cápita, incluso por delante de España (país de origen de la marca). Creemos que este hecho motivaba una atención especial hacia este mercado y por ello le hemos dedicado una parte importante de este trabajo.

Los resultados obtenidos confirman que la marca de un producto o servicio genera seguridad en los clientes del producto o servicio comercializado (Voss y Tansuhaj, 1999). Se trata, por tanto, de un activo específico capaz de garantizar la consecución de buenos resultados y generar importantes ventajas competitivas a cualquier empresa (Baena y Cerviño, 2009). *Desigual* lo sabe bien, puesto que ha sido capaz de lograr una extraordinaria presencia internacional sin destinar nada de su presupuesto a publicidad tradicional. Gran parte de este éxito lo ha logrado mediante la creación y refuerzo de una imagen de marca internacional.

En otras palabras, tal y como señalan Moore, Fernie y Burt (2000), el paso de marca de moda a marca global se realiza en términos de imagen y renombre de marca. Ambos conceptos están fuertemente relacionados con la lealtad a la marca (Warnaby, 1994). Esto es exactamente lo que le ha sucedido a *Desigual*. En este sentido, resultan particularmente interesantes los resultados obtenidos en este trabajo ya que reflejan el efecto positivo que juega la marca España sobre la percepción de los consumidores y decisión de compra de productos *Desigual*. Este hecho parece confirmar que una mayor implantación internacional y liderazgo sectorial de las marcas españolas mejorará la competitividad del país y de la marca España (Cerviño y Rivera, 2007). Sin embargo, la marca España también puede ser fuente de una importante ventaja competitiva para nuestras empresas. Se trata, por tanto, de un proceso bidireccional.

El reto consiste, por tanto, en que las empresas e instituciones públicas sean capaces de coordinar sus esfuerzos en el ámbito de la promoción exterior de las marcas y la imagen de España, adoptar medidas fiscales para la implantación de marcas en el exterior, y desarrollar fondos de inversión y capi-

tal riesgo público-privados que potencien nuestras marcas en los mercados internacionales (Cerviño y Baena (2011). En definitiva, el manejo de una marca global hoy pasa por tener una visión clara y una estrategia innovadora, diferenciada y pragmática de la gestión de marca (González y Casilda, 2002), y la marca España tiene mucho que ver en ello.

Bibliografía

- [1] ANDERSON, S., GABRIELSON, J. y WICTOR, I. (2006): «Born Globals' foreign market channel strategies», *International Journal of Globalization and Small Business*, vol. 1, pp. 223-237, Canadá.
- [2] BAENA, V. (2008): «La expansión internacional de la franquicia española: un análisis descriptivo del momento actual», *Proyecto Social. Revista de Relaciones Laborales*, vol. 12, pp. 41-64, Zaragoza.
- [3] BAENA, V. (2012): «Market conditions driving international franchising in emerging countries», *International Journal of Emerging Markets*, vol. 7, nº 1, pp. 49-71. Reino Unido.
- [4] BAENA, V. y CERVIÑO, J. (2009): «La internacionalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 40, pp. 47-82. Madrid.
- [5] BAENA, V. y CERVIÑO, J. (2010): «El efecto de la experiencia, tipo de actividad y renombre de marca sobre la expansión y grado de intensidad internacional de la franquicia española», *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 14, nº 2, pp. 67-89, Madrid.
- [6] BAENA, V. y CERVIÑO, J. (2012): «International franchise expansion of service chains: insights from the Spanish market», *The Services Industries Journal*, vol. 32, nº 7, pp. 1-16, EEUU.
- [7] BONACHE, J. y CERVIÑO, J. (1996): «Cortefiel: un proceso internacional de innovación y aprendizaje organizativo» en Durán, J. J. (coord.). *Multinacionales españolas II: nuevas experiencias de internacionalización*. Edita: Pirámide, pp. 163-214, Madrid. ▷

