
LA GLOBALIZACIÓN DE LAS MARCAS Y LA COMPETITIVIDAD

TENDENCIAS Y RETOS PARA LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

JULIO CERVIÑO

Universidad Carlos III de Madrid

VERÓNICA BAENA

Universidad Europea de Madrid

Los últimos 20 años representan un periodo de dinamismo y crecimiento que situó a España en un nivel de progreso y bienestar equiparable al de las principales potencias de nuestro entorno. Asimismo, es en este período donde se consolida el despegue de la inversión directa de capitales españoles en el exterior y con ello, la configuración de las empresas multinacionales españolas.

Sin embargo, España se enfrenta actualmente a una crisis económica de extensión global, pero con ciertas peculiaridades que colocan a nuestro país en una posición de debilidad de cara a una pronta recuperación, con pérdida de productividad y una caída en todos los rankings de competitividad publicados por las instituciones internacionales, como el Foro Económico Mundial o el Banco Mundial. Por lo tanto, es necesario buscar nuevos motores de competitividad que permitan a la economía y a la empresa española encauzar una estrategia de crecimiento sostenible en la esfera internacional.

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, la salida al exterior del tejido empresarial español como vía para reducir el excesivo déficit exte-

rior, ganar volumen y una mayor diversificación del riesgo comercial y financiero. 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 la marca. Una economía desarrollada como la española no puede competir en precio y productos no diferenciados. Un 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.

Desde esta perspectiva, en este trabajo se analizará la importancia de las marcas para ganar competitividad en los mercados internacionales, estudiando, en primer lugar y brevemente, la caída progresiva de

nuestra capacidad para competir en el entorno internacional y cuáles son los factores que más afectan a dicha pérdida de competitividad. En un segundo apartado se analiza la importancia de las marcas para mejorar la competitividad internacional de las empresas, y en que medida influyen en la marca país o efecto *Made in / Made by*, y en el conjunto de la economía en general. Dentro de este marco teórico, y una vez analizada la importancia de la marca en la competitividad del país y de las empresas, analizaremos las tendencias y retos generales a los que se enfrentan las marcas españolas en un entorno de creciente globalización.

LA COMPETITIVIDAD DE LA ECONOMÍA Y LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS ▼

Desde una perspectiva macro, el análisis de la competitividad es ciertamente complejo. Como señala Nadal (2005), en los últimos años se ha extendido el concepto de competitividad al campo de un país y su economía. Se habla de naciones o economías competitivas y se trata de aplicar los conceptos de competitividad empresarial como si una nación fuera una empresa. Evidentemente, este enfoque es un reduccionismo teórico, ya que los países no son empresas.

En una economía hay múltiples sectores, diferentes grados de desarrollo tecnológico, la dotación de factores no es ilimitada, el tipo de cambio es en parte endógeno y los intercambios financieros permiten mantener déficits comerciales durante prolongados períodos de tiempo. Por tanto, la medición de la competitividad de un país frente a la de una empresa es una tarea mucho más complicada.

Desde un punto de vista teórico, lo que determina la capacidad de un sector para competir en los mercados internacionales es poseer una ventaja comparativa en términos de mayor eficiencia relativa. Es decir, en un país, los sectores que tienden a exportar son aquellos cuyo coste de oportunidad es menor que en el resto del mundo, en términos de dejar de producir en otros sectores debido a que la cantidad de factores productivos es limitada. Es decir, en una situación de precios flexibles y productos cuasi-homogéneos, competitividad sería equivalente a productividad. Sin embargo, en una situación de competencia monopolística, en el que las empresas tienen capacidad de diferenciar sus productos, los intercambios comerciales no solo reflejan las diferencias en costes relativos, sino también las diferencias debido a otros aspectos no directamente asociados con los costes.

En este sentido, competitividad no es sólo productividad; competitividad es la capacidad de vender más y con mayor valor y beneficio agregado en un número

creciente de países. Esto significa que la capacidad de competir –competitividad– se verá afectada por todo lo relacionado con la productividad, pero también por otros factores como los tipos de cambio (la competitividad-precio), el capital tecnológico (I+D+i), el capital humano, el capital comercial (marcas y canales de distribución) y la «Marca País», que permiten que se pueda vender e invertir más y mejor en el mercado internacional y obtener más rentabilidad que los competidores.

La competitividad de la economía española ▼

A pesar de esta dificultad intrínseca, diversos estudios han analizado diferentes variables que nos permiten, con mayor o menor agregación, evaluar la competitividad de una economía. Las variables analizadas suelen ser el patrón de las exportaciones e importaciones, que reflejan, en cierta manera, la capacidad competitiva de un país para vender sus productos y servicios en el exterior; o el diferencial de precios de los productos o competitividad-precio, que se estima a partir de índices de tipo de cambio efectivo real.

Pues bien, los informes más recientes de evaluación de la competitividad de España a partir de los flujos de comercio exterior de bienes sugieren que España ha perdido competitividad en los últimos años. El análisis de los sectores industriales realizados por la Subdirección General de Análisis, Estrategia y Evaluación del MITYC para el período 1996-2006 indica una pérdida de competitividad exterior de aquellos sectores de intensidad tecnológica reducida (1). Por el contrario, los sectores de intensidad media-baja, media-alta o de alta intensidad mantienen su competitividad. Además, es de señalar que los sectores de intensidad tecnológica reducida son los que experimentan un menor crecimiento de la demanda internacional y donde el factor precio tiene un mayor peso relativo en su competitividad.

Respecto a la competitividad precio, hay que señalar también que, según datos de la OCDE, España ha sufrido una merma de competitividad-precio en la última década (2000-2008, tanto en términos de IPC (índice de precios del consumo) como de CLU (costes laborales unitarios), revirtiendo las ganancias obtenidas en la década de los noventa. Los datos de competitividad-precio muestran que en los últimos años los productos españoles se han encarecido en relación con los de sus socios comerciales. Ciertamente, pueden existir diversos factores que afecten a este mayor incremento de costes (2), pero probablemente, el papel más importante en el diferencial de precios lo haya tenido la pobre evolución de la productividad española.

