

# LA MARCA PAIS COMO VENTAJA COMPETITIVA. EL VALOR DE LA MARCA ESPAÑA

*Eduardo González Silvestre\**  
*Ramón Casilda Béjar\*\**

Este artículo empieza con un breve repaso de la evolución de las marcas de los productos para estudiar, después, su importancia creciente en la percepción y evaluación de los clientes. En él se analiza cómo el país de origen de la marca, con sus estereotipos nacionales y culturales, actúa como fenómeno complejo sobre las asociaciones de los consumidores. Se examina con especial atención la imagen de España y su evolución en los países europeos, latinoamericanos y en el mercado de Estados Unidos concluyendo que, en la actualidad, nuestra imagen está altamente valorada, muy vinculada con el aspecto turístico y que, para el futuro, habría que reconducir su percepción hacia una mayor calidad, confianza e innovación.

**Palabras clave:** *marcas, imagen de la empresa, países de origen, España.*

**Clasificación JEL:** *L15.*

## 1. La marca país como ventaja competitiva

Para entender en qué punto se encuentran las marcas actualmente y hacia dónde se dirigen, es importante comprender de dónde vienen. Inicialmente, en la lejanía de los tiempos, las marcas empezaron siendo una sencilla forma de comunicación comercial. Los artesanos y los granjeros de la Roma y la Grecia clásicas, marcaban sus productos antes de enviarlos al mercado para que los clientes los distinguiesen de los otros productores. A principios del siglo XIX, los fabricantes de tabaco, medicamentos con patente y jabones empezaron a utilizar las primeras marcas orientadas a un mercado de masas, asociando el produc-

to con su presentación o embalaje y valiéndose, por primera vez, de campañas publicitarias<sup>1</sup>.

En Estados Unidos y Europa, las marcas de ámbito nacional vieron la luz a finales del siglo XIX. Entre los elementos que ayudaron a su nacimiento figuran las mejoras en los sistemas de transporte y de comunicaciones, cadenas de ensamblaje y embalaje más eficientes y cambios en las leyes sobre marcas comerciales que aseguraban una mayor protección de las mismas.

Respecto al concepto de «país o continente de origen»<sup>2</sup>, debemos considerarlo como un factor que puede contribuir a añadir

---

\* Presidente de Y&R España.

\*\* Director de Análisis y Estudios de Soluziona.

---

<sup>1</sup> Véase, para más detalle, DRAWBAUGH (2001).

<sup>2</sup> Este apartado está basado en el excelente trabajo de ALVAREZ DEL BLANCO (2000).

credibilidad a la identidad de una empresa o marca. Así, por ejemplo, marcas con el origen *Made in Germany*, *Made in Japan*, constituyen ejemplos claros de ello. Por el contrario, marcas como *Made in Thailand*, *Made in Morocco* es posible que algún día simbolicen calidad y valor superiores pero, actualmente, las percepciones relacionadas con estos orígenes son de una escala inferior. Dicha percepción, compartida por directivos y consumidores, constituye una de las razones por las que las marcas de diferentes lugares encuentran tan complejo competir con las ya establecidas en Estados Unidos, Japón o Europa.

Recientes investigaciones, sugieren que el país de origen estimula el interés de los clientes por las empresas y las marcas, e influye en la evaluación de los atributos del producto/servicio por parte de aquéllos, especialmente cuando están poco familiarizados con los productos y servicios de esa procedencia.

Las implicaciones del «activo-país», fueron documentadas en las investigaciones de Johansson y Nebenzahl (1986), que hallaron que los consumidores norteamericanos daban la misma puntuación a la calidad percibida de los automóviles Honda fabricados en Japón y en EE UU, mientras que otorgaban mayor puntuación a los mismos automóviles producidos en Alemania.

Se podría definir el «activo-país» como: un conjunto de fortalezas y debilidades vinculadas al país de origen que incorporan o sustraen el valor suministrado por una marca o servicio al fabricante y/o a sus clientes. Se podría establecer una clasificación de marcas en función del activo-país y del valor de marca.

Así, las marcas con alto apalancamiento o recorrido comercial proporcionan nuevos ingresos y son propiedad de compañías de países valorados positivamente por los consumidores extranjeros. En el lado opuesto, se encontrarían las no apalancadas, comercializadas por compañías posicionadas con valor negativo de sus marcas y cuyos países son percibidos también en una escala inferior. Adviértase que las percepciones son resistentes al cambio, siendo necesarios años de continuos y notables éxi-

tos para modificar las creencias sobre marcas y países con valor negativo, considerándose el activo país más complejo y sofisticado que el activo-marca<sup>3</sup>.

### Marca país

El concepto de estructura cognitiva<sup>4</sup> se vincula a cómo codifican la información los consumidores sobre marcas producidas en diferentes países. En este sentido, aquéllos mantendrán categorías cognitivas distintas según los países y marcas de que se trate. Una imagen de país caracterizada por una base cognitiva rica, se asociará a un mayor nivel de confianza y disfrutará de mayor disponibilidad, impulsando actitudes positivas y comportamientos más coherentes.

Para investigar el contenido de las estructuras cognitivas de los consumidores sobre marcas producidas en diversos países, se ha analizado el fenómeno comparando Alemania, Corea, Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña, India, Irán, Japón, Rusia y Suiza. Se han asociado a los países aspectos como calidad positiva o negativa de las marcas, precio alto *versus* bajo, o estilo, diseño y artesanía del producto en cuestión.

Por grupos de países, Japón se situaría en el primero, pues se percibe como «excelente» en la dimensión de precio con marcas de alta calidad y existe una rica estructura cognitiva por parte de los consumidores hacia todas sus marcas. Este país es visto favorablemente en términos de calidad junto a Suiza, Alemania y Gran Bretaña, aunque con una relación de precio más adecuada.

India e Irán conforman el grupo segundo y se les percibe tanto como productores de alta y baja calidad como de alto y bajo precio. Una buena campaña de marketing podría incrementar significativamente la imagen que se tiene de estos países.

El grupo tercero lo integra Corea, localizada junto a las percepciones de baja calidad y bajo precio, mientras en el cuarto se ubican Estados Unidos y Rusia. La estructura cognitiva de los

<sup>3</sup> Véase para más detalle el trabajo de ALVAREZ DEL BLANCO (2000).

