

## Resumen

Este trabajo analiza la marca como factor de competitividad empresarial y fuente de ventaja competitiva sostenible. Desde una perspectiva integradora, y una vez esquematizado el estado de la investigación en materia de marcas, se analiza la situación actual y las perspectivas futuras de las marcas españolas en los mercados internacionales. El trabajo analiza cómo la situación y presencia actual de las marcas españolas en los mercados globales no se corresponde con el nivel de la economía española y el grado de multinacionalización alcanzado por sus empresas. Ahora bien, en estas dos últimas décadas también se refleja una tendencia creciente a una mayor implantación exterior de las marcas con estrategias que van más allá de la mera exportación. Esta situación permite pronosticar una mayor presencia y sostenibilidad de las marcas españolas en los respectivos mercados internacionales en los próximos años.

*Palabras clave:* marcas españolas, internacionalización de marcas, globalización de marcas, adquisición de marcas.

## Abstract

This paper analyzes the importance of brands as a source of business competitiveness and company's sustainable competitive advantage. From an integrative approach, and once the state of branding research is conceptualized, the paper analyzes the actual situation and future perspectives of Spanish brands in international markets. The paper studies how the actual situation and presence of Spanish brands in global markets is not in line with the size of the Spanish economy and the degree of globalization reached by Spanish multinationals. However, in these last two decades it has also been observed an increasing trend towards the internationalization of Spanish brands, with expansion strategies not only focus on export, but also with entry modes that undertake foreign direct investments. This situation let us to predict a higher presence and sustainability of Spanish brands in international markets for the following years.

*Key words:* spanish brands, internationalization of brands, globalization of trade marks, brands acquisition.

*JEL classification:* F23, G12, K11, M20, M31.

# LA MARCA COMO ACTIVO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ESPAÑOLA: POSICIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS

Julio CERVIÑO

*Universidad Carlos III de Madrid*

Juan José DURÁN HERRERA

*Universidad Autónoma de Madrid*

## I. INTRODUCCIÓN

La competitividad de la empresa está ligada a su saber hacer: al conocimiento que posee o tiene y es capaz de gestionar. Entendemos que una empresa es competitiva si es capaz de hacer productos y prestar servicios con un binomio calidad-precio diferente al que define a sus competidores y es valorado positivamente por el mercado. Este saber hacer ha de ser específico, diferenciado, y hace que el capital económico de la empresa se nutra por un conjunto de bienes intermedios que permiten producir nuevos bienes (productos y servicios). Este capital económico, bienes de activo de la empresa, puede ser de carácter físico y de naturaleza inmaterial o intangible. Las capacidades diferenciales de una empresa se pueden agrupar en tres grandes apartados: capital tecnológico (dota de capacidad para la producción física de los productos y de los servicios asociados), capital comercial (dota de capacidad para la comercialización, distribución y venta de los productos) y capital gerencial o directivo (dota de capacidad de gestión, coordinación y control de actividades y de las diferentes unidades estratégicas). Puede decirse que, en mayor o menor medida, toda empresa posee cierta dotación de cada una de estas tres clases

de capital económico, dependiendo, la mayor proporción de uno u otro, de la delimitación de su núcleo competitivo ligado a la fabricación y producción de bienes, a su comercialización y venta o preferentemente a la calidad y eficiencia gerencial.

Los activos intangibles presentan un elevado nivel de especificidad y de conocimiento tácito, lo que hace que el mercado, como mecanismo de valoración y protección de dichos activos, vea reducida su eficacia (Williamson, 1975). Estos activos presentan un elevado grado de ambigüedad causal, ya que es difícil definir las relaciones de causalidad existente entre la actividad desarrollada y los resultados obtenidos (Lippman y Rumlets, 1982). Sin embargo, sí se puede observar su incidencia en el desempeño y decisiones de la empresa.

En términos generales se puede decir que en una economía de servicios y del conocimiento el núcleo competitivo de las empresas y de los países son sus intangibles. En este sentido, tiene virtualidad su protección tanto por parte de la empresa como del país a través de sus instituciones: organizaciones que registran los conocimientos codificables, leyes que las protegen y tribunales que velan por su cumplimiento. En este contexto se sitúan la protec-

ción de los derechos de propiedad industrial e intelectual (patentes, marcas, nombres comerciales, etcétera).

La ventaja competitiva fundamentada en el capital comercial de la empresa se basa en el desarrollo de canales de distribución y venta y en la creación de marcas comerciales notorias. El capital comercial incluye *know how* sobre mercados, segmentos, procesos de distribución y venta (Sritavastava *et al.*, 2001; Glazer, 1991), y organización comercial. Sin embargo, en su génesis y desarrollo intervienen en mayor o menor medida otras áreas o funciones de la empresa. Por ello puede hablarse de la existencia de un fuerte imperativo por parte de las empresas para considerar que la responsabilidad de la gestión de la marca va más allá del departamento de *marketing*. En el proceso de creación y gestión de marcas deben participar muchas áreas organizativas de la empresa. Ciertamente, el área de *marketing* tendrá que liderar el proceso, pero, sin lugar a dudas, el activo marca es demasiado importante para que toda la gestión y responsabilidad recaiga en el departamento de *marketing*. Es necesario que el área financiera comprenda el auténtico valor de la marca para entender que los recursos destinados al activo son una inversión y no un gasto. En el área industrial y de servicios, uno de los principales vectores de creación de valor de marca es el capital humano, por lo que el departamento de recursos humanos debe estar alineado con los valores, identidad y personalidad que se intenta proyectar de la marca. Por último, y no menos importante, la inversión en marca, tanto desde la perspectiva de la innovación y la I+D (modelos de utilidad y patentes) como de los referentes visuales (*trade-*

*marks*, nombre de marca, logo, etcétera) tiene que ser protegida jurídicamente, por lo que la coordinación con el área jurídica es también primordial. En el gráfico 1 se presenta un modelo de interacción de las diversas áreas que deben ser coordinadas para una correcta gestión del activo marca.

Con esta visión integradora del activo marca, el objetivo de este trabajo es presentar y analizar la situación competitiva de la empresa española en materia de marcas y su proyección a medio y largo plazo. En este sentido, este trabajo analizará, en una primera parte (apartado II) y brevemente el concepto marca y su consideración como activo estratégico, las principales áreas más desarrolladas en cuanto a la investigación académica, así como los modelos de análisis para cuantificar la orientación a la marca de las empresas. Una vez establecida la importancia estratégica del activo marca y de la orientación a la marca, el apartado III analiza la si-

tuación y posicionamiento actual de las marcas españolas en el mundo. El apartado IV se centra en los retos a los que se enfrentan las marcas españolas y en un análisis en cuanto a las tendencias y perspectivas futuras. El trabajo finaliza con un resumen y las conclusiones.

## II. LA MARCA COMO ACTIVO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA Y LA ORIENTACIÓN A LA MARCA

En la economía moderna, tanto real como virtual, las marcas se han convertido en activos críticos para la creación de valor en las empresas. Pero su valor no es solo comercial, sino también profundamente simbólico, siendo unos claros exponentes del desarrollo material, tecnológico y social de un país, lo que las convierte en excelentes embajadores de la imagen nacional en los mercados exteriores (Cerviño y Rivera, 2007).

GRÁFICO 1

### VISIÓN INTEGRAL DE LA IMPORTANCIA Y GESTIÓN DE LA MARCA EN LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia.

La marca es un elemento distintivo de los productos y servicios a los que están asociadas y, por lo tanto, de su calidad y atributos (cualidades como diseño e imagen, por ejemplo). La marca es además un elemento diferenciador de la empresa y también, en ocasiones, de su país de origen al contribuir positivamente a su imagen. La marca constituye uno de los núcleos determinantes del capital comercial de la empresa y como elemento codificable y registrable es susceptible de protección institucional y de ser objeto de comercio. Consecuentemente puede ser valorada de forma individualizada e independiente de otros activos intangibles. La reputación de una marca no sólo se circunscribe a su sector de actividad sino que puede trascender éste y ganar renombre para el público en general; este aspecto también ha sido objeto de regulación para evitar que su uso por terceros, asociándose a otros fines (productos o servicios) distintos a los propios de su origen, pueda constituir una pérdida de valor indirecto para la empresa titular de dicha marca.

