

Sylviane Leca Cedolin

ESADE

E-mail: sylviane.leca@esade.edu

El branding made in Spain: la marca España en la internacionalización de las marcas de calzado y moda

RESUMEN

Las marcas globales son esenciales en el posicionamiento internacional de un país y contribuyen a alinear la percepción de un territorio con su realidad económica e industrial. Para ello es necesario que el origen país de sus marcas globales sea conocido y reconocido internacionalmente, algo que en el caso español sucede todavía poco. Este artículo expone los resultados de un proyecto de investigación cualitativa, que analiza la percepción y uso del *Made in Spain* por parte de empresas de calzado y moda españolas durante el período 2012-2015. La información recopilada se ha estructurado utilizando como metodología el análisis temático (Braune y Clarke, 2006; Boyartzis, 1998), habiéndose realizado una codificación de los datos para su tematización con la ayuda del programa Nvivo10. El objetivo principal del trabajo ha sido explorar el papel del *made in/by Spain* en la internacionalización reciente de empresas y marcas de calzado y moda españolas, y establecer una relación entre el valor del *made in Spain* y la percepción tanto interior como exterior de la marca España en un contexto de crisis reciente. Para ello se han entrevistado empresas de calzado y moda con un ratio de internacionalización igual o superior al 25%, asociaciones sectoriales de calzado y moda de ámbito nacional o regional, y finalmente *stakeholders* y asesores de marca España. Los resultados de dicha investigación han permitido radiografiar la percepción desigual del *made in Spain*, su valor industrial para las empresas entrevistadas y los factores que activan o no su utilización en el sector de la moda y el calzado. Asimismo, se ha evidenciado la necesidad de desarrollo de una estrategia de marca país que contribuya a un posicionamiento industrial del mismo a la altura de su realidad empresarial.

Palabras clave: *made in Spain*, marca España, marca país, internacionalización, reputación, posicionamiento industrial, moda, calzado, retail.

Branding made in Spain: Brand Spain in the internationalisation of shoes and fashion brands.

ABSTRACT

Global brands play an important role in the international positioning of countries and contribute to align the international perception of a country with its economic and industrial reality. To match perception and reality, though, the origin of the global brands of a country have to be known and recognized internationally, which is not the case with most Spanish brands. This paper presents the results of a qualitative research that analyses the perception and use of the *Made in/by Spain* brand by Spanish shoes and fashion companies during the period 2012-2015. Field data have been analysed using thematic analysis as a methodology (Braune y Clarke, 2006; Boyartzis, 1998), and codification of all the information has been done using the Nvivo10 program. The main objective of this research has been to explore the role of the brand *Made in Spain* in the internationalization of Spanish shoes and fashion brands and companies, and to establish a relationship between the added value of the brand *Made in Spain* and the internal and external perception of brand Spain, in the context of a recent crisis. Interviews have been done among internationalized Spanish companies in the shoes and fashion industries (more than 25% internationalization ratio), among national and regional footwear or fashion industry associations, and stakeholders or consultants of brand Spain. The results of this research prove the unequal perception of the brand *Made in Spain* both at a national and international level, its industrial added value for the companies interviewed and the reasons behind its use by Spanish companies in

the shoes and fashion industries. The paper also assesses the need to develop a country strategy and an industrial positioning for Spain, in order to reduce the gap between the perception of the country and its business reality.

Keywords: made in Spain, Brand Spain, Country brand, Country-of-origin, internationalization, reputation, industrial positioning, shoes, fashion, retail.

JEL classification: M31.

DIRECTORES

D. Juan A. Trespalacios Gutiérrez

Catedrático Comercialización e
Investigación de Mercados.
Universidad de Oviedo

D. Eduardo Estrada Alonso

Profesor Titular de Derecho Civil.
Universidad de Oviedo

D. Rodolfo Vázquez Casielles

Catedrático Comercialización e
Investigación de Mercados.
Universidad de Oviedo

COORDINADORES

D. Luis Ignacio Álvarez González

Profesor Titular Comercialización e
Investigación de Mercados.
Universidad de Oviedo

D. Santiago González Hernando

Profesor Titular Comercialización e
Investigación de Mercados.
Universidad de Oviedo

CONSEJO EDITORIAL

D. Raimundo Pérez Hernández y Torra

Director de la Fundación Ramón Areces

D. Jaime Terceiro Lomba

Presidente del Consejo de Ciencias Sociales de la Fundación Ramón Areces

D. Alfonso Novales Cinca

Catedrático Economía Cuantitativa. Universidad Complutense de Madrid

La colección de **Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial (DOCFRADIS)** trata de fomentar una investigación básica, pero a la vez aplicada y comprometida con la realidad económica española e internacional, en la que participen autores de reconocido prestigio en diferentes áreas relevantes para el diseño de estrategias y políticas de distribución comercial.