<sup>4</sup> Cognitivo: Dícese de un procesamiento consciente de pensamiento e imágenes.

consumidores sobre marcas rusas incluye percepciones favorables sobre categorías de producto específicas (vodka y caviar), con elevadas asociaciones de calidad mientras que, para marcas de otros productos, existe una imagen de baja calidad y siendo nula la percepción del precio, al no existir referencias con marcas de ese mercado. Por otro lado, el valor de las marcas norteamericanas es percibido como inferior al de las producidas en otros orígenes por sus principales competidores.

En el grupo cinco se localizan cuatro naciones: Alemania, Francia, Reino Unido y Suiza. Existe una valoración positiva de sus marcas en cuanto a calidad, estilo, diseño y artesanía, siendo raras excepciones las marcas de estos orígenes percibidas como de baja calidad o bajo precio.

Es importante señalar que este posicionamiento de países revela que los consumidores utilizan pocas y limitadas asociaciones para configurar su percepción sobre las marcas y que la estructura cognitiva varía, sustancialmente, entre países.

### **Influencia de los estereotipos nacionales y culturales**

Está demostrado que los estereotipos nacionales y culturales influyen en las percepciones y evaluaciones de las marcas. Los consumidores han desarrollado una serie de creencias sobre las marcas provenientes de otros países. Aunque estos estereotipos pudieran resultar sesgados, suelen jugar un papel constructivo y aportar coherencia a los procesos de decisión. Si la información sobre los atributos de la marca es confusa, el país de origen pasará a ser la variable de evaluación. El impacto del país de origen está en función del nivel de experiencia de los consumidores y de la demanda de información sobre los atributos de la marca.

Por otra parte, resulta más fácil crear una personalidad estereotipada de una marca que implique un beneficio funcional que comunicar directamente que tal beneficio existe. Un ejemplo que refleja esto claramente es el siguiente: en 1959, la Federación de Productores de Café de Colombia creó un personaje ficticio, «Juan Valdés» que, acompañado de su mula entre montañas del país, representa con su logotipo el origen

de numerosas marcas de café colombianas. El reconocimiento del personaje es muy notorio en lugares como Estados Unidos y España y ha supuesto un valor añadido al café producido en ese país. Existen, además, numerosas marcas de distintos productos que emplean estrategias de comunicación basadas en estereotipos favorables que ya poseen los consumidores sobre el país de origen.

### **Marca y país de origen**

En las marcas globales deben distinguirse dos categorías: la primera es aquella que se refiere a marcas identificadas como producidas en el país de origen y que se llaman «uninacionales» (por ejemplo, los automóviles Rover producidos sólo en Gran Bretaña); y aquellas marcas con punto de origen distinto al propio doméstico, conocidas como «binacionales» cuyo número se ha multiplicado en los últimos años, como consecuencia de la globalización económica y del menor coste que supone localizar la producción en zonas con mano de obra y materia prima más baratas (como ejemplo podríamos citar a la norteamericana Nike, producida también en China). Las marcas uninacionales poseen mayor congruencia en la valoración con respecto al país de procedencia que las binacionales, lo que contribuirá a la cohesión de imagen de marca y producirá evaluaciones más favorables por parte de los consumidores.

Hay que indicar, además, que cuando los consumidores construyen juicios de valor sobre la calidad del producto, lo hacen integrando información sobre la marca y su país de origen. Por ejemplo, un consumidor se plantea comprar un producto coreano y el vendedor le indica que únicamente dispone de dos unidades, una fabricada en Corea y otra en Francia. Suponiendo que dicho consumidor juzgue a ambos países como igualmente favorables como puntos de origen, la teoría de la congruencia sugiere que se decantará por el modelo producido en Corea. En general, los consumidores prefieren las marcas fabricadas en su país de origen que esas mismas marcas producidas en otro país. Un caso ilustrativo de esto es la preferencia por la marca estadounidense General Electric

cuando se fabrica en EE UU a cuando se hace en Japón, superando el efecto positivo de la congruencia entre marca y país de origen la desventaja que presenta en términos de país de origen.

### **El país de origen como ventaja competitiva**

El efecto del país de origen sobre el comportamiento del consumidor hacia las marcas puede generar tanto ventajas como desventajas competitivas. Debido a experiencias personales, información adquirida o creencias estereotipadas sobre países, los consumidores generan imágenes de marca-país. Si las valoraciones son positivas sobre el país de origen, esto puede propiciar una percepción favorable de las marcas de productos fabricados en ese país. A este respecto, cabe señalar que las marcas procedentes de países con mejor imagen estarían mejor posicionadas para disfrutar de precios elevados *versus* precios con descuentos que caracterizarían a las marcas de países con imagen débil o negativa.

Algunas marcas se ven afectadas porque la debilidad del país de origen proviene de una escasa exposición a la competencia global, mientras que otras generadas en países con una imagen débil suelen quedar «atrapadas» por una localización periférica (no se reconoce su potencial para pasar a ser marcas globales ni las fortalezas que pueda presentar la marca). Marcas como Sony o Toyota han conseguido ser reconocidas partiendo de una imagen de calidad baja, característica de la mayoría de los productos originados en Japón a comienzos de la década de los ochenta.

Existen numerosas marcas globales que, para incrementar su valor, diseñan su estrategia añadiendo a su nombre el país de origen (por ejemplo, Swissair, Salmón Noruego). También se emplean otras opciones, como incluir en el diseño y la publicidad el vínculo a su origen (Reebok emplea la bandera británica en sus artículos). De este modo, cuando la marca se vincula al origen, ineludiblemente, va asociada a los estereotipos de ese país; las diferentes identidades nacionales se proyectan para configurar la imagen de sus marcas.

### **Rol del país de origen**

Otro aspecto sumamente importante es que el país de origen posee significados simbólicos y emocionales que son transmitidos a los consumidores. Si se transfiere identidad nacional, el resultado puede ser un vínculo emocional intenso para ciertas marcas, donde la calidad del producto se entremezcla con los sentimientos de orgullo nacional.

La certeza de que la evaluación de las marcas se vincula a una serie de características de su procedencia no hace sino destacar el papel del país de origen (por ejemplo, las marcas de productos de alta calidad técnica están más valoradas si proceden de países desarrollados). Existe, conjuntamente, una correspondencia entre las preferencias del consumidor por las marcas de un país de origen y la percepción del nivel cultural, económico y político de ese país. Además, otros factores, como pueden ser las experiencias en viajes y vacaciones o los encuentros con personas de ese país, pueden influir en las actitudes hacia las marcas. Por último, hay que indicar que la adquisición de marcas nacionales supone un apoyo a la propia economía y esto podría convertirse en una barrera moral que generase un boicot a determinadas procedencias.