Las marcas reputadas facilitan la decisión de compra y pueden constituir verdaderas palancas para la fidelización a largo plazo de los consumidores. Además, identifica a la empresa y es un componente crucial de su imagen y reputación, afectando a la relación no sólo con el mercado sino también con los grupos interesados internos (empleados, directivos, accionistas).

El consumidor puede incurrir en costes de selección de los productos a adquirir, especialmente cuando no hay experiencia previa en el consumo de dicho bien para confirmar su calidad (Aaker, 1996; Keller, 1998). De hecho, el mercado tiende a confiar en las

empresas que poseen marcas reputadas y considera que los productos de estas empresas son de mejor calidad y garantía (Hill y Kim, 1990). Desde el punto de vista del consumidor, la marca simplifica la selección de los productos y, por tanto, de la decisión de compra (Sashi y Karuppur, 2002).

### 1. La marca como fuente de ventaja competitiva: un análisis de la literatura relevante

La creación y gestión de marcas ha pasado en los últimos años a constituirse en uno de los temas prioritarios de la dirección estratégica de la empresa, ya que este activo es uno de los que más valor proporciona a las organizaciones (Keller y Lehmann, 2006). Además, la marca se ha identificado como una variable estratégica de creciente importancia dentro de las decisiones, políticas y estrategias de internacionalización de la empresa (Kelz y Block, 1993; Luostarinen y Gabrielsson, 2004). Es un hecho cada vez más indiscutible que la competitividad de las empresas se sitúa en el campo de los intangibles, y dentro de éstos, la marca resulta determinante (Durán *et al.*, 2002; Cerviño, 2002).

Tradicionalmente, en las empresas de bienes de consumo todo gira alrededor de tres pilares fundamentales: la marca, el *marketing* y los clientes. Sin embargo, hasta fechas recientes, la gestión de marca no estaba tan generalizada en empresas de servicios, tecnología o industriales. A menudo era considerada más como un coste extra que como un vector estratégico del negocio, pudiendo pasar a ser uno de los elementos en los que no invertir. En consecuencia, la mayor parte

de la investigación en el área de marcas se ha centrado en los mercados de consumo, y principalmente en los denominados PCAR o Productos de Consumo de Alta Rotación, FMCG en terminología inglesa (Leek y Christodoulides, 2011; Baumgarth, 2010).

La investigación en el área de servicios es más limitada y en el área industrial ciertamente escasa (Lynch y De Chernatony, 2007; Ohnemus, 2009). Sin embargo, esta situación está cambiando de manera rápida habiéndose revelado la gestión de marca como prioritaria para todo tipo de sectores o industrias, comenzando hace ya varios años en el área de servicios y más recientemente en el área industrial. Por un lado, en el nuevo entorno económico, el peso del sector servicios está en continuo crecimiento dentro del conjunto de la economía global, lo que ha generado un creciente desarrollo de marcas de servicios (Iglesias *et al.*, 2011). Por otro, en el sector de los bienes industriales (el llamado *Business to Business*, B2B) se tenía la creencia, tanto en el ámbito académico como en el profesional, de que los clientes industriales no se veían afectados por los valores y beneficios emocionales ligados a las marcas. Muchos de los cambios acaecidos en el entorno económico actual, tales como la creciente homogeneidad en la calidad de los productos, los procesos de *outsourcing* y deslocalización productiva y el número decreciente de contactos y relaciones personales debido al incremento exponencial de las comunicaciones electrónicas, han incrementado el interés en la gestión de la marca industrial (Baumgarth, 2010).

Además, en un contexto donde la importancia de la marca traspasa ya todos los sectores e

industrias, la marca corporativa adquiere una especial relevancia. Mientras que el objetivo último de la marca de producto es la fidelización y satisfacción del consumidor (con un creciente interés también en las relaciones con los proveedores), las marcas corporativas ofrecen una visión mucho más amplia, que tiene en cuenta los intereses de muchos *stakeholders* (Balmer y Gray, 2003; Anisimova y Movando, 2010), no solamente los consumidores y/o clientes, también los empleados, proveedores, inversores, instituciones y los medios de comunicación. Esta visión más global, en la que la organización es la marca, está ganando importancia en un mundo cada vez más conectado, transparente y globalizado. Hay todavía mucha confusión al respecto, y en ocasiones los términos de marcas de servicios y marcas corporativas se utilizan como sinónimos (De Chernatony *et al.*, 2006). Lo mismo ocurre con las marcas industriales, donde la estrategia de marca corporativa domina el sector industrial. Sin embargo, no todas las marcas de servicios o industriales son necesariamente marcas corporativas.

Desde la perspectiva empresarial, enmarcada en un mundo globalizado, con una fuerte competencia externa vía precios, solo es posible ganar cuota de mercado o mantener una sólida posición competitiva incorporando una estrategia decidida de diferenciación y marca. Tener un buen producto u ofrecer un buen servicio es condición necesaria pero no suficiente para tener éxito en el mercado. Es preciso diferenciarse de la competencia incorporando a los atributos físicos valores emocionales que concedan a la empresa una ventaja sensible y sostenible respecto a los competidores. La marca permite identificar y proyectar los va-

lores de la empresa o la institución, sus productos o servicios, los diferencia de los de la competencia, refleja cómo se organiza y, bien gestionada, desencadena una conexión emocional y de confianza con los clientes, generando lealtad y fidelidad con su público objetivo, y por lo tanto flujos de caja sostenibles en el tiempo. En un entorno dominado por el poder de la imagen, las empresas y productos no asociados a iconos visuales emocionalmente reconocibles no existen. Finalmente, y dada su relevancia como generador de flujos de caja sostenibles en el tiempo, las marcas no son solo unos activos comerciales en propiedad de la empresa, también lo son en términos estrictamente financieros (Keller y Lehmann, 2006), y, como hemos señalado anteriormente, constituyen un componente esencial del capital comercial de la empresa.

Las marcas manifiestan su importancia en tres niveles fundamentales: en el mercado de clientes/consumidores, en el mercado de productos/servicios y en el mercado financiero. Dada la importancia de las marcas en una economía muy competitiva y globalizada (Steenkamp *et al.*, 2003), la investigación académica sobre las marcas es ciertamente extensa —principalmente en productos de consumo—, cubriendo un amplio abanico de temas y con investigaciones empíricas que, en conjunto, han contribuido a avanzar en la comprensión del fenómeno marcario.

En un extenso estudio sobre los principales trabajos y áreas de investigación más relevantes en materia de marcas, Keller y Lehmann (2006) establecen cinco grandes áreas íntimamente relacionadas con las decisiones estratégicas y operativas que fre-

cuentemente tienen que tomar las empresas y sus directivos. Estas cinco áreas son: 1) Establecimiento y desarrollo del posicionamiento de la marca; 2) Integración de las decisiones de *marketing* con las decisiones de marca con objeto de generar un mayor valor de marca; 3) Valoración y métrica del rendimiento de las marcas; 4) Estrategias de crecimiento a partir del apalancamiento en marcas, y 5) Gestión estratégica de la marca.

Un eje común de todas estas investigaciones viene a corroborar que la creación de una marca reputada es el resultado de un proceso acumulativo en el tiempo, sustentado en procesos de innovación y en una inversión en publicidad y promoción del producto. Estos procesos deben considerarse dentro de la estrategia y organización de la empresa, así como de la experiencia y aprendizaje organizativo.

## 2. La orientación a la marca de las empresas y su relación con la ventaja competitiva

Más recientemente ha surgido también un creciente interés en cuantificar en qué medida la empresa está orientada a la marca. En su concepción original, la orientación a la marca nace como la intersección de dos teorías: la orientación al mercado (OM) y la estrategia basada en los recursos (Urde, 1999). Mientras que la lógica del enfoque de OM se centra en las necesidades y deseos de los clientes y la interacción con los competidores (Hunt y Morgan, 1995), la teoría de la estrategia basada en los recursos aporta una visión interna de las competencias centrales de la empresa (Barney, 1991; Grant, 1995).