Analizando la evolución de la productividad total de los factores, en España ha habido una reducción

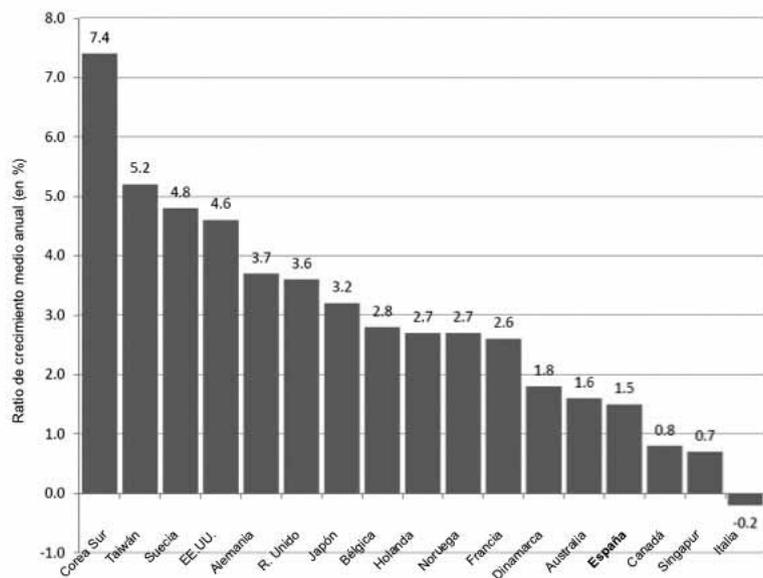


GRÁFICO 1
PRODUCTIVIDAD EN LA
INDUSTRIA MANUFACTURERA
2000-2008

FUENTE:
Bureau of Labor Statistics, Division of International Comparisons.
International Comparisons of Manufacturing Productivity and Unit Labor Cost Trends, 2008.

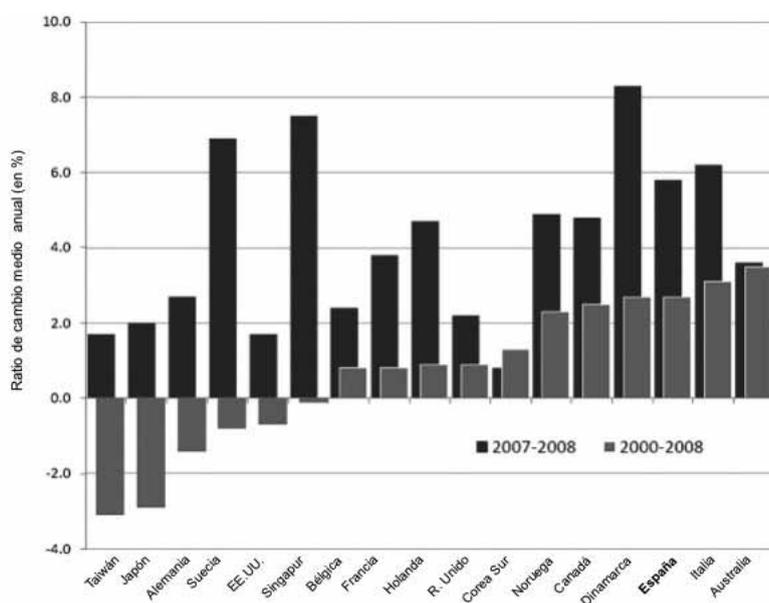


GRÁFICO 2
COSTES LABORALES
UNITARIOS, EN MONEDA
NACIONAL
2007-2008 VERSUS 2000-2008

FUENTE:
Bureau of Labor Statistics, Division of International Comparisons.
International Comparisons of Manufacturing Productivity and Unit Labor Cost Trends, 2008.

continuada durante el período 1996-2008. Según datos de la Unión Europea (3), España se encuentra a la cola del crecimiento promedio de la productividad del sector manufacturero en Europa, solo delante de Italia (gráfico 1).

El mal comportamiento de la productividad ocasiona, en parte, que los costes laborales unitarios crezcan a un ritmo más rápido en España que en otros países lo que, a su vez, se traslada en mayores incre-

mentos de precios finales, restando así competitividad a los bienes y servicios españoles. Así puede verse como durante el periodo 2000-2008, España (gráfico 2) fue de los países desarrollados que más incrementó sus costes, solo por detrás de Italia y Australia, con una media anual del 2,75%.

Un resumen de esta situación se puede observar de forma longitudinal en los informes que sobre competitividad nacional realiza el Foro Económico Mundial de

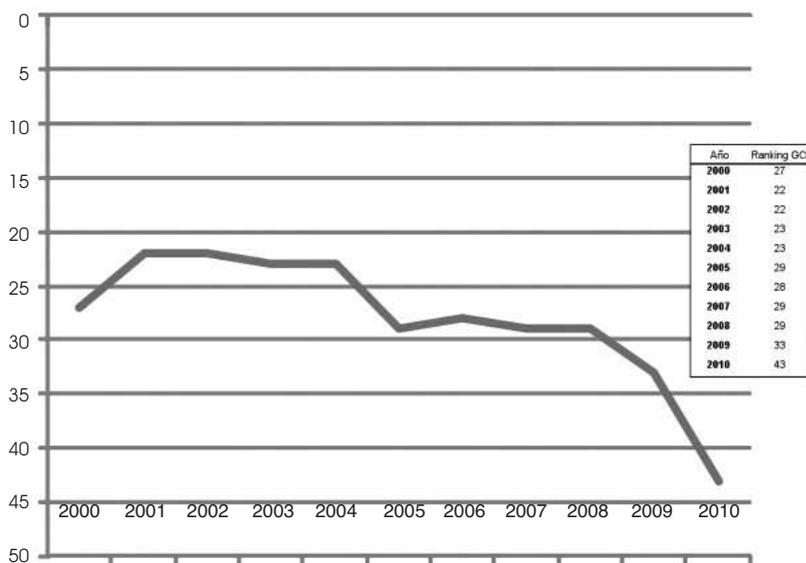


GRÁFICO 3
EVOLUCIÓN DE ESPAÑA EN EL RANKING DEL GLOBAL COMPETITIVENESS INDEX

FUENTE:
Elaboración propia a partir del *The Global Competitiveness Report*.
Años 2000 a 2010



GRÁFICO 4
LOS DOCE PILARES DE LA COMPETITIVIDAD

FUENTE:
Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2010-2011*, World Economic Forum.

Davos, donde es evidente la caída paulatina de la competitividad española, situada en el lugar 22 en 2001, primer año en que se realizó el estudio, y que ha ido perdiendo puestos hasta que en 2010-2011 se ha situado en el puesto 42 (gráfico 3).

Ahora bien, la pérdida de competitividad-precio y de caída de la productividad podría compensarse, en cierta medida, con un mayor valor añadido vía innovación y valor de marca, decisiones muy ligadas a la estrategia competitiva empresarial y a la

imagen y valor de la Marca País. El Foro Económico Mundial analiza la competitividad global a partir de 12 variables (pilares) básicas, tal como se recoge en el gráfico 4. Por lo tanto, cabe hacer un análisis pormenorizado de la situación de España según cada una de estas variables básicas.