### **Animosidad hacia el país de origen**

El término animosidad podría definirse como «vestigios de antipatía originados por conflictos históricos, militares, políticos o económicos que afectan a la decisión de compra de marcas en el mercado nacional/internacional, independientemente de su calidad o precio». Esta puede adoptar diversos grados que oscilan entre una rivalidad benigna hasta posiciones encontradas por disputas serias.

Países asociados a prácticas comerciales deshonestas también suelen generar repercusiones negativas en las percepciones de los consumidores. Será necesario seleccionar y orientar la actividad hacia mercados concretos y modificar las estrategias de comunicación y promoción en aquellos lugares donde la animosidad pueda representar una notable barrera.

Se ha comprobado que en algunos mercados (por ejemplo, Estados Unidos) los consumidores desarrollan mayor preferencia por determinadas marcas importadas que por sus propias marcas nacionales, al contrario de los que sucede en otras regiones (caso de Francia, Alemania). Las razones para estas preferencias se justifican en percepciones de calidad y de sentimientos patrióticos o nacionalistas.

Si el nivel de animosidad hacia el país de origen es elevado, las marcas deberán asumir que los métodos y herramientas tradicionales del marketing serán insuficientes para alcanzar el éxito en cuota de mercado. Se requerirá una respuesta estratégica más apropiada, basada en relaciones públicas diseñadas para disminuir tensiones y acuerdos para la fabricación local («marca híbrida») con el objetivo de minimizar el origen de la marca. Así, Japón ha solucionado el problema de animosidad hacia sus marcas situando fábricas en gran cantidad de países, aunque también se han tenido en cuenta aspectos económicos como el coste de la mano de obra.

### **Construcción de imagen del país de origen**

El concepto de país de origen implica una serie de consecuencias económicas y comerciales para las empresas y marcas provenientes de una zona o país determinado. En el contexto global en el que nos desenvolvemos, la producción se está dispersando por diferentes países. No obstante, la «procedencia madre» de la marca siempre genera unas percepciones específicas.

Es obligado recordar algunos aspectos concernientes a este fenómeno:

- El efecto del país de origen, afecta tanto a marcas de consumo como industriales o servicios.
- La magnitud de los efectos del país de origen, difiere según sean marcas globales o híbridas.
- El efecto del país de origen, impacta más en las marcas de países en vías de desarrollo que en las de espacios económicos desarrollados.

La buena imagen del país contribuye a la buena percepción de la marca y viceversa (como ejemplo clarificador de ello, señalar la contribución de Alemania a la imagen de Mercedes Benz y la de esta marca a la visión positiva del país). Esto es lo que se conoce como efecto de «fertilización cruzada» entre ambos.

Para construir la imagen del país, se deberán diseñar planes de identidad, siendo necesario que ésta sea congruente y fiel a las características (históricas y actuales) del país de origen y se requerirán inversiones constantes que garanticen una imagen duradera y consistente en el tiempo.

### **En síntesis**

El país de origen de la marca actúa como fenómeno complejo sobre las percepciones y asociaciones de los consumidores. Deben distinguirse aspectos cognitivos, afectivos y normativos que lo caracterizan y que incluyen creencias, leyendas, estereotipos y barreras que los consumidores vinculan al país de procedencia para completar sus evaluaciones. No constituye otro juicio más referido a la calidad, sino que implica una serie profunda de comportamientos en contextos competitivos complejos.

El análisis de impacto del contexto competitivo puede resultar insuficiente al examinar el rol que desempeñan la cultura, el nivel tecnológico o los recursos naturales. Hay que considerar, además, que el contexto económico es dinámico y que sufre una evolución en el tiempo. Piénsese, al respecto, en la evolución de España en cuanto a su posición inversora actual en América Latina.

Por otra parte, la difusión global de las nuevas tecnologías y el ciclo de vida internacional de los productos permiten a los países en vías de desarrollo establecer su propia posición competitiva en el mercado internacional.

El conocimiento disponible para la gestión del valor de la marca (a nivel micro) puede ser utilizado para crear una imagen poderosa y atractiva de un país (nivel macro). El desarrollo de imagen del país de origen puede proporcionar notables y duraderas ventajas competitivas a sus marcas nacionales con proyección internacional, así como a sus inversiones directas en los diferentes países.

Precisamente, España por sus relevantes posiciones empresariales, debe ser muy consciente de que la inversión incide directamente sobre el activo-país y, a su vez, la imagen se proyecta sobre la inversión. En otras palabras, de acuerdo con el Ministro de Asuntos Exteriores, Josep Piqué: «La inversión es también imagen y la imagen es inversión. En este sentido, las empresas españolas deben perseverar e incrementar sus políticas de mecenazgo cultural y social en aquellos países de manera que la opinión pública las perciba no sólo como meros actores económicos sino como entidades interesadas e involucradas en el desarrollo cultural y en el bienestar social de aquellos pueblos. Se trata de que aquellas sociedades perciban a las empresas españolas allá instaladas como lo que son, empresas locales, y que los ciudadanos latinoamericanos sientan que su bienestar social y su desarrollo económico están vinculados a la buena marcha y al buen hacer de las empresas de capital español allí instaladas. Se trata de crear una relación real, cotidiana y substancial entre las empresas y la sociedad civil»<sup>5</sup>.

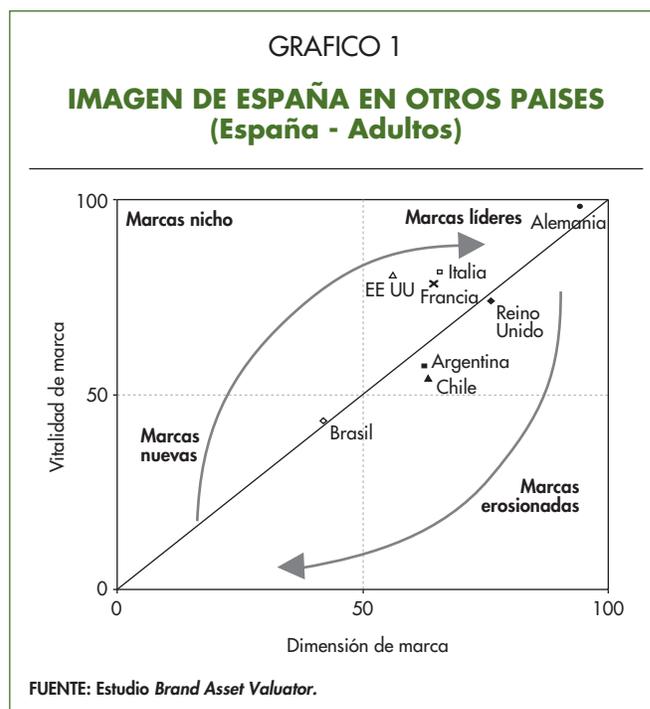
## 2. La imagen de España y su evolución en los países europeos, latinoamericanos y el mercado EE UU

En el contexto de todo lo anterior vamos a ver cuál es la imagen de España en diferentes países de los dos continentes, América y Europa.