Mats Urde y Frans Melin (1994) fueron los primeros en acuñar el término «orientación a la marca». El primer artículo que lo menciona se publicó en 1994 y buscó reflejar la transición desde una organización centrada en el producto hacia otro enfoque donde la misión y visión de la marca se transmiten a los principales componentes de la estrategia (marcas registradas, producto, posicionamiento, nombre e identidad) con el fin de generar un valor agregado para el grupo objetivo (Urde, 1994).

Dado su reciente desarrollo, la conceptualización de la orientación a la marca no disfruta todavía de un completo consenso en el área de *marketing*. La primera definición fue propuesta por Urde (1994), donde enfatiza la idea de construir y entender la identidad de la marca como plataforma para crear una ventaja competitiva sostenible. Según Urde (1994), la orientación a la marca «es un enfoque en el cual los procesos de la organización giran en torno a la creación, desarrollo y protección de la identidad de la marca en una interacción permanente con los clientes objetivo con el fin de lograr una ventaja competitiva sostenible en forma de marca». El viejo paradigma de *marketing* sobre «el cliente siempre tiene la razón» se cuestiona bajo este nuevo enfoque, ya que la marca no sólo refleja la interacción con los clientes sino también las intenciones estratégicas de la firma (Urde, 1999). La orientación al mercado ya no es suficiente. Como declaraba el vicepresidente de Nestlé, Olle Tegstam: «Estar orientado hacia la marca es un plus que se agrega a la orientación al mercado» (en Urde, 1999).

Sin embargo, Louro y Cunha (2001) van más allá y plantean un

modelo de paradigmas de gestión de marcas, formado por dos dimensiones: la centralidad en la marca y la centralidad en el cliente. Bajo esta nueva perspectiva, una organización podría estar altamente orientada hacia la marca pero no necesariamente hacia el cliente (paradigma proyectivo). De esta manera, la orientación al mercado y la orientación a la marca pasan a ser ejes de un mismo enfoque y no uno predecesor del otro. Bridson y Evans (2004) consideran que existe una falta de entendimiento sobre la definición de orientación hacia la marca, ya que no se distinguen las raíces filosóficas de las conductuales (Avlonitis y Gounaris, 1997). Por lo tanto, hacen hincapié tanto en los valores como en las prácticas de la organización para construir las competencias de la marca. Otra conceptualización fue propuesta por Baumgarth (2010), pero enfocada al sector B2B. Esta definición presenta una diferencia importante con las anteriores ya que toma el concepto de OM como un tipo específico de orientación al mercado. El modelo propuesto integra dos perspectivas sobre OM y las traslada al contexto del *branding*: perspectiva conductual (Kholi y Jaworski, 1990) y perspectiva cultural (Narver y Slater, 1990). Por último, la definición más reciente es la de Gromark y Melin (2011) y busca enriquecer la definición original (Urde, 1994 y 1999) complementándola con las otras existentes. Se enfatiza un enfoque «deliberado» (1) para construir la marca y una interacción no solo con los clientes sino con todos los *stakeholders*.

En resumen, y tal como hemos señalado en párrafos anteriores, el análisis de la orientación a la marca de las empresas es ciertamente novedoso y la literatura presenta muy escasos trabajos teóricos conceptuales a este

respecto, y menos aún trabajos empíricos (Ewing y Napoli, 2005; Baumgarth, 2010). Sin embargo, las bases teóricas de la filosofía de la orientación a la marca, que conjugan la orientación al mercado y la teoría de recursos, vienen a indicar la importancia estratégica de esta orientación para la consecución de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Desde esta orientación estratégica y centrándonos en el caso español, 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, y tal como analizaremos más adelante, en términos generales la empresa española presenta todavía una escasa orientación a la marca.

Esta visión micro es también importante desde una perspectiva macro. Cuantas más empresas nacionales estén orientadas a la creación de marcas, más competitiva será la economía 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 se 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 ambas para muchos países, principalmente los grandes paí-

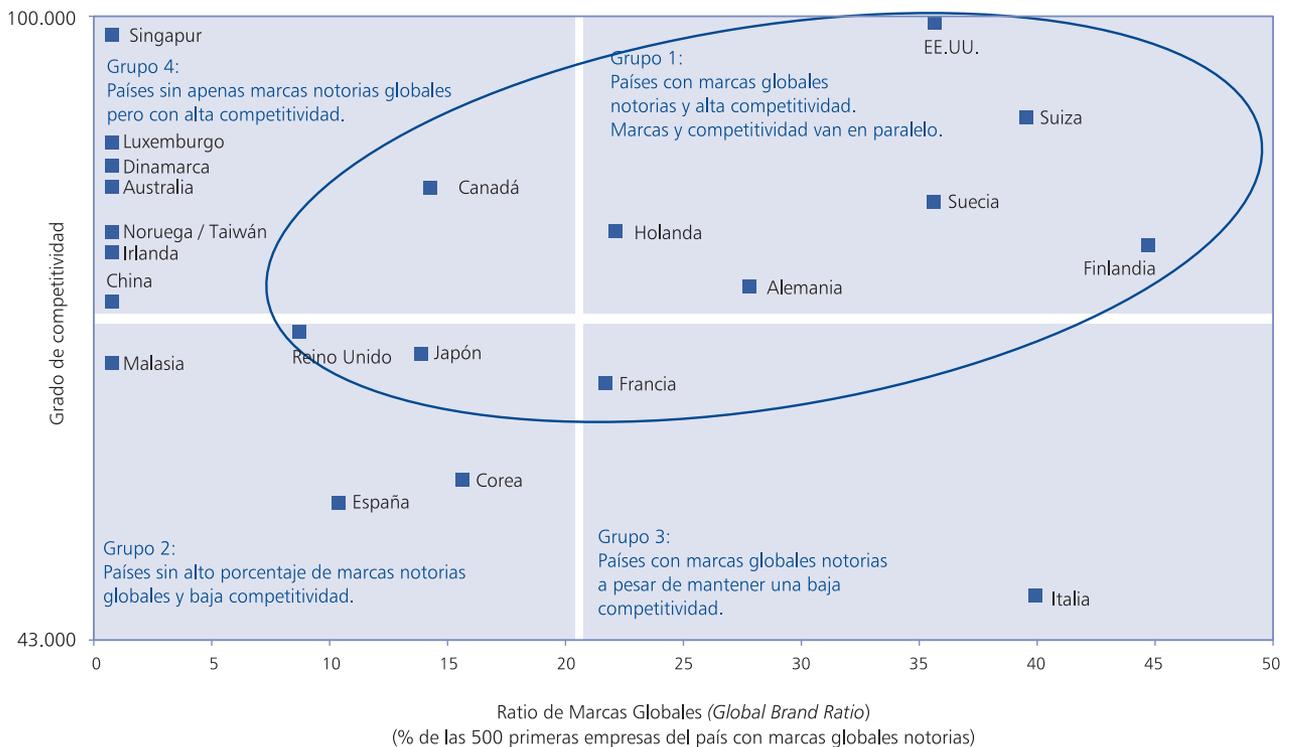
ses desarrollados, así como las estrategias de algunos países emergentes por desplazarse hacia el lado superior derecho del binomio alta competitividad y presencia de marcas globales (ver gráfico 2).

Para el caso español, Cerviño *et al.* (2005a y 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 de-

rivada de la baja productividad o la falta de inversión en I+D+i (Guillén, 2006). Como se puede observar en el gráfico 2, 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, Italia, cuya situación no es buena, puede compensar su baja competitividad apalancándose en sus prestigiosas marcas globales.

Pues bien, una vez realizado el análisis conceptual sobre la relación entre la orientación a la marca y la ventaja competitiva de las empresas y del país, analizamos

GRÁFICO 2  
RELACIÓN ENTRE COMPETITIVIDAD Y MARCAS GLOBALES



Fuente: Adaptado de Smit y Sorell (2009).

en el siguiente apartado la situación actual de la empresa española en cuanto al número y valor de sus marcas en los mercados internacionales.