Pues bien, como se puede observar en el gráfico 5, el principal «talón de Aquiles» de la competitividad española se centra en los factores de innovación y sofisticación, además de la rigidez del mercado

Indicadores Principales para España		
Índice de Competitividad Global		
	Ranking (entre 139)	Puntuación (1-7)
GCI 2010-2011	42	4,5
GCI 2009-2010 (entre 133)	33	4,6
GCI 2008-2009 (entre 134)	29	4,7
Requerimientos básicos		
1º pilar: Instituciones	38	5,1
2º pilar: Infraestructuras	53	4,3
3º pilar: Entorno macroeconómico	14	5,7
4º pilar: Educación primaria y salud	66	4,6
4º pilar: Educación primaria y salud	49	6,0
Generadores y facilitadores de la eficiencia		
5º pilar: Educación superior y formación prof.	32	4,6
6º pilar: Eficiencia del mercado de bs. y serv.	31	4,9
7º pilar: Eficiencia del mercado de trabajo	62	4,2
8º pilar: Desarrollo del mercado financiero	115	3,9
9º pilar: Infraestructura y desarrollo tecnológico	56	4,3
10º pilar: Tamaño del mercado	30	4,6
10º pilar: Tamaño del mercado	13	5,5
Factores de innovación y sofisticación		
11º pilar: sofisticación de los negocios: calidad y diferenciación	41	4,0
11º pilar: sofisticación de los negocios: calidad y diferenciación	35	4,5
12º pilar: Innovación - I+D+i (incluyendo innovación comercial, marcas y redes comerciales)	46	3,5

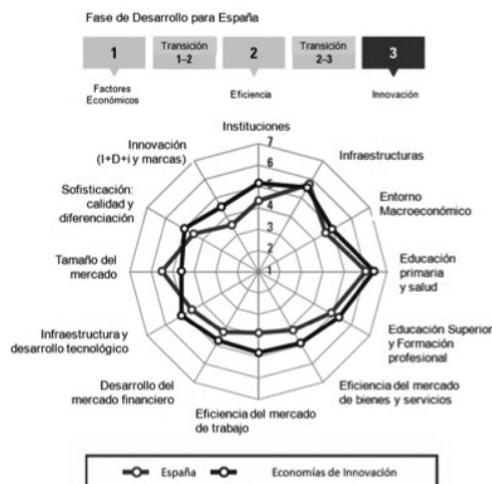


GRÁFICO 5
INDICADORES DE
COMPETITIVIDAD DE
ESPAÑA

FUENTE:
Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2010-2011*,
Spain key indicators 2009. World Economic Forum

laboral. Es decir, la peor puntuación que lastra a España a situarse por encima de los puestos del rango 30, es la escasa innovación, medida por la I+D y la innovación comercial (sofisticación) – marcas y redes comerciales.

Por lo tanto, y tal como analizaremos en un apartado posterior, una mejora sustancial en políticas de innovación y generación de marcas comerciales y corporativas llevaría a un incremento considerable de la competitividad de la economía española en los mercados internacionales.

La competitividad de la empresa española

En el ámbito de la empresa, el concepto de competitividad es más concreto y cuantificable. Una empresa es más competitiva cuando obtiene mejores resultados que sus competidores –bien en términos de beneficios y/o cuotas de mercado– gracias a unos menores costes, una tecnología superior o una clara política de creación de marca y diferenciación de productos o, como suele ser el caso, una buena combinación de estos factores.

A nuestro entender, la visión clásica de Porter de la estrategia de costes, diferenciación o de «focus», ha quedado desfasada en la realidad económica actual. En la actualidad, hay que implantar todas las estrategias de creación de valor en paralelo. Nike, busca los mejores costes fabricando en Vietnam o China, obteniendo ventajas de costes igual que cualquier otro competidor de países emergentes, pero al mismo tiempo invierte millones de euros en mantener e incrementar el valor de su marca con procesos de I+D, innovación de productos y cam-

pañas de comunicación, lo que le permite alcanzar un índice muy claro de competitividad: ser el líder siendo el más caro.

Sin lugar a dudas, la empresa española ha realizado con éxito un importante esfuerzo de inversión e internacionalización de sus productos y marcas, tomando posiciones de liderazgo internacional en sus respectivos sectores, generando un efecto locomotor en otras marcas españolas y mejorando el posicionamiento de la marca España (Cerviño y Rivera, 2008).

La presencia de diez empresas españolas en la última edición del ranking de las 500 mayores empresas del mundo que elabora la revista Fortune (Julio 2009) constituye, probablemente, la manifestación más visible del fenómeno de la internacionalización del tejido empresarial español (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. En el ranking de empresas por países del «Fortune Global 500» España se sitúa en el puesto 10, con el mismo número de empresas que Corea del Sur y justo detrás de Italia, que tiene 11.

Asimismo, es también evidente la mejora competitiva de otras muchas empresas y marcas españolas en sus sectores de actividad, situándose muchas de ellas entre las líderes de su industria a nivel global (cuadro 2). Este liderazgo y crecimiento internacional se ve también corroborado por la creciente presencia de marcas españolas en los principales rankings mundiales. Hace tan solo unos 5 años, ninguna marca española aparecía en estos rankings. En el más reciente

CUADRO 1
RANKING DE EMPRESAS ESPAÑOLAS EN *FORTUNE GLOBAL 500* (2010)

Ranking en España	Compañía	Posición en el Ranking 500 Global	Facturación (millones de dólares)
3	Repsol YPF	114	58.571
4	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	149	48.074
5	Iberdrola	217	34.136
6	Cepsa	324	25.526
7	ACS	346	24.245
8	Mapfre Group	357	23.626
9	Gas Natural Fenosa	425	20.681
10	Fomento de Construcciones	480	17.552

FUENTE: Elaboración propia a partir del *Fortune Global 500* (2010).

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

FUENTE: Foro de Marcas Renombradas Españolas, 2009

informe de Interbrand (2010) sobre las cien primeras marcas mundiales, aparecen ya dos: *Zara* (en el puesto 48) y el *Banco Santander* (61). En otro prestigioso ranking realizado anualmente por Millward Brown (2010) aparecen cuatro: *Banco Santander* (puesto 31), *BBVA* (56), *Movistar* (60) y *Zara* (80). *O2*, propiedad del Grupo *Telefónica* está en el 70 (cuadro 3).