Los países, y las compañías, tienen un largo ciclo de vida. Su historia pesa, y es poco habitual una gestión profesional ocupada en cómo manejar sus debilidades, reconducir los estereotipos, o potenciar sus activos en los términos más genuinos del marketing y la comunicación.

Muchos son los estudios y publicaciones que hablan del valor de la marca país, pero hay pocos datos cuantificados a nivel internacional y son menos los que permiten pulsar una valoración histórica y tendencial a lo largo de los años.

<sup>5</sup> Comparecencia del Sr. Ministro de Asuntos Exteriores, Josep Piqué, ante la Comisión de Asuntos Iberoamericanos del Senado. Madrid, 20 de febrero 2001.



Atendiendo a esta necesidad de entender los países como marcas, Young & Rubicam en su estudio internacional de marcas, *Brand Asset Valuator*, ha introducido a los países en sus tres oleadas de encuestas. El estudio es una enorme base de datos alrededor del mundo, en el que se ha estudiado a más de 150.000 personas en más de 37 países. El primer trabajo de campo se inició en 1994, la siguiente encuesta fue en 1997 y la última entre el 2000 y 2001.

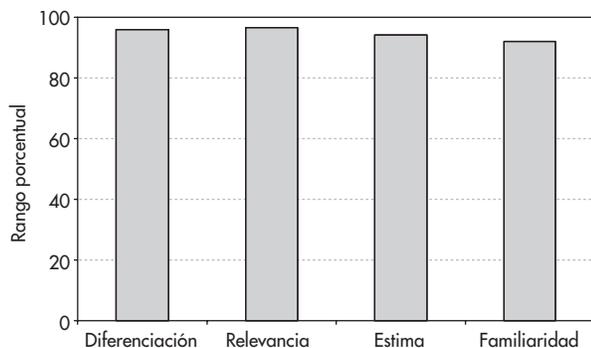
*Brand Asset Valuator* (BAV) es un modelo global para la gestión de marcas, a la vez que un método conceptual que ayuda a entender cómo crecen las marcas y qué necesitan para tener éxito en los mercados. A su vez, el modelo se ha probado como un eficaz predictor de los beneficios y valor accionarial de las marcas/compañías.

*Brand Asset Valuator* es una herramienta que permite efectivas estrategias en la comunicación de marca.

De los resultados de la última oleada (2000-2001) podemos extraer las principales conclusiones respecto a la imagen de España, en los países que nos son más relevantes en términos

GRAFICO 2

**IMAGEN DE ESPAÑA EN ALEMANIA  
(España - Ola 3 - Alemania - Adultos)**



FUENTE: Estudio *Brand Asset Valuator*.

de negocio: Argentina, Brasil, EE UU, Alemania, Italia, Reino Unido, Francia, Chile y México.

A continuación vemos la situación de España en la parrilla de diagnóstico de BAV en los diferentes países:

El Gráfico 1 mide la fortaleza de la marca (diferenciación y relevancia) en el eje de ordenadas y la estatura (estima y familiaridad) en el de abscisas. En él observamos la excelente posición de liderazgo que muestra España para los alemanes y la potencialidad en el mercado americano.

Sin embargo, es notable la erosión de marca, (baja vitalidad, eje de ordenadas) que sufre en países de tan alta implicación como son Argentina y Chile.

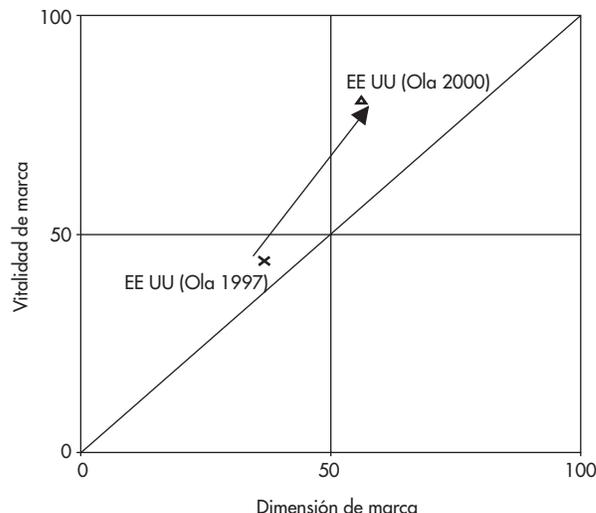
En cuanto a Europa, y en términos de vitalidad de marca, Alemania es quien tiene mejor percepción de nuestro país. Aparece como una marca diferente y relevante y muy estimada y conocida por los alemanes. Es una real marca líder, como muestra el Gráfico 2.

El caso de EE UU es altamente interesante por su positiva evolución.

En el Gráfico 3 vemos en la parrilla de diagnóstico la evolución de la percepción de España en este mercado, que en 2001 ha pasado a situarse en la posición del cuadrante donde se si-

GRAFICO 3

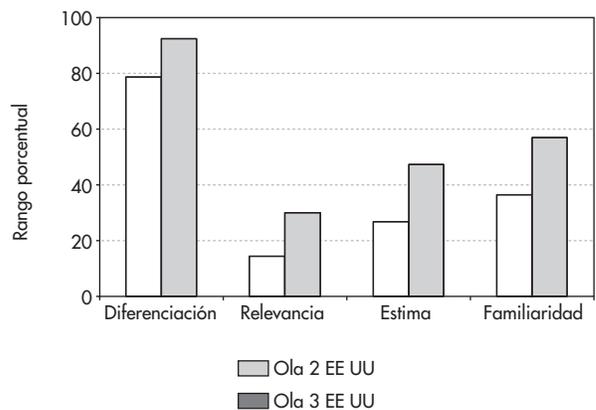
**IMAGEN DE ESPAÑA EN EE UU  
(España - Adultos)**



FUENTE: Estudio *Brand Asset Valuator*.