### III. SITUACIÓN ACTUAL Y FORTALEZA DE LAS MARCAS ESPAÑOLAS EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

La internacionalización de la empresa española en las dos últimas décadas ha ido acompañada, en cierta medida, de la implantación de las marcas españolas en los mercados internacionales, las cuales han conseguido posiciones de liderazgo en ciertos sectores de actividad, generando un efecto locomotor o arrastre en otras empresas y marcas españolas y mejorando el posiciona-

miento de la marca España (Cerviño y Rivera, 2007). Fruto de este esfuerzo es la irrupción de las marcas españolas en las principales calles comerciales del mundo, y en consecuencia en los principales *rankings* de valoración glo-

bal de marcas. El informe de Interbrand «The Best Global Brands 2011» sitúa ya dos marcas españolas en este prestigioso listado concentrado en un número muy limitado de países (ver cuadro número 1): Zara en el puesto 48,

CUADRO N.º 1

#### 100 MARCAS MÁS VALIOSAS DEL MUNDO EN 2010 (Porcentaje por países)

Estados Unidos .....	51
Alemania .....	9
Japón .....	8
Francia .....	8
Reino Unido .....	5
Suiza .....	5
Italia .....	4
Corea del Sur .....	3
Holanda .....	2
España .....	2
Finlandia .....	1
Suecia .....	1
Bermudas .....	1

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Interbrand (2011).

CUADRO N.º 2

#### POSICIONES DE LIDERAZGO INTERNACIONAL DE ALGUNAS MARCAS ESPAÑOLAS

 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 (2011).

y Santander en el 68. Hace tan solo cinco años, ninguna marca española estaba presente en este *ranking*.

Igualmente, el otro *ranking* de referencia publicado por Millward Brown Optimor, «BranZ Top 100. Most valuable global brands», sitúa tres marcas españolas entre las 100 primeras a nivel global: Movistar (puesto 21), Santander (77) y Zara (86). 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 sector a nivel global (ver cuadro n.º 2).

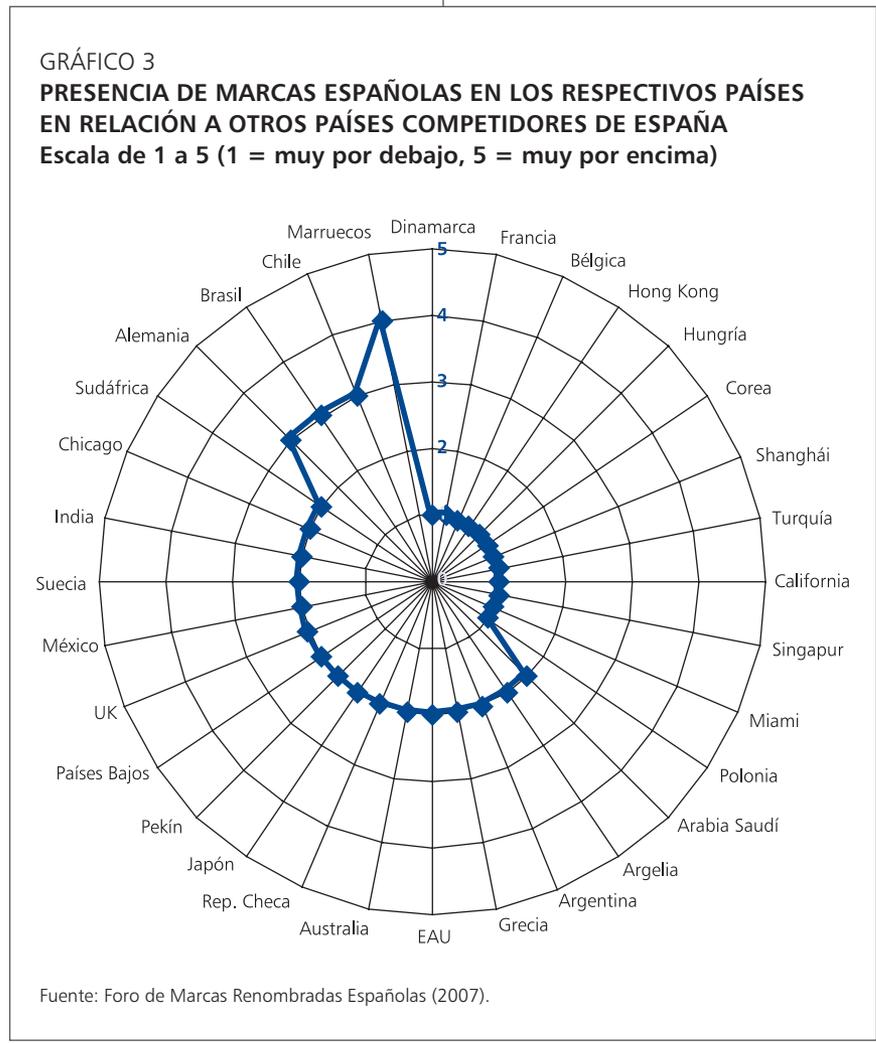
Ahora bien, también es necesario resaltar que, a pesar de esta mejora y éxitos de un buen número de marcas, la presencia y notoriedad de las marcas españolas en los mercados internacionales no está en consonancia con el peso de la economía, las exportaciones y la inversión directa española en el contexto global.

Dos estudios relevantes se han centrado en este aspecto. Un primer estudio fue el implementado por el Foro de Marcas Renombradas Españolas en el año 2007, realizado con una amplia selección de oficinas comerciales españolas en el exterior (OFECOMES) —un total de 33—, entre las que se encontraban todas aquellas de los países considerados más estratégicos para las empresas españolas. Entre otros aspectos, el estudio trató de medir la presencia de marcas españolas en diversos países en relación a otros países competidores de España. Ciertamente, esta muestra no es representativa de la percepción global sobre la presencia y posicionamiento de las marcas españolas en el mundo, pero sí un in-

dicativo de cómo un grupo de expertos españoles, con amplia experiencia en el área de comercio internacional, percibe la situación de las marcas españolas en un importante número de países, los cuales representan más del 90 por 100 de las exportaciones e inversiones directas españolas.

Pues bien, los datos del estudio reflejan una percepción generalizada de la escasa presencia de marcas españolas en los respectivos países en relación a los otros países competidores de España (principalmente Italia, Francia, Alemania, Reino Unido y Estados Unidos). En una escala *likert* de 5 puntos, los resultados indicaron

que, en promedio, los encuestados consideraron que la presencia de marcas españolas está «muy por debajo» en relación a los demás países, con una puntuación obtenida del 1,78 (desviación típica = 0,75 y una moda de 2). En el gráfico 3 se recogen los resultados por países. En muy pocos países, como Marruecos, Chile, Brasil y Alemania, los encuestados consideraron que la presencia de marcas españolas mostraba una situación media respecto a las marcas de otros países competidores. En los demás países, la presencia de marcas españolas era muy inferior a los otros países competidores.



La segunda investigación fue la realizada por Young y Rubicam (2009a) con el patrocinio del Foro de Marcas Renombradas y la compañía Repsol. El estudio, realizado en los 12 países representativos de la economía y comercio mundial, trató de medir la percepción internacional de España y cuál es la situación competitiva de las marcas españolas líderes en los mercados internacionales respecto a las marcas líderes de países como Alemania, Reino Unido, Francia, Italia, Estados Unidos o Japón. Utilizando su modelo de valoración de marcas —*Brand Asset Valuator*, BAV— que valora la vitalidad de las marcas (a partir de su diferenciación y relevancia: indicador dinámico del potencial de crecimiento) y su dimensión (a partir de la estima y vitalidad: indicador estático de su fortaleza actual), Young y Rubicam analizó un total de 30 marcas líderes espa-

ñolas muy representativas de los sectores exportadores e inversores españoles. El BAV mide la imagen de 38.000 marcas en 49 países. Las marcas españolas líderes seleccionadas en este estudio son las incluidas en la oleada de encuestas del panel global del *Brand Asset Valuator*, y que revelan resultados en, al menos, 2 de los 12 países seleccionados. Las marcas analizadas abarcaron una amplia selección de categorías de producto (moda, telecomunicaciones, banca, alimentación, etcétera). En el análisis realizado, las marcas de cada país se agrupan en un conjunto (o *pack*) y se comparan con los *packs* competitivos establecidos: por ejemplo, con los países de nuestro entorno más inmediato (Reino Unido, Francia, Alemania, Italia, Japón y Estados Unidos).