- [8] BONACHE, J. y CERVIÑO, J. (1997): «Zara: el tejido internacional» en Durán, J. J. (coord.). *Multinacionales españolas I: algunos casos relevantes*. Edita: Pirámide, pp. 50-86, Madrid.
- [9] CANALS, J. (2003): «El sector textil-confección español: situación actual y perspectivas», *Boletín Económico de Información Comercial Española*, vol. 2768, pp. 5-8, Madrid.
- [10] CASTELLANO, J. M. (2002): «El proceso de internacionalización de Inditex», *Información Comercial Española. Revista de Economía. Revista de Economía*, vol. 799, pp. 209-217, Madrid.
- [11] CERVIÑO, J. (1998): «Las empresas de distribución de productos de confección. Un caso de proyección internacional», *Distribución y Consumo*, vol. 8, nº 38, pp. 50-67. Madrid.
- [12] CERVIÑO, J. (2006): *Marketing internacional: nuevas perspectivas para un mercado globalizado*, Ed: Pirámide, Madrid.
- [13] CERVIÑO, J. (2008): «La globalización de las marcas españolas: Estrategia internacional e imagen de la marca del Santander», *Universia Business Review*, número especial, pp. 60-73, Madrid.
- [14] CERVIÑO, J. y BAENA, V. (2011): «La globalización de las marcas y la competitividad: tendencias y retos para las marcas españolas», *Economía Industrial*, vol. 379, pp. 93-106, Madrid.
- [15] CERVIÑO, J. y RIBERA, J. (2007): «La globalización de las marcas españolas: liderazgo y notoriedad internacional», *Información Comercial Española, Revista de Economía*, vol. 839, pp. 121-139.
- [16] CRONBACH, L. J. (1951): «Coefficient Alpha and the internal structure of tests», *Psychometrika*, vol. 16 (Sep): pp. 297-334, EEUU.
- [17] FUENTES, G., VALLEJO, M. y MARTÍNEZ, R. (2007): «Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la empresa familiar», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, nº 2, pp. 75-96, Madrid.
- [18] GABRIELSSON, M. (2005): «Branding strategies of born globals», *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 3, pp. 199-222, Reino Unido.
- [19] GONZÁLEZ, E. y CASILDA, R. (2002): «La marca país como ventaja competitiva. El valor de la marca España», *Información Comercial Española*, vol. 799, pp. 101-113, Madrid.
- [20] GUILLÉN, M. F. (2004): «La internacionalización de las empresas españolas», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, vol. 812, pp. 211-224, Madrid.
- [21] HAIR, J., R. E., ANDERSON, R.E., TATHAM y BLACK, W. C. (1999): Ed: Prentice-Hall International, Inc. *Análisis multivariante (5ª edición)*, Madrid.
- [22] HUTCHINSON, K. Y QUINN, B. (2011): «Identifying the characteristics of small specialist international retailers», *European Business Review*, vol. 23, nº 3, pp. 324-327, Reino Unido.
- [23] KNIGHT, G.A. y CAVUSGIL, S.T. (2004): «Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm», *Journal of International Business Studies*, vol. 35, pp. 124-141.
- [24] LEVITT T. (1983): «The globalization of markets», *Harvard Business Review*, (May-June): pp. 92-102, EEUU.
- [25] LIBERMAN, S., BAENA, V. y MORENO, M. F. (2010): «La expansión internacional de la industria vitivinícola chilena. Estudio empírico de los factores y nivel exportador», *Cuadernos de Gestión*, vol. 10, nº 1, pp. 35-74, País Vasco.
- [26] LÓPEZ, C. y FAN, Y (2009): «Internationalisation of the Spanish fashion brand Zara», *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 13, nº 2, pp. 279-296, Reino Unido.
- [27] MCGOLDRICK, P. J. (1995): «Introduction to international retailing», en McGoldrick P. J. y Davies, G. (Coord.): *International Retailing: Trends and Strategies*. Ed: Pitman, pp. 1-14.
- [28] MORENO, J. L. (1975): «Quince años de inversiones españolas en el extranjero», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, vol. 499, pp. 91-107.
- [29] MOORE, C., FERNIE, J. y BURT, S. (2000): «Brands without boundaries. The internationalization of the designer retailers brand», *European Journal of Marketing*, vol. 34, nº 8, pp. 919-937, Reino Unido.
- [30] PEÑA, D. (2002). *Análisis de datos multivariantes*, Ed. McGraw-Hill, Madrid.
- [31] RAMÍREZ, M. (2004): «La importancia de los recursos intangibles en la internacionalización de la empresa», *Universia Business Review*, vol. 3, pp. 62-69, Madrid. ▷

- [32] VOSS, K. E. y TANSUHAJ, P. (1999): «A consumer perspective on foreign market entry: building brands through brand alliances», *Journal of International Consumer Marketing*, vol.11, n° 2, pp. 39-58, EEUU.
- [33] WARNABY, G. (1993): «Laura Ashley - An international retail brand», *Management Decision*, vol. 32, n° 3, pp. 42-48, EE.UU.
- [34] WONG, K. Y., y MERRILEES, B. (2007): «Multiple roles of branding in international marketing», *International Marketing Review*, vol. 24, n° 4, pp. 384-408. Reino Unido.