GRAFICO 4

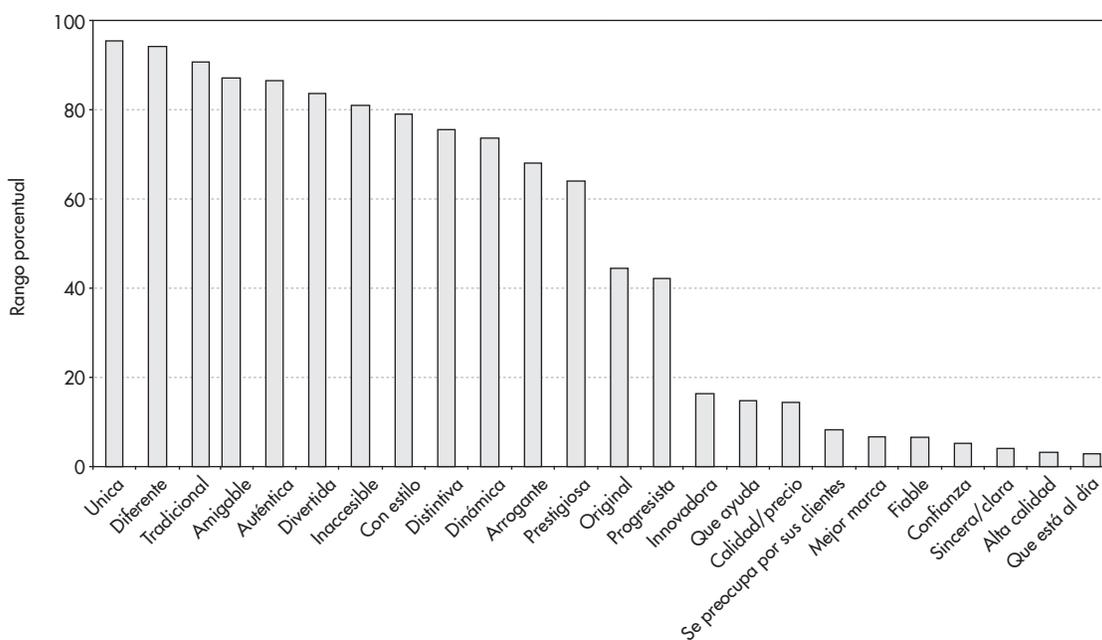
**IMAGEN DE MARCA DE ESPAÑA EN EE UU  
(1997-2000 España - Adultos)**



FUENTE: Estudio *Brand Asset Valuator*.

GRAFICO 5

**ATRIBUTOS DE LA IMAGEN DE MARCA DE ESPAÑA EN EE UU  
(España - Ola 3 EE UU - Adultos)**



FUENTE: Estudio *Brand Asset Valuator*.

túan las marcas *challenger*: auténticas alternativas a las marcas que muestra mayor liderazgo.

Los pilares de marca de España en EE UU reflejan la positiva evolución de 1997 a 2000.

En Norteamérica ha habido un fuerte crecimiento en todos los pilares. Tenemos una fuerte diferenciación, pero todavía somos poco conocidos y con muy baja relevancia.

La relevancia de una marca explica en qué medida ésta cubre una necesidad, aspiración o deseo. Podríamos concluir que no saben por qué podemos ser interesantes para ellos.

El método BAV de diagnóstico determina la imagen de una marca a través de una serie de atributos. En el caso de la marca España en EE UU encontramos una imagen muy diferenciada: única, diferente, tradicional, amistosa y auténtica, pero con grandes déficit en servicio, se preocupa de sus con-

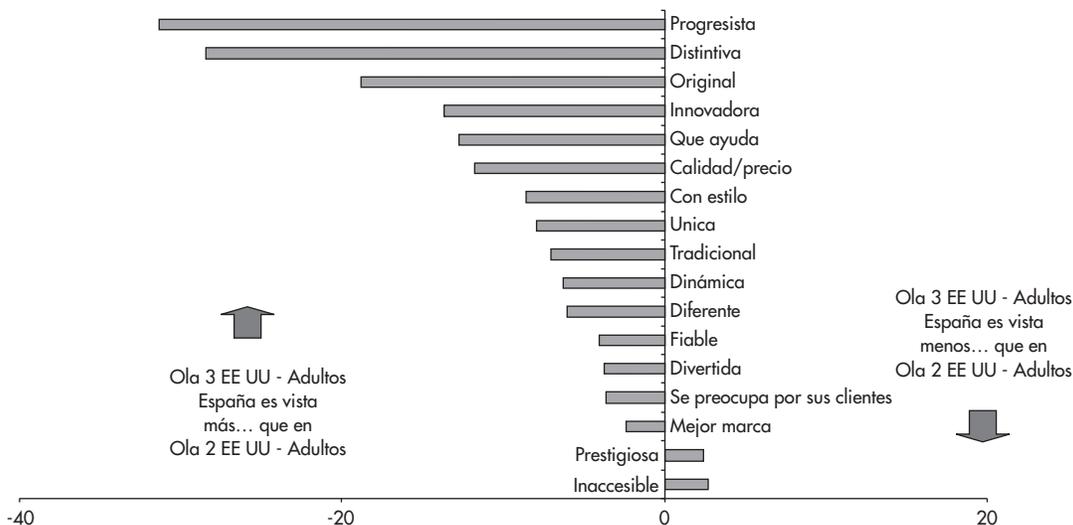
sumidores, confianza, fiabilidad, innovación y en percepción de calidad y buena relación calidad-precio. El Gráfico 5 así lo muestra.

No obstante, si vemos los cambios ocurridos desde 1997 a 2000, vemos en qué ha crecido la imagen de España para los norteamericanos.

En términos generales, y hablando de medias de todos los países estudiados los principales factores (valores sintetizados de diferentes atributos de marca) que rigen la imagen de España son comunes para todos los países, aunque hay diferencias de valoración en Europa y Latinoamérica. España está fuertemente asociada a un mundo lúdico y de diversión. Se configura como un país divertido, diferente y tradicional con deficiencias en términos de calidad, confianza, relación calidad-precio e innovación.

GRAFICO 6

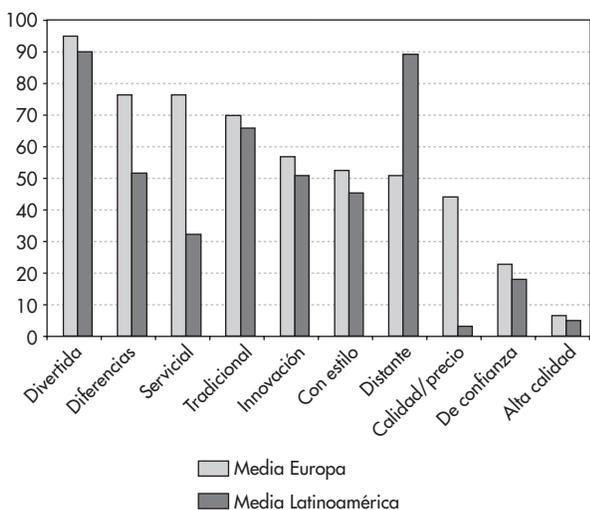
**EVOLUCION DE LA IMAGEN DE MARCA DE ESPAÑA EN EE UU  
(1997-2000 España - Adultos)**



FUENTE: Estudio Brand Asset Valuator.