Pues bien, como se puede observar en el gráfico 4, las marcas

españolas son, en promedio para los 12 países analizados y comparadas con los otros *packs* nacionales de 6 países competidores, las marcas más débiles. Esta situación incluso empeora cuando se analizan las percepciones y resultados de países muy desarrollados, como por ejemplo en Estados Unidos (ver gráfico 5). Así, en Estados Unidos, las marcas españolas son significativamente más débiles que las marcas de otros países líderes. Los países en los que el conjunto de marcas españolas ha salido mejor valorado respecto a los demás países competidores fueron Alemania, Rusia y Japón, si bien siempre por detrás de los «grupos» de marcas competidoras.

Ciertamente, estos estudios muestran la falta de una presencia relevante de marcas españolas en los mercados internacionales. Esta situación es debida, princi-

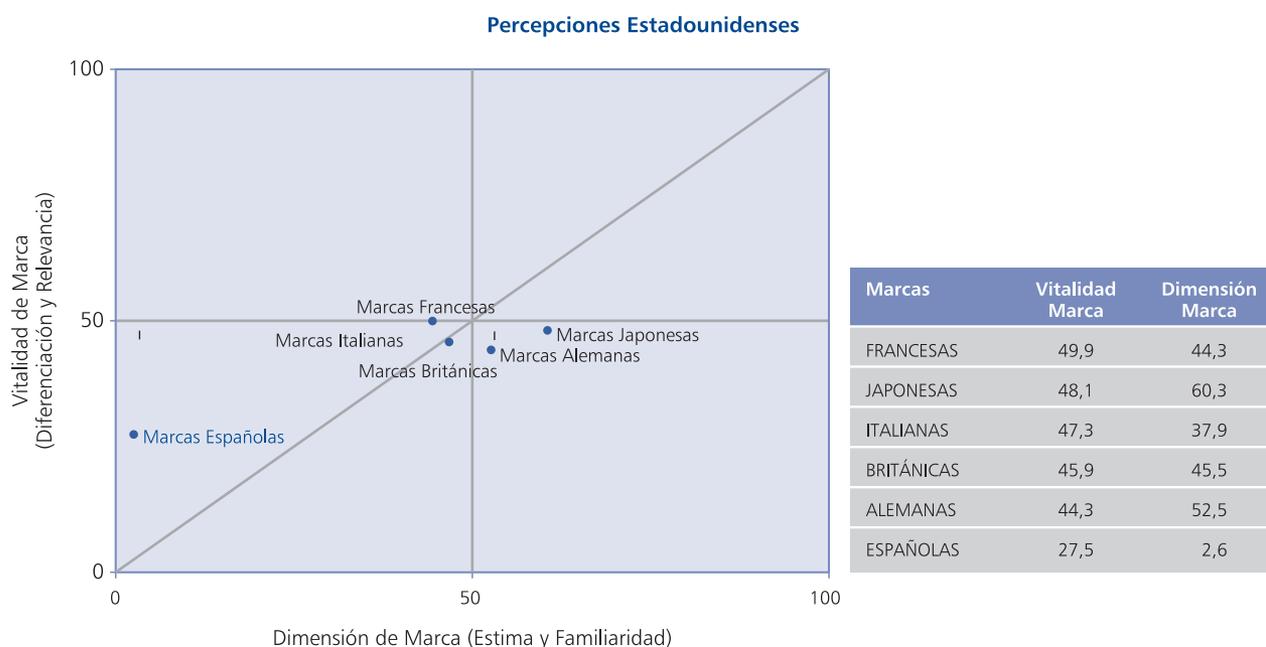
GRÁFICO 4  
FORTALEZA DE LAS MARCAS SEGÚN PAÍS DE ORIGEN



Marcas	Vitalidad Marca	Dimensión Marca
ALEMANAS	64,3	66,6
FRANCESAS	61,3	54,4
ITALIANAS	58,3	49,3
ESTADOUNIDENSES	57,9	58,7
JAPONESAS	54,4	60,7
BRITÁNICAS	51,6	44,6
ESPAÑOLAS	38,4	33,4

Fuente: Young & Rubicam (2009b).

GRÁFICO 5  
FORTALEZA DE LAS MARCAS ESPAÑOLAS EN ESTADOS UNIDOS



Fuente: Young & Rubicam (2009b).

palmente, a la baja orientación a la marca de la empresa española y a la escasa importancia que la empresa tradicional española ha otorgado a este tipo de activos en décadas pasadas, más interesada en la exportación de volumen de producto a precios competitivos que en la creación de ventajas competitivas sostenibles basadas en el desarrollo de canales de comercialización y marcas comerciales. Es decir, a pesar de los éxitos de estas dos últimas décadas, muchos sectores y empresas españolas están centradas en productos poco diferenciados con una estrategia internacional basada en costes y con una escasa inversión en I+D+i y marca (Guillén, 2006).

Estos resultados están también en consonancia con el estudio realizado por Durán y Úbeda (2001 y 2005), que viene a corro-

borar la debilidad de la economía española en relación a su menor dotación de intangibles, y en especial la menor dotación de capital comercial. España es considerada país desarrollado de acuerdo a diferentes indicadores. Atendiendo a la denominada teoría de la senda de la inversión internacional (*Investment Development Path, IDP*) existen cinco grupos de países: los tres primeros son menos desarrollados y, a diferentes niveles de desarrollo, se caracterizan por ser receptores netos de inversión directa extranjera (diferencia en términos de *stock* entre la salida y la entrada). España pertenece al cuarto grupo y su distancia respecto al quinto o más desarrollado se debe a su menor dotación de intangibles, es decir, a su menor incidencia de la innovación en la dotación de capital tecnológico, comercial y directivo. Consecuentemente,

una cartera mayor de marcas renombradas asociadas al control (total o compartido) de canales de distribución y comercialización internacional de sus productos y servicios reducirá el *gap* con los países más desarrollados.

En los estudios relativos a la empresa exportadora se concluye también que las empresas que crean filiales comerciales en el exterior poseen una mayor dotación de activos intangibles y de disponibilidad de recursos que el resto de empresas exportadoras (Rialp, 1999; Plá, 1999). En esta misma línea se argumenta que en la decisión de inversión directa en el exterior (IDE) de carácter comercial son factores determinantes los gastos en publicidad, el capital relacional (fabricante, distribuidor), el servicio pre/post-venta, el grado de diferenciación de productos (Rialp, 1999) y la

imagen de marca internacional (Plá, 1999; Durán y Úbeda, 2004).

Para una muestra de 965 empresas exportadoras españolas (de las cuales 188 eran multinacionales) que realizaron 1.954 modos de entrada en mercados exteriores, y controlando por la experiencia internacional, dotación de activos tecnológicos y tamaño, se concluye que la marca es un factor determinante de la IDE, existiendo una relación positiva entre esta variable y la exportación con marca propia, gastos de publicidad y campañas siste-

máticas de publicidad en el exterior, así como con la experiencia y diversificación geográfica de las exportaciones (Durán y Úbeda, 2004). De las empresas exportadoras, el 31 por 100 venden el exterior con marca propia y utilizan sistemáticamente campañas de publicidad a nivel internacional.