Ahora bien, a pesar de este crecimiento y éxito acumulado, muchos sectores y empresas españolas están centradas todavía en productos poco diferenciados,

con una estrategia internacional basada en costes y con una escasa inversión en I+D+i (Guillén, 2006). Esto es evidente en muchos sectores de actividad. Por ejemplo, el sector de bebidas en España es un sector relevante, especialmente en vino y cava, pero también en brandy y otros licores. Sin embargo, en el reciente informe de *Intangible Business* sobre las mejores marcas país en la industria de bebidas espirituosas, España aparece en el puesto 17 (cuadro 4), con solo dos marcas bien situadas entre las Top 100 mundiales (*Freixenet* y *Torres*).

El sector del vino es un fiel reflejo de la debilidad que representa una escasa inversión en marca. España es el tercer exportador mundial, segundo productor y tercer país en hectáreas de viñedo, contando además con aproximadamente 5.000 bodegas. Ahora bien, en muchos mercados la exportación española está perdiendo competitividad frente a los países del nuevo mundo, mucho más centrados en innovación de sus vinos y diferenciación vía marca. Entre las marcas de vino más renombradas a nivel mundial aparecen ya muchas marcas australianas e incluso, una chilena (*Concha y Toro*), siendo la marca *Torres* la única representante española (cuadro 5, en página siguiente). En el mundo del vino espumoso (champán, cava y otros), *Freixenet* está en una posición relevante con el número tres a nivel global, justo detrás de *Moët et Chandon* y *Veuve Cliquot*.

Otro caso relevante es el del aceite de Oliva. Siendo España el principal productor y exportador, las marcas españolas apenas tienen relevancia y cuota de mercado global. Se vende mucho a granel, sin marca y/o con marca de distribuidor. Esta situación se refleja en el gráfico 6, en página siguiente. Entre las ocho grandes marcas de aceite de oliva a nivel mundial en términos de cuota de mercado, sólo una es española (Carbonell), siendo las otras 7 italianas, y paradójicamente Italia es el principal importador de aceite de oliva español (4).

Pues bien, estos son solo algunos ejemplos que indican la debilidad de la empresa española en materia de diferenciación y marca. Centrarse únicamente en los costes es, sin lugar a dudas importante, pero no será la estrategia que le permita una competitividad sostenible a largo plazo, más cuando los factores de competitividad macro están, en gran medida, fuera de su control estratégico de la empresa. Por lo tanto, la innovación en productos y procesos, ligada a estrategias claras de diferenciación y creación de marca, será el pilar de la competitividad de la empresa española, tanto para el mercado nacional (y por lo tanto, para defender sus cuotas de mercado nacionales frente a competidores externos), como para incrementar sus cuotas de mercado en los mercados internacionales. Ciertamente es que la PYME española, que es una parte importantísima del tejido exportador español, no suele disponer 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.

CUADRO 3
LAS 100 MARCAS CON MÁS VALOR EN 2010

Nº	Marca	Valor en Mill. USD	% Variación 2010 vs 2009
1	Google	114,260	14%
2	IBM	86,383	30%
3	Apple	83,153	32%
4	Microsoft	76,344	0%
5	Coca-Cola	67,983	1%
6	McDonald's	66,005	-1%
7	Marlboro	57,047	15%
8	中国移动通信 CHINA MOBILE	52,616	-14%
9	GE	45,054	-25%
10	vodafone	44,404	-17%
31	Santander	18,012	12%
56	BBVA	12,977	3%
60	M	12,434	14%
70	O,	10,593	23%
80	ZARA	8,986	4%

FUENTE: BranZ - Top 100 Most Valuable Global Brands, Millward Brown Optimor, 2010.

CUADRO 4
20 PAÍSES CON LA MEJOR MARCA DE PAÍS
INDUSTRIA DE BEBIDAS ESPIRITUOSAS

Ranking	País de origen	Puntuación total	Puntuación total de marcas	Número de marcas en el Top 100
1	Escocia	251%	830%	14
2	EE.UU.	179%	918%	18
3	Francia	173%	1080%	18
4	Rusia	114%	207%	4
5	Cuba	99%	179%	3
6	Italia	86%	366%	7
7	México	57%	280%	5
8	Suecia	45%	74%	1
9	Irlanda	44%	144%	2
10	Inglaterra	35%	226%	4
11	Canadá	34%	229%	5
12	Australia	31%	316%	6
13	R. Dominicana	30%	66%	1
14	Alemania	23%	66%	1
15	Holanda	21%	141%	3
16	Chile	16%	62%	1
17	España	10%	112%	2
18	Finlandia	8%	53%	1
19	Brasil	7%	38%	1
20	Venezuela	3%	37%	1

FUENTE: I The Power 100. The most's powerfull spirits and wine brands 2009. www.intangiblebusiness.com

**CUADRO 5
LAS MARCAS DE VINO MÁS RENOMBRADAS**

1	Gallo	Gallo	EE.UU.	17,8%	18
2	Hardy`s	Constellation	EE.UU.	17,3%	19
3	Concha y Toro	Concha y Toro	Chile	15,9%	22
4	Yellowtail	Casella Wines	Australia	9,8%	35
5	Robert Mondavi	Constellation	EE.UU.	9,7%	37
6	Beringer	Fosters	EE.UU.	7,8%	42
7	Jacobs Creek	Pernord Ricard	Australia	7,3%	46
8	Sutter Home	Sutter Home Winery	EE.UU.	6,1%	52
9	Lindemans	Fosters	Australia	5,0%	63
10	Blosson Hill	Diageo	EE.UU.	4,2%	69
11	Wolf Blass	Fosters	Australia	3,3%	75
12	Torres	Miguel Torres	España	3,2%	77
13	Kendall Jackson	Jackson Family Wines	EE.UU.	2,8%	82
14	Inglenook	The Wine Group	EE.UU.	2,7%	84
15	Kumala	Constellation	Suráfrica	2,6%	88
16	Banrock Station	Hardy Wine Company	Australia	2,6%	89
17	Penfolds	Fosters	Australia	2,6%	90

FUENTE: *The Power 100. The most's powerfull spirits and wine brands 2009.* www.intangiblebusiness.com

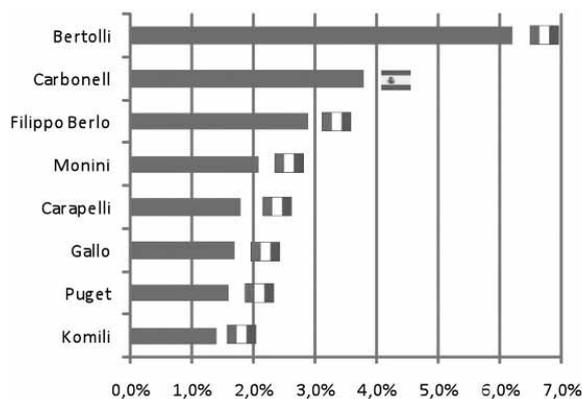
En la economía actual la tecnología está disponible y puede comprarse o licenciarse en el mercado, por lo que la competitividad depende más bien de la innovación, las capacidades organizativas y el capital comercial. En una economía como la actual, este capital comercial se refleja en marcas fuertemente posicionadas en los principales mercados mundiales. Algunas marcas españolas de reciente creación son fiel reflejo de esta manera de competir: *Blusens* en tecnología, *Imaginarium* en retail y juguetería, *Tous* en complementos o *Cascajares* en agroalimentación.