Anexo I - Cuestionario realizado febrero-marzo 2012

| Encuesta sobre la marca «Desigual» en Austria | | | |
|--|-------|--|-------------|
| Sexo | | Edad | |
| <input type="checkbox"/> | Mujer | <input type="checkbox"/> | Hombre |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | Menos de 25 |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | 25-35 |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | 36-45 |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | 46-55 |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | Mayor de 56 |
| <input type="text" value="Nacionalidad"/> | | <input type="text" value="Ocupación"/> | |
| <input type="text" value="Lugar de residencia"/> | | | |
| Pregunta 1 ¿Desde cuándo conoce la marca «Desigual»? | | | |
| Pregunta 2 ¿Desde cuándo compra la marca «Desigual»? | | | |
| Pregunta 3 ¿Con qué frecuencia compra la marca «Desigual»? | | | |
| Pregunta 4 ¿Qué tipo de prendas de vestir de la marca «Desigual» compra normalmente? | | | |
| Pregunta 5 ¿Cuánto dinero gasta anualmente en artículos de la marca «Desigual»? | | | |
| Pregunta 6 ¿Recomienda la marca «Desigual» a sus amistades y familia? ¿Por qué? | | | |
| Pregunta 7 ¿Se identifica con la marca «Desigual»? ¿Qué le hace sentir «Desigual»? ¿Qué le transmite la marca? | | | |
| Pregunta 8 Comentario opcional | | | |

*Boletín Económico
 de Información Comercial Española*

12 números anuales

Artículos y documentos sobre economía española, comunitaria e internacional, con especial énfasis en temas sectoriales y de comercio exterior.



Hacia una regulación económica más inteligente
 Actuaciones del BCE en el mercado interbancario

*Información Comercial Española
 Revista de Economía*

6 números anuales

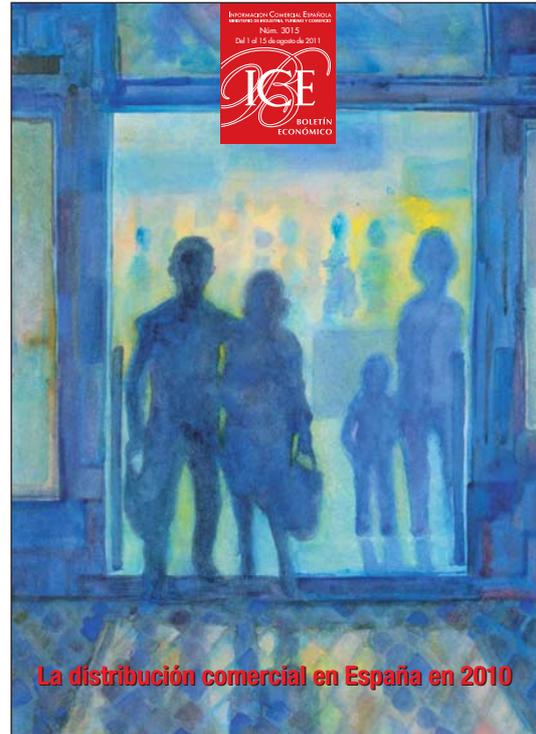
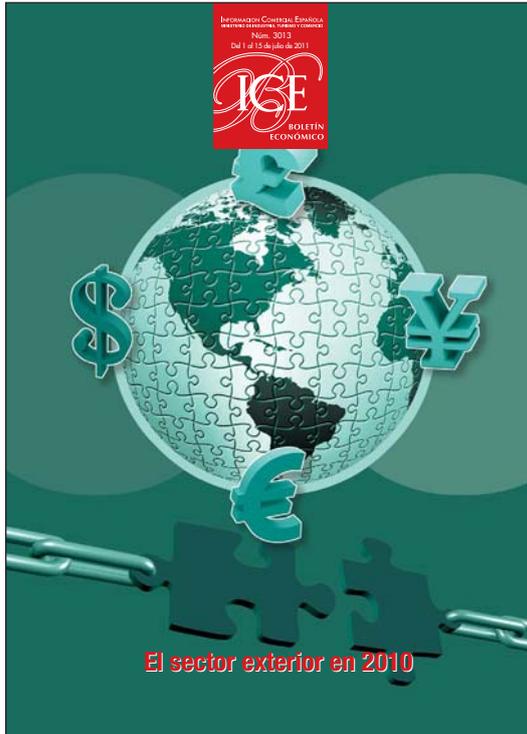
Artículos originales sobre un amplio espectro de temas tratados desde una óptica económica, con especial referencia a sus aspectos internacionales



*Cuadernos Económicos
 de ICE*

Artículos de economía teórica y aplicada y métodos cuantitativos, que contribuyen a la difusión y desarrollo de la investigación económica.

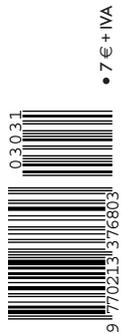
ÚLTIMOS MONOGRÁFICOS PUBLICADOS



BOLETÍN ECONÓMICO

ICE

INFORMACION COMERCIAL
ESPAÑOLA



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE ECONOMÍA
Y COMPETITIVIDAD

SECRETARÍA DE ESTADO
DE COMERCIO

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE
EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS
DE POLÍTICA COMERCIAL