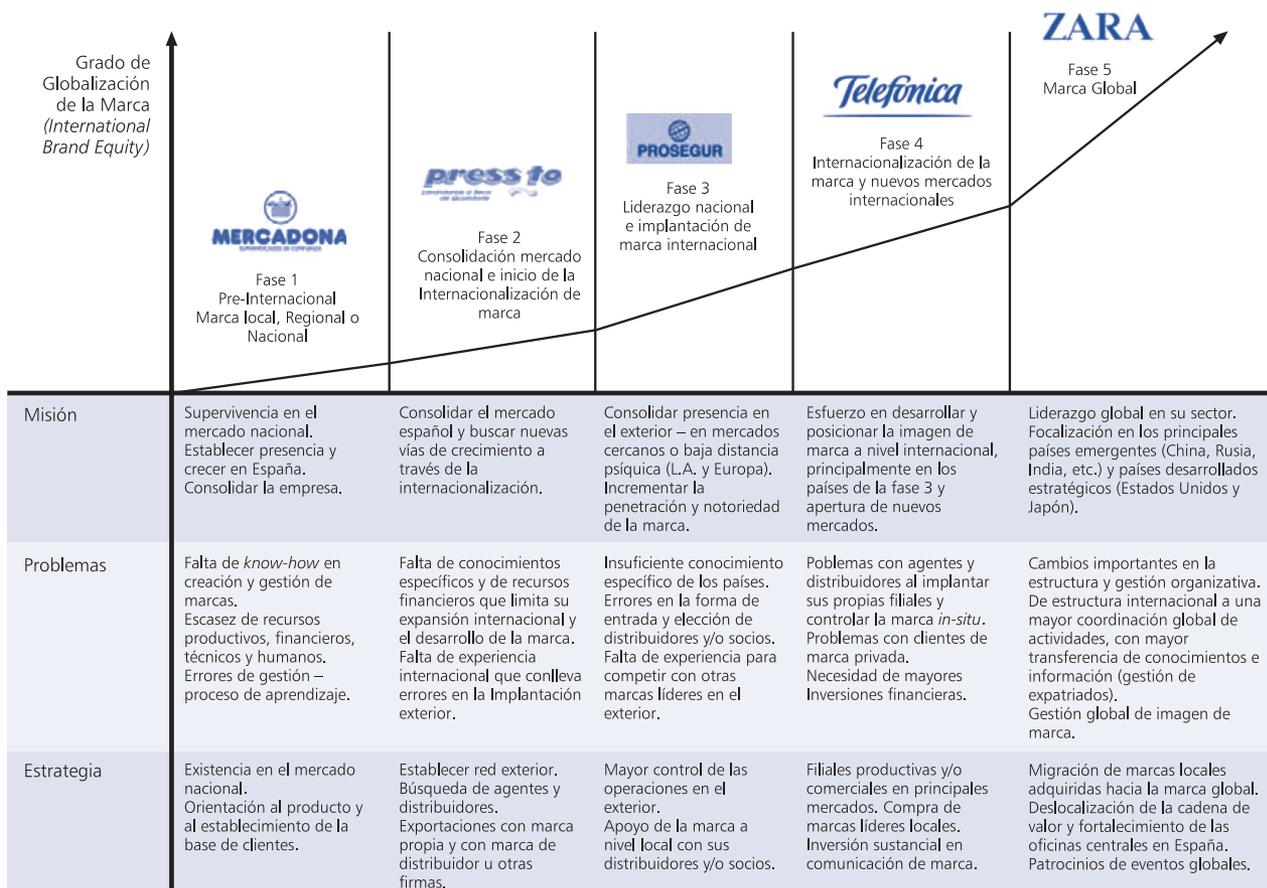
#### IV. TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS FUTURAS

A partir de los modelos de las fases de crecimiento de pequeñas empresas de Steinmetz (1969) y

Churchill y Lewis (1983), así como los modelos de internacionalización de empresas de Johanson y Vahlne (1977) y Anderson *et al.* (1998), podemos establecer un modelo de las «fases de desarrollo de la marca internacional» adaptado para el caso español, tal como Cheng *et al.* (2005) realizaron para el caso de Corea del Sur y Taiwán. En el gráfico 6 representamos un breve resumen de este modelo con algunos ejemplos de marcas españolas.

De acuerdo con los supuestos teóricos de este modelo, España no dispone de muchas marcas

GRÁFICO 6  
MODELO DE FASES DE DESARROLLO DE MARCA INTERNACIONAL



Fuente: Elaboración propia.

propiamente globales. Algunas marcas, principalmente del sector servicios, han alcanzado una cobertura y renombre transnacional o macrorregional. Serían los casos de Telefónica, Repsol, Ferrovial y los bancos BBVA y Santander. Si bien, este posicionamiento está muy centrado en Latinoamérica y Europa, por lo que más que marcas globales habría que definir las como internacionales o macrorregionales. Únicamente las marcas de confección Zara y Mango, con cobertura en 87 y 110 países respectivamente, un porcentaje de ventas internacionales que supera el 65 por 100 en Zara y el 88 por 100 en Mango, una alta notoriedad y una red de más de 1.000 tiendas en ambos casos, podrían acercarse a la definición de marcas globales.

Ahora bien, también hay que señalar que en los últimos años, un número cada vez más creciente de marcas españolas han avanzado rápidamente en las distintas fases del proceso de creación de marcas internacionales y globales, principalmente en las fases 3 y 4, asumiendo posiciones relevantes de liderazgo a nivel global en sus respectivos sectores de actividad (ver cuadro número 2).

Conscientes de los retos competitivos actuales y de la necesidad de ganar tamaño y competitividad en los mercados internacionales, la empresa española ha realizado un importante esfuerzo de inversión e internacionalización de sus productos y marcas en estos últimos años. Los retos para las empresas y marcas españolas son evidentes: la creciente fortaleza e internacionalización de las marcas de los países emergentes, el crecimiento de las marcas de distribución en los principales mercados

de exportación (principalmente en Europa), y debido principalmente a la concentración e internacionalización de las grandes redes de distribución global, y la configuración de grandes grupos empresariales en la gran mayoría de sectores, que conlleva que sectores tradicionalmente atomizados y con bajas barreras de entrada se configuren como sectores altamente concentrados. Sin duda alguna, esta situación debe obligar a las marcas y empresas españolas a acelerar sus planes de expansión y consolidación global.

Los casos más recientes nos señalan dos tipos de estrategias que permitirán a muchas marcas moverse rápidamente hacia las fases más avanzadas del desarrollo de marca internacional. Para la gran empresa multinacional española, los procesos de adquisiciones y fusiones empresariales, y la implantación posterior de marcas globales, parece ser la principal estrategia a seguir. La rivalidad competitiva de un gran número de sectores obliga a las empresas a desarrollar estrategias de crecimiento vía adquisiciones y fusiones, lo que conlleva la compra de marcas diversas en los distintos mercados, que disponen de notoriedad local importante y de una amplia base de clientes y cuota de mercado. Ahora bien, la mayor globalización de los mercados, la creciente movilidad internacional de los consumidores, así como la paulatina internacionalización de competidores, proveedores y distribuidores favorecen en mayor medida el desarrollo de estrategias de marcas globales frente a las de marcas locales. Dado que la ventaja competitiva global se sustenta en los recursos intangibles y capacidades que puedan ser transferidos y acumulados globalmente (Itami y Roehl,

1987), la empresa debe entonces crear y desarrollar marcas que sean fácilmente transferibles a la esfera internacional. Es decir, marcas con una orientación global que minimicen las barreras competitivas, culturales y legales de los diversos entornos internacionales. En este sentido, la estrategia de creación de marcas globales o internacionales tiene un mayor peso estratégico que la creación y/o mantenimiento de marcas locales para los respectivos mercados (Steenkamp *et al.*, 2003; Gelder, 2005; Townsend *et al.*, 2009).

La respuesta estratégica de la empresa compradora suele centrarse en transferir la marca local comprada (con sus clientes y cuota de mercado) a la identidad de marca global que se quiere implantar. Esta estrategia se define como «migración de marca». Estos procesos se dan tanto en el área de productos de consumo como industriales o de servicios. Las marcas españolas han sido muy activas en este tipo de procesos en estos últimos años. Casos recientes son la implantación global de la marca Santander en todos sus mercados (Cerviño, 2008) o la consolidación de todos los negocios de Telefónica bajo la marca global Movistar. Ciertamente, en el caso de Telefónica quedan fases por implementar, como es el caso de la unificación de su marca europea (O2), líder en algunos mercados como el de Reino Unido, bajo la marca global Movistar. Otro caso reciente es la estrategia del BBVA de consolidar todas sus marcas bancarias norteamericanas (Compas, Texas Regional, Laredo National, State National) bajo su enseña global y acelerar el proceso ya iniciado hace años de consolidación marcaria en Latinoamérica. Con este objetivo, desde finales de 2010 el BBVA es patro-

cinador oficial de la NBA norteamericana, con una inversión estimada para los próximos cuatro años de 78 millones de euros (período 2010-2014).