LA MARCA COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD ANTÍDOTO ANTI-CRISIS: RETOS Y PERSPECTIVAS PARA LAS ESPAÑOLAS

Tanto desde una perspectiva macro (país) como micro (empresa), un hecho cada vez más indiscutible es que la competitividad de los países y las empresas se sitúa en el campo de los intangibles, y dentro de éstos, las marcas resultan determinantes. 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 y de la creciente rivalidad competitiva 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.

Aunque actualmente se tiende a idealizar la innovación tecnológica, sin duda importante para un país,

**GRÁFICO 6
CUOTA DE MERCADO
MUNDIAL DE LAS MARCAS
LÍDERES DE ACEITE DE OLIVA**



FUENTE:
Euromonitor International, 2008 (datos para el 2007).

no lo es menos la innovación comercial. Una empresa competitiva necesita de las virtudes clásicas de la innovación y la diferenciación. Ahora bien, sin la capacidad para poner un producto en el mercado y que éste sea preferido por el consumidor o cliente, cualquier innovación será estéril. El posicionamiento que crea valor está en el producto diferenciado, el producto con identidad propia, es decir, con marca.

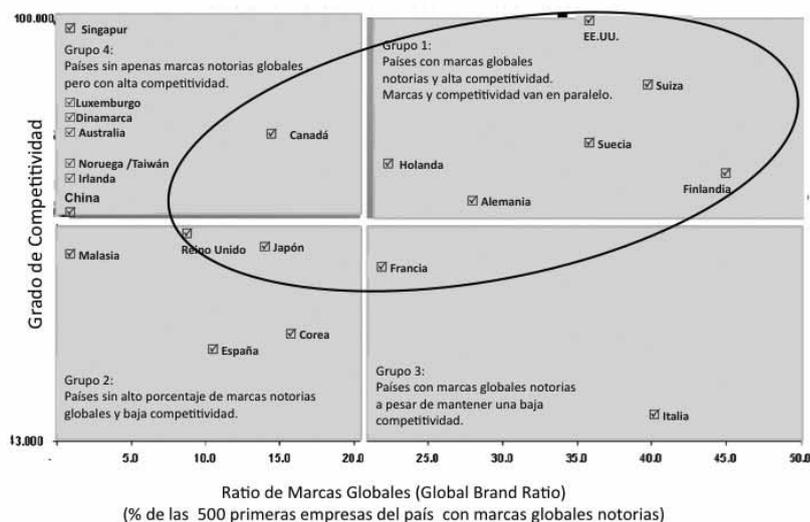


GRÁFICO 7
RELACIÓN ENTRE
COMPETITIVIDAD Y MARCAS
GLOBALES

FUENTE:
Adaptado de Smith, Willem y Sorell, Michael (2009),
«Is Global Branding China's Next Competitive Battle Ground»

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 constituido 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 (Cerviño, 2004).

Como hemos analizado, 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, es el camino más corto para alcanzar esa posición de privilegio en la mente y corazón de sus públicos y de establecer con 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. Sin embargo, la economía española necesita más empresas con esta orientación centrada en la marca. Una mayor orientación a la creación de marca permitirá al tejido empresarial español incrementar su competitividad nacional e internacional, hacer frente a los retos de las marcas de los países emergentes, defenderse frente al crecimiento de las marcas de distribuidor y generar sinergias positivas con la *Marca España*.

Las marcas y sus efectos en la competitividad del país ↓

La relación entre la competitividad de un país y sus marcas internacionales y/o globales es ciertamente

compleja. La literatura e investigación en esta área señala que cada una de estas variables (competitividad y marcas) se retroalimentan positivamente y fortalecen mutuamente. La creación por empresas nacionales de marcas globales puede influir significativamente en que el país sea mucho más competitivo en el mundo. Lo opuesto también puede suceder: los países competitivos implementan un entorno favorable para que las empresas creen y desarrollen marcas internacionales con la fortaleza suficiente para competir en un mercado globalizado.

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 del país de procedencia (Thakor y Katsanis, 1997; Kim y Chung, 1997). En esta línea, Smit y Sorell (2009) analizaron la relación entre marcas globales y competitividad de los países, señalando la buena relación que existe entre ambos para muchos países, principalmente los grandes países desarrollados, así como las estrategias de algunos países emergentes por desplazarse hacia el lado superior derecho del binomio alta competitividad y presencia de marcas globales (gráfico 7).

Para el caso español, Cerviño, Sánchez y Cubillo (2005a, 2005b) y Peralba (2006) demostraron que cuanto mejor era el posicionamiento competitivo de las marcas españolas en el exterior, mejor se percibía el país de origen, confirmando así el efecto de las marcas nacionales en el valor final del *Made in/by Spain*. Por lo tanto, la presencia de marcas españolas en los mercados internacionales podrá mejorar la competitividad de España, permitiendo compensar la falta de competitividad derivada de la

baja productividad o la falta de inversión en I+D. Como se puede observar en el gráfico 7, España presenta un nivel bajo de competitividad respecto a sus principales competidores mundiales, y además, una falta significativa de marcas globales que le permita compensar vía diferenciación y valor de marca la baja competitividad. En cambio, podemos observar la situación de Italia, que aunque no buena, puede compensar su baja competitividad apalancándose en sus prestigiosas marcas globales.

El reto de las nuevas marcas de los países emergentes ▼

La creciente fortaleza e internacionalización de marcas de países emergentes presenta un reto competitivo nuevo, que obliga a acelerar los procesos de internacionalización de las marcas españolas en aquellos sectores y segmentos de interés, antes de que sean ocupados por estas nuevas marcas (Sinha, 2005).