Las opiniones y análisis de cada DOCFRADIS son responsabilidad de los autores y, en consecuencia, no tienen por qué coincidir con las de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial de la Universidad de Oviedo.

La difusión de los documentos de trabajo se realiza a través de INTERNET en la siguiente página web: <http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es/documentos.php>

La reproducción de cada DOCFRADIS para fines educativos y no comerciales está permitida siempre y cuando se cite como fuente a la colección de Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial (DOCFRADIS).

ISSN: 2253-6299

Depósito Legal: AS-04989-2011

Edita: Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial de la Universidad de Oviedo

**El *branding made in Spain*:
la marca España en la internacionalización
de las marcas de calzado y moda**

Sylviane Leca Cedolin
Avda. Roma, 35, 1º . 08029 Barcelona
sylviane.leca@esade.edu

1. INTRODUCCIÓN

Desde la creación del concepto *Country Branding*, acuñado inicialmente *Nation branding* por Simon Anholt (2007) se han multiplicado los estudios con *rankings* comparativos entre países y el interés de los gobiernos en el desarrollo de estrategias de marca país. La marca país se construye a partir de un conjunto de imágenes y percepciones tanto internas como externas que tienen que ver con las distintas dimensiones de un país -política, económica, social, cultural, educativa o comercial-.

Este artículo se interesa por la vertiente comercial internacional de la marca país, a menudo denominada *Made in* -como origen de fabricación- o *Made by* -como origen de la marca y su diseño-. Las marcas globales de un país pueden ayudar a definir el posicionamiento industrial del mismo, para ello conviene una estrategia que conecte las marcas de éxito global y la marca país. La literatura académica sobre este tema es muy extensa, siendo uno de los temas más investigados en el ámbito del marketing internacional, bajo el concepto *Country-of-origin* (COO) (Usunier, 2002; Pharr, 2005; Durand 2016).

En un contexto de competencia global y de crisis económica prolongada algunas marcas ven un valor añadido en su origen territorial, cuando éste les permite trasladar una propuesta de valor superior al consumidor final, y también al distribuidor internacional. Con ello pueden justificar un diferencial de precio superior ante sus clientes y consumidores y obtener rentabilidades mayores. Por eso marcas alemanas como Volkswagen o americanas como Apple destacan en sus estrategias de *branding* internacional de forma explícita su origen país.

La mayoría de estudios confirman que la valoración general de la imagen de una marca país condiciona el mayor o menor éxito comercial de los productos procedentes de ese país en relación a otros productos o marcas competidoras (Cerviño, 2005; Anholt, 2007; Peralba, 2006). Estos estudios buscan comprender en qué medida los consumidores perciben los productos de un determinado país, y cómo estas percepciones afectan a sus comportamientos de compra (Jaffe y Nebenzahl, 2001, Papadopoulos y Heslop, 2002; usunier, 2002, Cerviño, 2011, Magnusson y Westjohn, 2011).

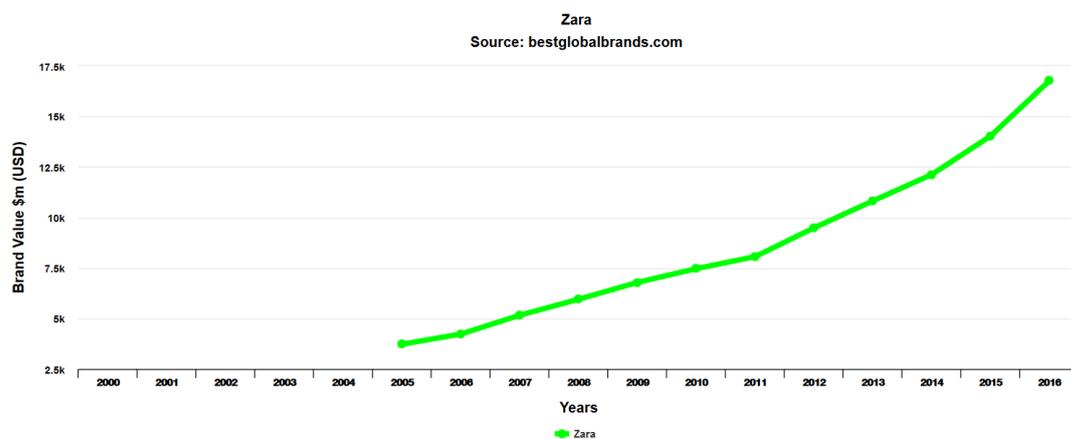
Cuando muchas marcas de un mismo país destacan en sectores industriales concretos, se crean asociaciones entre el país y determinadas industrias (en el caso alemán: automoción,