En relación a las empresas multinacionales medianas y/o familiares, así como las empresas exportadoras activas, es evidente también un cambio de estrategia, más focalizada en la implantación en los mercados internacionales —bien con inversión directa vía adquisición o con operaciones de nueva constitución productiva o comercial (*greenfield*)—, que en la estrategia tradicional de exportación. Asimismo, se buscan e implementan formas de internacionalización que provean de una rápida entrada sin inversiones de capital considerables y con un grado de control aceptable (vía franquicias y/o licencias).

Así, por ejemplo, la situación de crisis económica en el entorno europeo ha significado un acicate para la búsqueda de nuevos mercados para la franquicia española. Por otra parte, la vocación internacional de sistema de franquicia español está en su misma raíz, y la madurez del mismo hace que el impulso hacia el exterior no haga más que aumentar. El más reciente informe de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF, 2011) refleja de forma clara este hecho. El crecimiento del número de enseñas españolas con presencia en otros países ha pasado de 234 enseñas a 242, con un avance del 3,4 por 100. Los 112 países receptores de marcas franquiciadoras españolas tienen en la actualidad un total de 11.178 establecimientos, contra los 10.186 existentes en el año 2010. Esto significa un importante crecimiento del 9,7 por 100, y casi 1.000 puntos de

venta más de marcas españolas en el mundo.

Igualmente, en el mundo de las licencias, algunos casos recientes proyectan la creciente estrategia internacional de algunas marcas españolas a través de este modo de entrada. La facturación de las marcas de fútbol como el Real Madrid o el Barcelona C.F. reflejan una proporción creciente en el ámbito del *merchandising* y *licensing* global (Blanco y Forcadell, 2006). Dentro de las licencias de marca, otro ejemplo relevante es el grupo Osborne. Su negocio internacional creció un 15 por 100 en 2010, debido, entre otros factores, a la venta de los productos del grupo en nuevos países. Dentro de este crecimiento, el grupo Osborne destacó el incremento del negocio de sus marcas emergentes así como el relativo a las licencias del Toro de Osborne (la marca cerró 2010 con 31 contratos de licencia) (2). Un último caso es la empresa productora Zinkia, la cual debutó en la Bolsa de Nueva York a finales de 2011. Su marca emblemática, Pocoyó, se ha desarrollado por todo el mundo a través de licencias, con una presencia actual en más de 100 países.

Por lo tanto, podemos argumentar que las marcas españolas parecen estar en un proceso de renovado interés por su internacionalización, generado bien por una creciente vocación internacional en sus equipos directivos o por una situación de estancamiento económico en sus mercados tradicionales de la Europa del euro. En cualquier caso, esta dinámica favorecerá el progresivo desarrollo de las marcas españolas en la esfera internacional y una consolidación creciente en las fases más avanzadas de desarrollo de marca internacional.

## V. CONSIDERACIONES FINALES

La marca es el activo nuclear del capital comercial de la empresa; puede constituir una palanca para la distribución y venta de los productos, ser generadora de rentas y por tanto contribuir a la creación de valor, lo que le confiere una clara dimensión financiera, y ser fuente de ventajas competitivas sostenibles para la organización. Asimismo, por su carácter de activo intangible, con una estrecha relación con conocimientos tácitos de naturaleza comercial, su protección institucional le confiere dimensiones específicas de naturaleza jurídica y legal.

Tradicionalmente, la marca estaba asociada a los bienes de consumo. Ahora bien, en una economía tan competitiva y globalizada la marca se ha revelado también prioritaria para todo tipo de sectores o industrias, comenzando hace ya varios años en el área de servicios y más recientemente en el área industrial. Incluso, la marca está asumiendo una importancia estratégica creciente en aspectos institucionales, como es el caso de la «marca país», siendo un hecho cada vez más evidente la relación bidireccional entre las marcas comerciales y la imagen de la marca país.

Dada la importancia estratégica del activo marca, es necesario entender que la responsabilidad de su gestión va más allá del departamento de *marketing*. En el proceso de creación y gestión de marcas deben participar las demás áreas organizativas de la empresa, dado que todas tienen, en mayor o menor medida, una responsabilidad en su creación, imagen y posicionamiento, y en última instancia, en la creación y gestión de su valor reputacional.

Es lo que Urde (1999) define como una «orientación a la marca» de toda la organización.

La orientación a la marca y al mercado son, en general, elementos de un mismo planteamiento; ninguno precede al otro. En este contexto se observa que la empresa española presenta todavía una escasa orientación a la marca, unido, si cabe, a un proceso de internacionalización tardío. España presenta un nivel bajo de competitividad respecto a sus principales competidores mundiales, y además una falta significativa de marcas globales que incluso le permita compensar vía diferenciación y valor de marca su baja competitividad relativa. En cambio, podemos observar la situación de Italia, que aunque no es buena, puede compensar su baja competitividad apalancándose en sus prestigiosas marcas globales.

Ahora bien, también es cierto que en estos últimos años se ha incrementado considerablemente el número de marcas españolas en los mercados internacionales, y un buen grupo de estas ha alcanzado ya posiciones de liderazgo en diversos sectores económicos, tanto en el área de consumo como en productos industriales y servicios. Asimismo, las estrategias de implantación van más allá de la mera exportación, con inversión directa en filiales de nueva creación (comercial y/o productiva) o vía adquisición de empresas y marcas, desarrollo vía franquicias o licencias, lo que permite asegurar una mayor sostenibilidad de las marcas en los respectivos mercados internacionales. Por otro lado, estos procesos de internacionalización de marca generan también un efecto locomotor en las otras marcas y empresas españolas. No cabe duda de que los retos de una cre-

ciente rivalidad competitiva global, aumentada por el auge de las nuevas multinacionales de países emergentes, unido a la escasa proyección de crecimiento económico en la eurozona, obliga a las empresas y marcas españolas a acelerar sus planes de expansión y consolidación internacional.

Con este escenario, es de esperar una mayor presencia y cobertura geográfica de las marcas españolas en los mercados internacionales en los próximos años. Esta mayor implantación internacional y liderazgo sectorial de las marcas españolas permitirá no sólo 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.

#### NOTAS

(1) En contraposición con un modelo *ad hoc* como es el de BAUMGARTH (2010).

(2) Véase <http://www.diarionegocio.es/empresas/el-negocio-internacional-osborne-crecio-un-15-2010-20110530>.

#### BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. (1996), «Measuring brand equity across products and markets», *California Management Review*, 38(3): 102-120.
- ANDERSON, V.; GRAHAM, S., y LAWRENCE, P. (1998), «Learning to internationalize», *The Journal of Management Development*, 17(7): 494-502.
- ANISIMOVA, T., y MAVONDO, F. T. (2010), «The performance implications of company-salesperson corporate brand misalignment», *European Journal of Marketing*, 44(6): 771-795.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FRANQUICIADORES (AEF) (2011), *La franquicia española en el mundo*, Informe estadístico 2011.
- AVLONITIS, G., y GOUNARIS, S. (1997), «Marketing Orientation and its Determinants: An Empirical Analysis», *European Journal of Marketing*, 33(11-12): 1003-1037.