El informe de Millward Brown de 2008 «*100 Most Powerful Brand Report*» indica entre las tres tendencias más significativas la proliferación de marcas de países emergentes, el crecimiento continuo en valor de estas marcas, y la creciente importancia de las marcas de tecnología y telecomunicaciones. El informe señala la irrupción con fuerza de marcas chinas en los principales rankings de valor de marcas, especialmente en el sector bancario (*Bank of China, China Construction Bank, Industrial Commercial Bank of China-ICBC*), telecomunicaciones (*China Mobile*), electrodomésticos (*Haier*) u ordenadores (*Lenovo*). El valor de estas marcas se ha incrementado considerablemente en estos años superando con creces los crecimientos en valor de otras marcas de la región.

En una reciente investigación realizada con 700 directivos a nivel global respecto a la percepción de los productos y marcas chinas, se espera que en cinco años las marcas chinas tengan posiciones de liderazgo global en diversas categorías, y en especial, en ordenadores y portátiles, electrónica personal, teléfonos móviles y electrodomésticos para el hogar (Interbrand, 2008). Asimismo, y unidas a las marcas chinas, se señalan las marcas de Rusia (*MTS Mobile, Beeline Telecom, Lukoil y Baltika*), India (*Tata, Mittal, ICICI*), y las marcas emergentes de las multilatinas (*Cuervo-Cazurra, 2010*), principalmente de Brasil (*Brahma, Petrobras, Bradesco, Itaú, Natura*), México (*Cemex, Telmex, Televisa, Urrera*) y Chile (*Cocha y Toro*) como potenciales marcas globales en un futuro próximo.

Muchas de estas marcas de países emergentes están en la mira para ser algunas de las más valiosas y competitivas a nivel global. Ciertamente es que hasta el

momento los países emergentes no han sido constructores de marcas sino fabricantes. Ahora bien, también es patente el interés creciente de estos países y sus empresas en crear marcas con dimensión global que ganen un espacio en el competitivo mundo del marketing global. Muchas de estas marcas están cambiando su estrategia de focalización meramente en el producto a una más centrada en la creación de valor e imagen de marca. Así, marcas como *Lenovo*, la marca china que compró la unidad de negocios de ordenadores personales de IBM, y que ha desarrollado un agresivo plan de crecimiento e importantes inversiones en I+D+i, tiene todos los puntos para convertirse en el líder mundial de PC. Hoy ya es una marca conocida y preferida en muchos mercados, a pesar de que su historia (*Grupo Legend* de China) no tiene más de tres décadas. La marca india *Tata*, presente en diversos sectores y categorías de producto, se ha convertido en un fenómeno que desafía a muchas marcas globales establecidas del sector automoción o de las telecomunicaciones. *Natura*, la marca de cosméticos brasileña está logrando penetrar en muchos mercados del mundo, con una promesa de protección y cuidado del medio ambiente y con un compromiso de responsabilidad social que le han abierto las puertas de muchos mercados.

En México, *CEMEX*, con presencia en más de 50 países, se ha convertido en la empresa líder cementera a nivel mundial y en una de las mayores compañías de materiales para la industria de la construcción; y *Televisa*, con unos 14 canales de televisión de pago, alcanza a más de 18 millones de suscriptores en América Latina, Europa y Asia Pacífico, exportando más de 60 mil horas de programación a más de 60 países. En Chile, *Concha y Toro* ya supera en notoriedad global de marca a cualquier marca de vino española.

El reto de las marcas de distribución en el mercado local e internacional ▼

Dentro del actual entorno de crisis económica, las empresas, y sobre todo, las de gran consumo, tienen que enfrentarse al incremento de presión que ejercen las marcas de distribuidor (denominadas hace años marcas blancas). Pues bien, incluso en este caso, una marca reconocida y bien posicionada es el mejor antídoto para enfrentarse a la competencia directa de las marcas de distribuidor, tanto en el mercado doméstico como en el internacional.

La actual crisis económica ha traído una aceleración del proceso de crecimiento y aceptación de estas marcas. Ciertamente, las marcas de distribuidor suelen vivir su apogeo en épocas de crisis porque permiten al consumidor rebajar el coste de la



GRÁFICO 8

**CUOTAS DE MERCADO DE
LAS MARCAS DE
DISTRIBUIDOR
PRINCIPALES PAÍSES EUROPEOS
2009**

FUENTE:
Private Label Manufacturers (2009).

cesta de la compra a cambio de cierta calidad nada sofisticada. En este sentido, hay que indicar que por lo general, las marcas de distribuidor son contra cíclicas. Es decir, suben en tiempos de crisis y después, cuando la economía vuelve a crecer, dejan de hacerlo. Ahora bien, la problemática para los fabricantes es que una vez consolidadas sus posiciones, y a pesar de que hay un cambio de ciclo, las marcas de distribuidor no suelen retroceder mucho. Van subiendo escalones en las distintas fases de aceptación del proceso de compra del consumidor y una vez que han tomado ese escalón es difícil sacarlas de allí, al menos que haya una introducción de un producto muy innovador o un cambio en la categoría.

Según el Anuario Internacional de la Marca de Distribuidor 2009 de la PLMA (6), la cuota de mercado de las marcas de distribuidor aumentó en 14 de los 20 países estudiados por Nielsen Company en las categorías de alimentación envasada, droguería y perfumería. En dos países, el Reino Unido y Suiza, las marcas de distribuidor representan uno de cada dos productos vendidos y en otros tres: Alemania, Bélgica y Austria, han conseguido una cuota de mercado del 40%. Francia se sitúa por encima del 32% y España se aproxima al 35%, siendo el país de la Unión Europea con el mayor crecimiento de cuota de las marcas de distribuidor en estos últimos tres años (gráfico 8).

Y según los datos de panel analizados por Nielsen (2008), esta tendencia es generalizada en todo el mundo. Evidentemente, este escenario presenta retos competitivos para las marcas españolas, tanto en la defensa de sus cuotas de mercado en España como en los principales países de exportación. Hay que señar

que los destinos de las exportaciones españolas de productos de consumo se concentran en países de la Unión Europea, principalmente Alemania, Francia y el Reino Unido, países donde las marcas de distribuidor presentan una enorme fortaleza.

Por otro lado, las estrategias de marca de distribuidor en el sector de productos de consumo de alta rotación se ha trasladado también a otras categorías importantes de productos, fruto del desarrollo imparables de los nuevos conceptos de «Category Killers», como Decathlon en deportes, Ikea en Muebles, MediaMarkt en electrónica de consumo y del hogar.