electrodomésticos, maquinaria..), que luego benefician a marcas menos conocidas y menos internacionalizadas de ese país. El origen país opera a modo de marca paraguas y les aporta un plus de valor frente a otras empresas con orígenes menos valorizantes (Bastien, 2008). Para que esto se produzca no obstante, conviene definir una estrategia que incentive a las empresas a hacerlo, especialmente en el caso de países cuya marca no tiene suficiente valor añadido para que se produzca de forma natural.

El grado de internacionalización de las empresas españolas es todavía bajo: sólo un 1% tiene algún grado de implantación exterior (BBVA, 2012) frente a una media del 3% en la UE, aunque el porcentaje aumenta con el tamaño de las empresas. La economía española cuenta con empresas líderes globales en sectores industriales muy diversos y unas 25 marcas españolas ocupan posiciones de liderazgo mundial (Chislett, 2011). Actualmente el 65% de la facturación de las empresas del IBEX 35, se genera ya en el exterior (Informe la empresa española en el mundo, 2015).

La marca española más internacionalizada es Zara, en 2016 ocupaba el puesto 27 en el ranking Best Global Brands de Interbrand, con un valor de marca que ha crecido de forma considerable en los últimos 10 años, como muestra la figura 1. Sin embargo todavía muchos consumidores internacionales desconocen que es una marca española.

Figura 1. Evolución del valor de la marca Zara



Si analizamos la evolución de Zara en el Best Global Brands podemos ver que ha pasado del puesto 37 del ranking en 2012 al 27 en 2016, y de un valor de marca de 9.488 \$m a 16.766 \$m en 10 años (figura 2). Contrasta con la evolución de H&M que ha descendido del puesto

23 al 20, a pesar de un crecimiento importante del valor de su marca (de 16.571 \$m a 22.681 \$m). O de la evolución de Gucci, con un ranking y valor de marca muy similar a Zara en 2012 y que ahora ha descendido desde la posición 38 hasta la 53, habiéndose estancado en valor de marca (9.385 \$m en 2016).

Figura 2. Valor y ranking marca Zara en el *Best Global Brands* de Interbrand 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
ZARA					
Valor de Marca	9.488 \$m	10.821 \$m	12.126 \$m	14.031 \$m	16.766 \$m
Ranking (+/- % año anterior)	37 (+18%)	36 (+14%)	36 (+12%)	30 (+16%)	27 (+19%)
H&M					
Valor de Marca	16.571 \$m	18.168 \$m	21.083 \$m	22.222 \$m	22.681 \$m
Ranking (+/- % año anterior)	23 (+1%)	21 (+16%)	21 (+16%)	21 (+5%)	20 (+2%)
GUCCI					
Valor de Marca	9.446 \$m	10.151 \$m	10.385 \$m	8.882 \$m	9.385 \$m
Ranking (+/- % año anterior)	38 (+8%)	38 (+7%)	41 (+2%)	50 (-14%)	53 (+6%)

Según el Foro de Marcas Renombradas (FMRE) - alianza estratégica público-privada con más de 100 empresas asociadas, cuya facturación conjunta es superior al 40% del PIB español -, es necesario impulsar una mayor vinculación entre la imagen de España y la de sus marcas líderes con capacidad de generar una imagen de calidad y prestigio y actuar como locomotoras del conjunto del tejido productivo del país. El FMRE señala como sectores de actividad más vinculados con la competitividad de España el Turismo (82%), Alimentación y Bebidas (60%), y Moda y Accesorios (50%). En cuanto a los principales países competidores en los sectores más identificados con nuestro país (Turismo, Alimentación y Bebidas, Diseño y Moda), el FMRE identifica claramente a Italia y Francia, y en un segundo lugar a los EE.UU.

En el estudio Brand Asset Valuator de Young&Rubicam (VAT, 2010) encargado a esta agencia por el FMRE, España se percibe como “un país con muchas caras”, o dicho de otro modo, un país que carece de consistencia, a diferencia de países como Francia, Italia o EEUU, marcas muy consistentes y cuyos numerosos “puntos de contacto” (marcas internacionales, cine, industria del ocio, experiencias de viaje,..) parecen transmitir “un estilo nacional”.