GRAFICO 7

**FACTORES DE VALORACION DE LA IMAGEN DE ESPAÑA**



FUENTE: Estudio Brand Asset Valuator.

Sin embargo, utilizando la media europea *versus* la media latinoamericana, se aprecian importantes diferencias en cuanto a una mejor valoración de los países europeos y un fuerte distanciamiento en los países latinoamericanos estudiados.

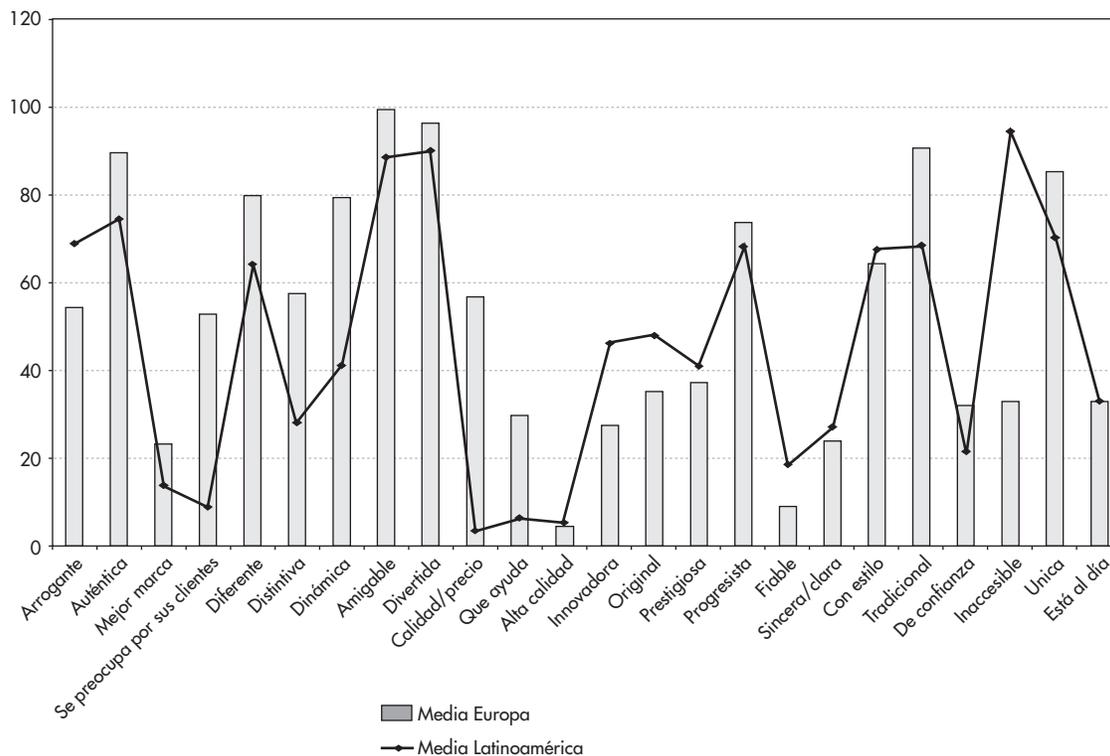
Sin duda este distanciamiento no debe ser analizado en términos geográficos. España en Chile, Argentina y México es un país muy conocido y de alta vinculación histórica, sin embargo, emocionalmente alejado.

En términos de imagen el Gráfico 8 confirma la diferente valoración.

Por otro lado, utilizando un mapa de correlaciones en el que se comparan los valores diferenciales de España *versus* el resto de países podemos observar las fortalezas y debilidades de nuestra marca, que también por continentes muestran diferencias.

La esencia de España para los europeos está en ser sociable, accesible, divertida, dinámica y una marca que está de moda (Gráfico 9).

GRAFICO 8  
IMAGEN DE ESPAÑA EN EUROPA Y LATINOAMERICA



FUENTE: Estudio Brand Asset Valuator.

En Latinoamérica esta imagen es sustituida por la percepción de ser un país distante, poco extrovertido aunque innovador. Tiene una fuerte imagen de marca líder y de gran fiabilidad. Estos valores son de gran poder para ser capitalizados por las compañías españolas que allí operan (Gráfico 10).

### 3. Conclusión

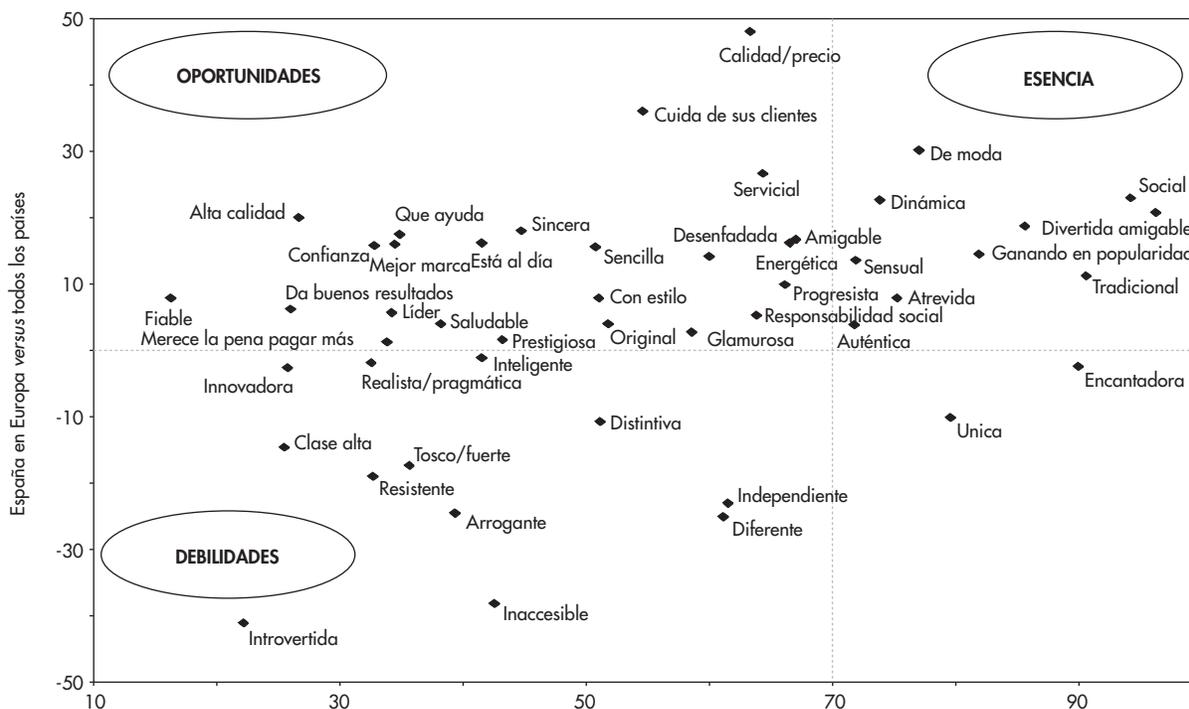
La imagen de España está altamente vinculada a factores relacionados con el aspecto turístico. País de ocio y entretenimiento para los europeos, de carácter divertido y abierto. En términos generales, nuestros vecinos muestran una alta valoración de