Pues bien, ante esta situación, la empresa solo tiene dos instrumentos de defensa: una marca que goce de la preferencia y lealtad de los consumidores y un proceso innovador que enriquezca día a día la marca y por lo tanto, mantenga viva la fidelidad de los consumidores. Las empresas con marcas notorias y renombradas pueden, sin lugar a dudas, encajar el empuje competitivo de las marcas de distribuidor. Las empresas que no dispongan de una marca claramente posicionada en el mercado tendrán que competir en el terreno de los precios y costes y, en este campo, les será imposible aguantar la presión de las enseñas de los distribuidores, sucumbiendo finalmente a convertirse en meros fabricantes y envasadores de éstos con el único objetivo de sobrevivir en el mercado.

Para las empresas con marcas posicionadas, la constante innovación y la correcta comunicación de la marca serán las mejores armas competitivas para mantener la lealtad de sus clientes y defenderse frente a las marcas de distribuidor. Ahora bien, la

innovación debe ser creíble e interesante para el consumidor. Una innovación que permita a la marca ir un paso por delante, ser pionera en su categoría y dar más sentido y nuevos valores a la marca. Quizás, por eso, marcas como *Danone* o *Kellong's* se esfuerzan en recordar a los consumidores en sus anuncios «que no fabrican para otros», además de resaltar las características innovadoras de sus productos. Es importante comunicar claramente que la marca lidera el desarrollo de productos en la categoría, generando confianza y fidelidad en el consumidor. Esta estrategia está permitiendo que marcas españolas en sectores muy banalizados (por ejemplo, lácteos, galletas o pastas alimenticias), tales como *Pascual*, *Puleva*, *Cuétara* o *Gallo*, mantengan sus respectivos liderazgos frente a las marcas de distribuidor.

Estos principios teóricos se ven avalados por los datos empíricos. Aquellas categorías que más apuestan por el valor de marca son las que mejor se defienden y protegen frente al empuje de las marcas de distribuidor. Un estudio realizado por los profesores Dobson y Chakraborty (2008) en el Reino Unido – el mayor mercado de marcas de distribuidor en Europa – pone de relieve que la cuota de mercado de la marca de distribuidor es inversamente proporcional a la fortaleza y confianza de la marca de fabricante en la categoría.

La pérdida de activos comerciales españoles en procesos de adquisiciones y fusiones

Por último, cabe analizar la amenaza de la pérdida de iconos nacionales debido a procesos de adquisición de empresas españolas por parte de grupos multinacionales. En estos últimos años, marcas líderes españolas en sus respectivas categorías han pasado a formar parte de la cartera de marcas de grupos globales o estar bajo el control de grupos de capital riesgo. Grupos como *Cortefiel* (marcas Cortefiel, Springfield, Women's Secret...) o *Panrico* (Donuts, Donettes, Panrico) fueron controlados por grupos internacionales de capital riesgo. Otros líderes nacionales e internacionales españoles como el *Grupo Alsa* (transportes por carretera), *Chupa Chups* (confitería de azúcar), o *Endesa* (energía) han sido comprados por *National Express* (Reino Unido), *Grupo Perfetti* (Italia) y *ENEL* (Italia), respectivamente.

Más recientemente, el mayor grupo español de distribución de agua (*Agbar*) ha pasado a manos del grupo francés *Suéz*. Y en este año 2010, todavía está por definir si el mayor grupo de aceite de oliva del mundo, que dispone de la mayor cartera de marcas líderes en el sector (*Bertolli*, *Carapelli*, *Minerva* y *Carbonell*), seguirá en manos españolas o pasará a ser controlado por el grupo norteamericano *Bunge*, el

líder mundial en aceite de girasol y soja (6). Éstas adquisiciones recientes se añaden a otras muchas de los noventa, donde marcas españolas tan emblemáticas como *Seat*, *Derbi*, *Dyc*, *Domecq*, *Loewe*, *Matutano*, *Martínez*, *Alvalle*, etc. pasaron a ser controladas por grupos empresariales con matrices fuera de España.

Ciertamente, estos procesos son dinámicos y en doble dirección. Muchas empresas españolas desarrollan también estrategias de crecimiento internacional vía adquisición de empresas y marcas locales y globales para consolidar su liderazgo en sus respectivos sectores empresariales.

Ahora bien, para un país con escaso capital comercial como es España, la pérdida y/o venta de iconos comerciales representativos del país puede ser ciertamente preocupante, siempre y cuando esta pérdida no sea compensada por la creación de nuevas marcas comerciales o el fortalecimiento y crecimiento del resto de marcas españolas. Este es el reto que permitirá compensar la pérdida de activos comerciales en estos procesos de adquisición y fusión empresarial: un mayor desarrollo de marcas nacionales que pasen a una fase de liderazgo nacional y crecimiento internacional, y una mayor globalización de las marcas españolas líderes actualmente internacionalizadas.

Evidentemente esta amenaza de pérdida de marcas nacionales no se circunscribe solamente a España. Es una dinámica global que afecta a todos los países y sectores. Sin embargo, la defensa social y política de los iconos comerciales ligados a una identidad nacional es muy diferente entre unos países y otros. Cabe señalar como ejemplo el caso de Francia. El intento de compra en 2005 por el grupo estadounidense *Pepsico* del grupo *Danone*, emblema de la industria alimentaria francesa, generó oposición y movilización inmediata en Francia. El primer ministro en esa fecha, Dominique de Villepin, aseguró que su Gobierno tendría que «defender los intereses de Francia». Asimismo, otro ministro no dudó en afirmar que «el ejecutivo haría todo para evitar una OPA hostil contra Danone» (7).

Cierto es que estas respuestas parecen estar más ancladas en los modelos proteccionistas ya superados de mediados y finales del siglo XX, que en una idea y visión más actual de una economía global interdependiente. Ahora bien, la libertad de mercado y empresa no resta a que los gobiernos deban buscar el equilibrio entre los intereses nacionales y de imagen país, y el respecto y defensa de la libertad empresarial.

Las decisiones y análisis sobre la venta de marcas que sean el reflejo de la identidad nacional, y de los logros y cambios económicos alcanzados en el país, no pueden circunscribirse meramente al hecho económico o financiero de la operación, ya que se pone en juego

otros muchos atributos y valores ligados a la propia imagen del país. Claro ejemplo de ello es Estados Unidos: a pesar de la incuestionable defensa del libre mercado, son bien notorias las importantes limitaciones que el congreso norteamericano pone a la adquisición por grupos extranjeros de empresas norteamericanas consideradas como estratégicas para el interés nacional.