La imagen de España en el exterior, varía y mucho por continentes. El conocimiento y notoriedad del país en cada continente y país, tiene que ver con su historia, y con el peso que los estereotipos han dejado en la sociedad. Según Noya (2013), la imagen actual de España es el sedimento de las distintas imágenes de España en el pasado. Aunque España desarrolló tras la transición una imagen de país actual, joven y dinámico asociado a “pasión por la vida”, en parte como efecto “renacimiento” fruto de la transición a la democracia, la herencia del pasado anterior pesa todavía mucho en la percepción de otros países. Las asociaciones entre joven democracia y el surgir de marcas de moda jóvenes y frescas, como Zara o Mango, no se aprovechó en su momento para construir un posicionamiento de país y conectar industrias como el turismo y la moda (Valls, 2014).

España, segundo destino turístico mundial, recibió más 76 millones de turistas en 2016 y es considerado el mejor destino - entre 135 países - según el estudio del World Economic Forum (2017). Sin embargo tiene un valor bajo como marca experiencial (Valls Jiménez, 2011). Frente a imágenes más consolidadas, como las de Francia, Italia, Estados Unidos, Alemania, Australia o Japón, la marca España es menos capaz de cobijar bajo su paraguas el portfolio completo de las exportaciones, los productos turísticos, la moda y la creatividad, la atracción de capitales, el talento o el estilo de vida. Mientras el posicionamiento de las primeras aparece nítido ante los mercados, el de España es percibido más troceado.

La imagen de los países es básicamente una “realidad con retraso”, algo construido a lo largo de muchas décadas, que no puede ser creado desde la voluntad de agentes externos. Definir la identidad de una marca país supone reinterpretar lo esencial de su ADN desde los pilares que conforman su fortaleza: a partir de una propuesta de valor diferencial y proyectable hacia el futuro, que debe ser más interesante que la anterior existente (Anholt, 2010). Requiere muchos años, un amplio consenso nacional y continuidad a pesar de los cambios de gobiernos. Para proyectar internacionalmente un país, cabe definir primero el marco en el que compete, es decir con qué países se compara, cuáles son sus mercados prioritarios, y en función de ello definir qué sectores industriales y qué marcas pueden representar y proyectar mejor la singularidad y *knowhow* del país, por tanto su propuesta de valor diferencial.

Bastien (2008), experto en el *made in France* ve en la conexión entre país y marcas un refuerzo mutuo:

- Para las marcas con falta de notoriedad, la marca país la compensa y reduce el riesgo para el comprador.
- Para las marcas reconocidas, refuerza la identidad de la marca sectorial, con mayor o menor intensidad en función de la estrategia de marca.

Esto supone definir qué sectores industriales y marcas son los que pueden reforzar la identidad que se desea proyectar de la marca país. Para ello es necesario consensuar una arquitectura de marcas, organizando el portfolio de las marcas escogidas, especificando el papel de cada una y la naturaleza de las relaciones entre ellas (Aaker y Joachimsthaler, 2002; Harish, 2008).

La teoría de la Identidad Competitiva de Anholt (figura 3) apuesta por diseñar estrategias primero, implementarlas después y comunicarlas sólo al final, cuando el éxito las avala. Uno de los pilares de su modelo es precisamente comunicar el país de origen de las marcas de aquellos sectores estratégicos de interés para la marca país.

Figura 3. El ciclo virtuoso de la Identidad Competitiva de los países



Fuente: Anholt, 2007

Kapferer (2013) consultor de marcas francés comparte esta idea -aplicada al *Made in France*- que define como una certificación, un sello de origen geográfico. Para añadir valor a sus empresas exportadoras el *made in France* debe ser nutrido por los productos y marcas franceses dotados de una gran calidad y fuerte reputación. La marca Francia, para este autor, podrá ayudar a sus empresas si selecciona bien aquellas que pueden contribuir a su vez a mejorar la reputación del país.

Hasta hace pocos años, los países solían predominar sobre las empresas y la imagen de muchas compañías se nutría a menudo de sus orígenes territoriales (Olins, 2000). Las compañías globales sin embargo han perdido en gran parte sus ataduras nacionales y

desarrollan hoy tantos vínculos y en tantos lugares que el concepto de lealtad nacional está obsoleto para muchas de ellas (Cerviño, 2002 y 2011; Dinnie, 2008). De las 100 entidades más grandes del mundo 69 son corporaciones y sólo 31 son países (Global Justice Now, 2015).