nuestro país. Los latinoamericanos nos perciben como un país progresista pero ciertamente arrogante e incluso distante. La historia y el propio desarrollo de las compañías españolas puede forzar esta percepción.

La gran asignatura pendiente es la reconducción de la imagen de la marca España que pasa por, sin perder los valores idiosincráticos, construir percepciones de mayor calidad, confianza, innovación y buen valor.

Estos aspectos son de extraordinaria importancia en la mayoría de los sectores de negocio y, en consecuencia, en la buena entrada y valoración de las marcas/empresas. En algunos casos son imprescindibles para poder competir y más en mercados

GRAFICO 9  
IMAGEN DE ESPAÑA EN EUROPA



FUENTE: Estudio Brand Asset Valuator.

liberalizados y en sectores industriales donde la innovación y la performance se dan por implícitos.

En este contexto, del mismo modo que la gestión política y la confianza de los hombres de Estado genera sinergia para el país, el papel de las empresas nacionales que se expanden internacionalmente, implantándose en nuevos mercados, es vital. Ciertamente tienen un fuerte compromiso. Su visión, la calidad humana de sus gestores, su implicación en las sociedades como buenos ciudadanos corporativos, la capacidad de transmitir valores de confianza y progreso no sólo actúan en beneficio de la propia empresa, sino también a favor de la marca país. De la misma forma, la adecuada gestión de la marca país actuará sinérgicamente en beneficio de las empresas.

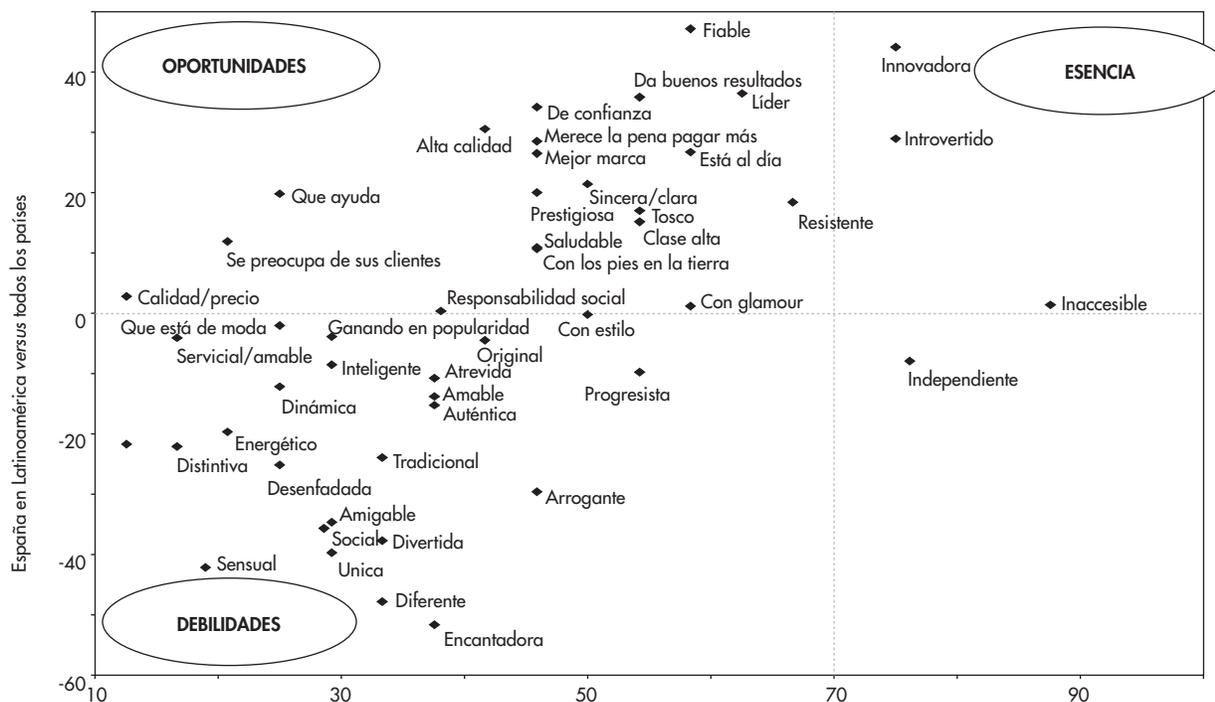
La marca no es un logotipo o un *trademark*, la marca es una

idea, un conjunto de diferenciadas promesas, que une al consumidor con sus productos y servicios. La gestión de la marca España se debe abordar bajo un criterio de gestión global, pero entendiendo muy bien la relación que se da en los diferentes mercados. Y hablando de marca-país, no se trata sólo de un problema de consumidores, es un tema que afecta también a posibles aliados, líderes de opinión y mercados financieros.

La estrategia de la marca España debe partir del conocimiento, para poder potenciar activos y resolver debilidades, teniendo en cuenta las particularidades históricas, los intereses comerciales y culturales en cada caso.

Atendiendo a casos concretos, si analizamos marcas como Repsol YPF en el mercado argentino, podemos ver cómo la incorporación del nombre Repsol YPF ha contribuido notable-

GRAFICO 10  
IMAGEN DE ESPAÑA EN LATINOAMERICA



FUENTE: Estudio Brand Asset Valuator.

mente a una mejor percepción en términos de innovación y *performance*. La marca YPF es un referente dentro del mercado argentino. Una marca querida y tradicional, pero a la que le costaba competir, en términos de imagen, con Shell, compañía portadora de valores relacionados con dinamismo e innovación. El mercado latinoamericano acepta estos valores de las marcas españolas.