CONCLUSIONES

La creciente rivalidad competitiva global, aumentada si cabe por el auge de las nuevas multinacionales de países emergentes 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. Para ello, es necesario un cambio de perspectiva en el enfoque competitivo exterior. Hay que pasar de una visión de «sellers o vendedores» con un posicionamiento de «precio bajo» y/o buena relación calidad-precio a una de «marketers», adoptando una visión estratégica centrada en la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo vía innovación de productos y servicios, comercializados bajo marcas con proyección y notoriedad internacional.

Una mayor implantación internacional y liderazgo sectorial de las marcas españolas permitirá no solo una ventaja competitiva para las empresas, sino que mejorará la competitividad del país y de la «*Marca España*». Éste es un proceso bidireccional y de retroalimentación, que en última instancia genera mayor competitividad en todo el tejido empresarial del país. En cierta manera, y una vez analizados los grandes rankings mundiales sobre competitividad, marcas y empresas, una mayor globalización de las marcas españolas es, junto con el necesario esfuerzo en I+D+i, la gran asignatura pendiente de la empresa y la economía española para jugar en la «Champions League Mundial». El reto, a nuestro entender es ese, y debe ser una responsabilidad conjunta de las empresas y las instituciones públicas, coordinando sus esfuerzos en el ámbito de la promoción exterior de las marcas y la imagen de España, las medidas fiscales para la implantación de marcas en el exterior, tanto de manera orgánica como a través de la adquisición de marcas locales; y el desarrollo de fondos de inversión y capital riesgo público-privados para la potenciación de nuestras marcas en los mercados internacionales.

NOTAS

- [1] Siguiendo criterios de la OCDE, la intensidad tecnológica se mide con variables tales como el porcentaje de gastos de I+D sobre ventas (evidentemente, también podría considerarse inversión desde una perspectiva estratégica). Los sectores de baja intensidad son aquellos cuyo

gasto directo e indirecto en I+D es menor del 1 por 100 de su producción. Los sectores de intensidad tecnológica media-baja, tienden a gastar en I+D entre un 1-2,5 por 100 del valor de su producción. Los sectores de intensidad tecnológica media-alta son aquellos cuyos gastos en I+D directos e indirectos representan entre el 2,5 y el 7 por ciento de su producción. Por último, los sectores de intensidad tecnológica alta son los que gastan más del 7 por ciento en I+D

- [2] Tales como la alta dependencia energética exterior (principalmente del petróleo), la mayor carga impositiva sufrida por las empresas españolas, unos marcos regulatorio y judicial muy burocráticos, la falta de unidad de mercado y excesiva regulación que dificulta la competencia en determinados sectores, o incluso, un sistema educativo mal adaptado a los requerimientos actuales y reales de las empresas y poco orientado a incentivar las actividades de creación de empresas
- [3] EU Klems Database, marzo 2007.
- [4] Señalar que en la actualidad, tanto Carapelli como Bertolli, son marcas propiedad del Grupo Sos-Carbonell. Bertolli fue comprada por SOS en Julio de 2008 por 680 millones de euros
- [5] Private Label Manufacturers Association
- [6] «El gigante norteamericano Bunge planea una oferta para entrar en SOS», *El Economista*, Empresas & Finanzas, miércoles 27 de octubre de 2010, p. 5.
- [7] «Francia prepara un decreto para blindar sus sectores estratégicos al capital extranjero», *El Mundo.es*, economía, 29 de agosto del 2005.

BIBLIOGRAFÍA

- A.C. NIELSEN (2008): «Private Label Study», The Nielsen Company, Reino Unido.
- BONET, J.L. (2008): «Internacionalizarse con marca o morir», *El País*, domingo, 7 de diciembre de 2008.
- 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*, Vol. 6, No. 2, Marzo, pp. 237-243.
- 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*, nº 827, diciembre, pp. 261-278.
- CERVIÑO, J. y RIVERA, J. (2008): «La globalización de las marcas españolas: liderazgo y notoriedad internacional», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº 839, noviembre-diciembre, pp. 121-139.
- CUERVO-CAZURRA, A. (2010): «Multilatinas», *Univesia Business Review*, Número 25, primer cuatrimestre, pp. 14-33.
- DURÁN et al. (2002): *Las marcas renombradas españolas. Un activo estratégico para la internacionalización de España*, Foro de Marcas Renombradas Españolas-ICEX, Madrid.
- DURÁN, J.J. y ÚBEDA, F. (2003): «La marca como factor determinante de la multinacionalización de la empresa exportadora española», *Revista Española de Investigaciones de Marketing*, Vol. 7 (2), pp. 25-56.
- DOBSON, P. Y CHAKRABORTY, R. (2008): «Buying Power in the UK groceries market», *Antitrust Bulletin*, Verano 2008, Tomo 53, No. 2, pp. 333-368.
- EUROMONITOR INTERNATIONAL (2008): *World-wide market share of top olive oil brands in 2007*.
- FORO DE MARCAS RENOMBRADAS ESPAÑOLAS (2009): *Memoria X Aniversario 1999-2009*, Madrid. HYPERLINK «<http://www.brandsofspain.com>» www.brandsofspain.com.

GUILLÉN, M. (2006): El auge de la empresa multinacional española, Edit. Marcial Pons y Fundación Rafael del Pino, Madrid.

INTANGIBLE BUSINESS (2009): «The Power 100: The world's most powerful spirits and wine brands 2000», Londres. HYPERLINK

«<http://www.intangiblebusiness.com>» www.intangiblebusiness.com

INTERBRAND (2008): «Made in China» Report.

KIM, S. Y CHUNG, J. Y. (1997): «Brand Popularity, Country Image and Market Share: An Empirical Study», *Journal of International Business Studies*, Vol. 28 (2), pp. 361-386.

MILLWARD BROWN OPTIMOR (2010): «BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands».

NADAL, A. (2005): La competitividad de la economía española, *Información Comercial Española*, Noviembre, número 826, pp.437-452.

PERALBA, R. (2006): «Efecto de las marcas renombradas en el posicionamiento del «Made in...»: El caso de España», Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.

PRIVATE LABEL MANUFACTURERS ASSOCIATION (2009): Market Share of Private Labels. Major European countries.

SINHA, J. (2005): «Global champions from emerging markets», *The McKinsey Quarterly*, número 2, pp. 26-35.

SMIT, W. y SORELL, M. (2009): «Is Global Branding China's Next Competitive Battleground», MD, Suiza, Febrero.

THAKOR, M. y KATSANIS, L. (1997): «A Model of Brand and Country Effects on Quality Dimensions: Issues and Implications», *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 9 (3), pp. 79-100.

WORLD ECONOMIC FORUM (2010): «The Global Competitiveness Report», Ginebra, Suiza.