- BALMER, J. M., y GRAY, E. R. (2003), «Corporate brands: what are they? What of them?», *European Journal of Marketing*, 37(7/8): 972-997.
- BARNEY, B. (1991), «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- BAUMGARTH, C. (2010), «'Living the Brand' brand orientation in the business-to-business sector», *European Journal of Marketing*, 44(5): 653-671.
- BLANCO, M. B., y FORCADELL, F. J. (2006), «El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España», *Universia Business Review*, tercer trimestre: 36-61.
- BRIDSON, K., y EVANS, J. (2004), «The secret to a fashion advantage is brand orientation», *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32(8): 403-411.
- CERVIÑO, J. (2002), *Marcas Internacionales: Cómo crearlas y gestionarlas*, Editorial Pirámide, Madrid.
- (2008), «La Globalización de las marcas españolas: estrategia internacional e imagen de marca del Santander», *Universia Business Review*, 17: 60-73.
- CERVIÑO, J., y RIVERA, J. (2007), «La globalización de las marcas españolas: liderazgo y notoriedad internacional», *Información Comercial Española*, 839: 121-139.
- 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*, 6(2): 237-243.
- (2005b), «Influencia del posicionamiento competitivo de las empresas en el efecto *made in Spain* y éxito empresarial», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, 827 (diciembre): 261-278.
- CHEN, J. MING-SUNG; BLANKSON, C.; WU, P., y CHEN, S. (2005), «A stage model of international brand development: the perspectives of manufacturers from two newly industrialized economies – South Korea and Taiwan», *Industrial Marketing Management*, 34: 502-514.
- CHURCHILL, N. C., y LEWIS, V. (1983), «The five stages of small business growth», *Harvard Business Review*, 61(3): 30-50.
- DE CHERNATONY, L.; COTTOMA, S., y SEGAL-HORN, M. (2006), «Communication service brands' values internally and externally», *The Service Industries Journal*, 26(8): 819-837.
- DURÁN, J. J., et al. (2002), *Las marcas renombradas españolas. Un activo estratégico para la internacionalización*, Foro de

<p>Marcas Renombradas Españolas-ICEX, Madrid.</p> <p>DURÁN, J. J., y ÚBEDA, F. (2001), «The investment development path: a new empirical approach and some theoretical issues», <i>Transnacional Corporation</i>, 10(2): 1-34.</p> <p>— (2004), «La marca como factor determinante de la inversión directa española en el exterior», <i>Revista Española de Marketing</i>, 7(2): 25-55.</p> <p>— (2005), «The Investment Development Path of Newly Developed Countries», <i>International Journal of the Economics of Business</i>, 12(1): 123-137.</p> <p>EWING, M. T., y NAPOLI, J. (2005), «Developing and validating a multi-dimensional non-profit brand orientation scale», <i>Journal of Business Research</i>, 58(6): 841-853.</p> <p>GELDER, S. V. (2005), «The new imperatives for global branding: Strategy, creativity and leadership», <i>Journal of Brand Management</i>, 12(5): 395-404.</p> <p>GLAZER, R. (1991), «Marketing in an information-intensive environment: Strategic implications of knowledge as an asset», <i>Journal of Marketing</i>, 55(4): 1-20.</p> <p>GRANT, R. (1995), <i>Dirección estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones</i>, Editorial Cívitas, Madrid.</p> <p>GROMARK, J., y MELIN, F. (2011), «The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance», <i>Journal of Brand Management</i>, 8(6): 394-410.</p> <p>HILL, H., y KIM, CH. (1990), «An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode», <i>Strategic Management Journal</i>, 11(2): 117-128.</p> <p>HUNT, S. D., y MORGAN, R. M. (1995), «The Comparative Advantage Theory of Competition», <i>Journal of Marketing</i>, 59: 1-15.</p> <p>IGLESIAS, O.; SINGH, F., y CASABAYÓ, M. (2011), «Key changes and challenges for brands in an uncertain environment», <i>Journal of Product and Brand Management</i>, 20(6): 436-439.</p> <p>INTERBRAND (2011), «The Best Global Brands – The Most Valuable Brands, 2011».</p> <p>ITAMI, H., y ROEHL, T. W. (1987), <i>Mobilizing invisible assets</i>, Harvard University Press, Cambridge, MA.</p> <p>JOHANSON, J., y VAHLNE, J. E. (1977), «The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments»,</p>	<p><i>Journal of International Business Studies</i>, 8(1): 23-32.</p> <p>KELLER, K. L. (1998), <i>Strategic Brand Management</i>, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.</p> <p>KELLER, K., y LEHMANN, D. R. (2006), «Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities», <i>Marketing Science</i>, 23(6): 740-759.</p> <p>KELZ, A., y BLOCK, B. (1993), «Global Branding: Why and How», <i>Industrial Management + Data</i>, vol. 93(4): 11-17.</p> <p>KIM, S., y CHUNG, J. Y. (1997), «Brand popularity, country image and market share: an empirical study», <i>Journal of International Business Studies</i>, 28(2): 361-386.</p> <p>KOHLI, A., y JAWORSKI, B. (1990), «Market orientation: the construct, research propositions and marketing management implications», <i>Journal of Marketing</i>, 54(4): 1-18.</p> <p>LEEK, S., y CHRISTODOULIDER, G. (2011), «A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context», <i>Industrial Marketing Management</i>, 40: 830-837.</p> <p>LIPPMAN, S., y RUMLETS, R. S. (1982), «Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition», <i>Bell Journal of Economics</i>, 13: 418-438.</p> <p>LOURO, M., y CUNHA, P. (2001), «Brand management paradigms», <i>Journal of Marketing Management</i>, 17(7-8): 849-875.</p> <p>LUOSTARIANEN, R., y GABRIELSON, M. (2004), «Finnish Perspective of International Entrepreneurship», en DANA, L. P. (Coord.), <i>Handbook of Research on International Entrepreneurship</i>, Edward Elgar, Cheltenham.</p> <p>LYNCH, J., y DE CHERNATONY, L. (2007), «Winning hearts and minds: Business to business branding and the role of the salesperson», <i>Journal of Marketing Management</i>, 23(1): 123-135.</p> <p>MILLWARD BROWN OPTIMOR (2011), «BranZ Top 100 Most Valuable Global Brands».</p> <p>NARVER, J., y SLATER, S. F. (1990), «The effect of a market orientation on business profitability», <i>Journal of Marketing</i>, 54(4): 20-35.</p> <p>OHNEMUS, L. (2009), «B2B branding: a financial burden for shareholders?», <i>Business Horizons</i>, 52: 159-166.</p> <p>PERALBA, R. (2006), «Efecto de las marcas renombradas en el posicionamiento del Made in. El caso de España», Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.</p>	<p>PLÁ, J. (1999), «Filiales de entrada en los mercados internacionales. Factores determinantes», <i>Revista de Economía Aplicada</i>, 20: 29-51.</p> <p>RIALP, A. (1999), «Los determinantes de la internacionalización del canal de distribución internacional: Un análisis comparativo», <i>Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa</i>, 3: 141-166.</p> <p>SASHI, C. M., y KARUPPUR, D. P. (2002), «Franchising in global markets: towards a conceptual framework», <i>International Business Review</i>, 19: 499-524.</p> <p>SMIT, W., y SORELL, M. (2009), «Is Global Branding China's Next Competitive Battleground», MD, Suiza.</p> <p>SRIVASTAVA, R. K.; FAHEY, L., y CHRISTENSEN, H. (2001), «The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage», <i>Journal of Management</i>, 27: 777-802.</p> <p>STEENKAMP, J. B.; BATRA, R., y ALDEN, D. (2003), «How perceived brand globalness creates brand value», <i>Journal of International Business Studies</i>, 34: 53-65.</p> <p>STEINMETZ, L. L. (1969), «Critical stages of small business growth», <i>Business Horizons</i>, 12(1): 29-36.</p> <p>TOWNSEND, J. D.; YENIYURT, S., y TALAY, M. B. (2009), «Getting to global: An evolutionary perspective of brand expansion in international markets», <i>Journal of International Business Studies</i>, 40: 539-558.</p> <p>THAKOR, M., y KATSANIS, L. (1997), «A Model of Brand and Country Effects on Quality Dimensions: Issues and Implications», <i>Journal of International Consumer Marketing</i>, 9(3): 79-100.</p> <p>URDE, M. (1994), «Brand orientation – A strategy for survival», <i>Journal of Consumer Marketing</i>, 11(3): 18-32.</p> <p>— (1999), «Brand orientation: a mindset for building brand into strategic resources», <i>Journal of Marketing Management</i>, 15(13): 117-133.</p> <p>YOUNG y RUBICAM (2009a): «Las Marcas Españolas en el Mundo», FMRE, Repsol y Young &amp; Rubicam, Madrid.</p> <p>— (2009b) «Marca España y Marcas Españolas».</p> <p>WILLIAMSON, O. (1975), <i>Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: a Study of Economics of Internal Organizations</i>, Free Press, Nueva York.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------