La estrategia de Repsol, uniendo su nombre de marca a la petrolera argentina, si bien a efectos de *branding* puede ser cuestionada, a efectos políticos y de percepción social, resulta impecable. En gran parte, se ha obviado el aspecto dominador o colonizante.

De nuestra experiencia como empresa, que ha acompañado a algunos de nuestros clientes multinacionales de la alimentación,

en su proceso de expansión por centro Europa, hemos aprendido grandes lecciones extrapolables a otros mercados emergentes. La primera es no subestimar el poder de las marcas locales; y la segunda que la distribución es clave. Esta ha sido una enseñanza decisiva para muchas compañías en Rusia, un país con 11 zonas horarias, en el que la localización es fundamental, y donde, para los consumidores rusos varía la percepción de la calidad de un producto según el área geográfica donde se haya fabricado. Este fenómeno también se produce en Polonia. Otra lección se refiere a la necesidad de tener en el *portfolio* no sólo productos *premium*, sino que el producto *mainstreamer* es clave en una población económicamente constreñida. Por último, no hay que olvidar cuáles son los gustos locales, invertir en estudios de mercado y no salirse del propio área de experiencia.

Las estrategias de las multinacionales españolas cuando salen a los mercados exteriores deberán valorar múltiples factores. Las políticas de las grandes compañías multinacionales, a efectos de manejo de marca, son diversas. El caso Danone es interesante a estos efectos. Bajo una clara visión de lo que representa el valor de la marca globalmente: «la salud activa», tiene una pragmática estrategia de introducción en los diferentes países, con una consistente filosofía: ser percibida como una marca multilocal, no internacional o imperialista. Si preguntáramos en España sobre la nacionalidad de Danone, la gran mayoría de los consumidores diría que es una marca española, de toda la vida. Esta marca no ha tenido que sufrir los posibles problemas que sí han tenido otras marcas de alimentación de origen francés en nuestro país.

La estrategia de Danone es clara. Adquiere y mantiene marcas locales para generar negocio y base de distribución y fabricación. Apoya la marca local cuando ésta es muy poderosa, este es el caso de La Serenísima en Argentina; respalda las marcas fuertes locales, pero sin potencial de ser líderes; o lanza Danone como la *premium*, además de respaldar la local. Su estrategia de producto se centra en especialidades locales para demostrar el

interés en los hábitos locales y el deseo de integración en la sociedad donde está operando.

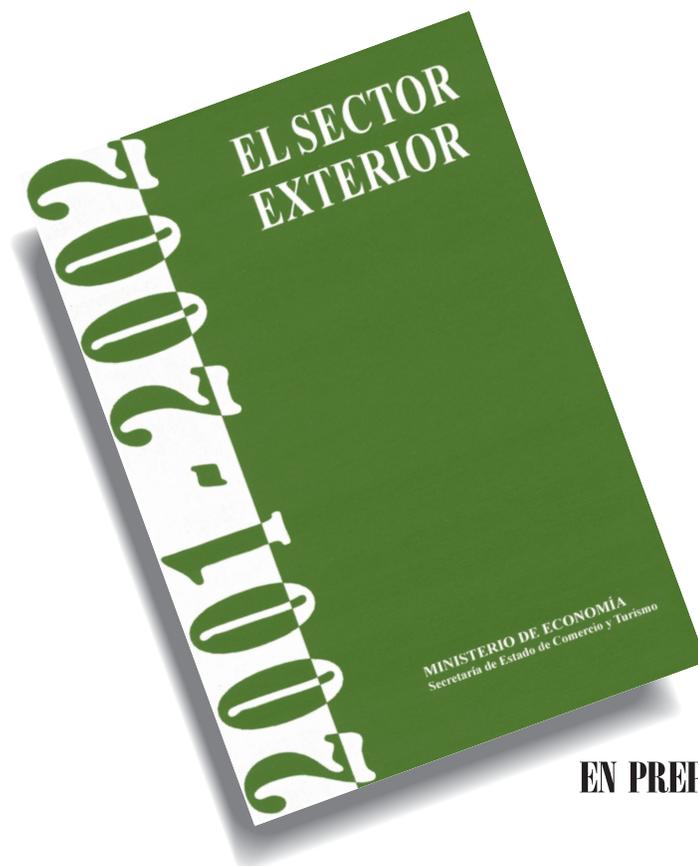
Es éste un buen ejemplo de cómo obviar sensibilidades nacionalistas, en una categoría sumamente tradicional y de alta carga emocional.

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.

### Referencias bibliográficas

- [1] ALVAREZ DEL BLANCO, R. (2000): «País de origen como estereotipo: ¿ventaja competitiva para la marca?», *Harvard Deusto Review* número 98, septiembre-octubre, Bilbao.
- [2] CASILDA BEJAR, R (2000a): «Imagen de marca e inversiones en América Latina», *ABC Suplemento de Economía*, marzo, Madrid.
- [3] CASILDA BEJAR, R. (2000b): «The Spanish Bank's Strategies in Latin America», *CEPAL Review*, número 70, abril.
- [4] CASILDA BEJAR, R. (2001): «Inversiones en América Latina. Fertilización cruzada», *ABC Suplemento de Economía*, marzo, Madrid.
- [5] DRAWBAUGH, K. (2001): *La marca a examen. El gran desatino de la identidad comercial*, Prentice Hall Reuters, Madrid.

# EL SECTOR EXTERIOR



**EN PREPARACIÓN**

COMERCIO MUNDIAL Y TENDENCIAS  
DE POLITICA COMERCIAL

EL SECTOR EXTERIOR EN ESPAÑA

ESTRUCTURA SECTORIAL DEL COMERCIO EXTERIOR

ESTRUCTURA GEOGRAFICA DEL SECTOR EXTERIOR

COMERCIO EXTERIOR POR COMUNIDADES AUTONOMAS

LA POLITICA COMERCIAL ESPAÑOLA

APÉNDICE ESTADISTICO

Evolución histórica. Comercio exterior por sectores. Comercio exterior por áreas geográficas y países. Comercio exterior por comunidades autónomas. Turismo.

Balanza de Pagos. Comercio internacional. Competitividad

**Información:**

Ministerio de Economía. Paseo de la Castellana, 162-Vestíbulo  
28071 Madrid - Teléf. 91 349 36 47