Zara podría ser a España lo que Nokia fue a Finlandia, Ikea a Suecia, o Samsung a Corea, es decir una palanca de mejora de la imagen internacional de la marca país. No significa que la moda deba ser el motor de la imagen exterior de España, pero sí parte de su constructo: muchas marcas de *retail* españolas cuentan con una amplia presencia internacional (Zara, Massimo Dutti, Mango, Desigual, Pronovias), por lo tanto es una realidad ya avalada con hechos. Además es una industria con sinergias potenciales muy fuertes con otras como el turismo, la agro-alimentación y la gastronomía. Aunque hay países muy fuertemente posicionados en moda (Italia en diseño y Francia en lujo), existe un espacio para las marcas de *retail* españolas en el segmento *masstige* del mercado, concepto acuñado a raíz del co-branding de H&M con Karl Lagerfeld como unión del *mass-market+prestige* (Silverstein y Fiske, 2003).

El presente artículo analiza el papel del *made in/by Spain* en la internacionalización creciente de las marcas de calzado y moda españolas. Esta internacionalización, comienza a ser percibida por los directivos, profesionales y líderes de opinión mundiales, y se refleja en algunos estudios sobre marcas país –Anholt Nation Brand Index, Country Brand index de Future Brand, Country Brand del Reputation Institute–, especialmente durante el período 2007-2014. Pero no ha llegado todavía con fuerza al público general internacional.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos precisos de la investigación planteada en este estudio son los siguientes:

1. Explorar el valor del *made in/made by Spain* en las estrategias de *branding* internacional de las marcas y empresas de calzado y moda españolas.
2. Identificar los factores que inciden en la proactividad del *made in/made by Spain* en las industrias del calzado y la moda, en un contexto modulado por la crisis.
3. Identificar las posibles relaciones que existen entre la percepción de la marca España, su posicionamiento y la valoración del *made in Spain*.

La respuesta a estos objetivos se plantea desde una pregunta principal de investigación doble, y varias preguntas derivadas.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:

¿Cuáles son los factores que explican el valor añadido del *Made in/ Made by Spain* en la industrias del calzado y de la moda y propician que las empresas lo utilicen o no en sus estrategias de *branding* internacional?

PREGUNTAS DERIVADAS

- ¿Qué diferencias hay de valoración del *made in Spain* entre las marcas de calzado y las de moda textil?
- ¿De qué depende que el *Made in Spain* añada valor a una industria y las empresas lo usen de forma pro-activa en sus estrategias de *branding* internacional? ¿Qué sucede cuando el *made in Spain* no añade valor? ¿Hay otras marcas origen como alternativa?
- ¿Qué impacto ha tenido la crisis económica sobre el uso del *made in Spain* en el calzado y la moda?
- ¿Existe una relación entre la percepción de la marca España, su posicionamiento y la valoración del *made in Spain*?

Antes de exponer la metodología y el análisis de los resultados de la investigación, una revisión de la literatura académica sobre COO, nos ayudará a enmarcar el fenómeno del país de origen en las estrategias de marketing internacional de las empresas.

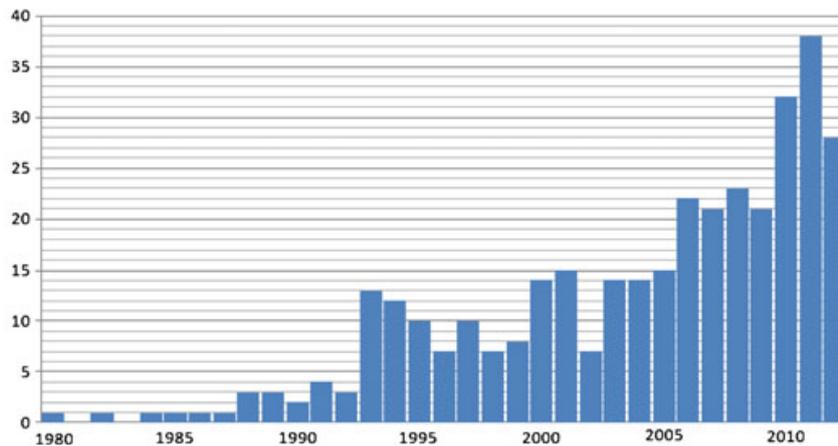
3. REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA SOBRE COO

La literatura académica sobre *Country of Origin* es muy extensa. Investiga la actitud (positiva, neutral o negativa) de actores (individuos, grupos de consumidores, corporaciones o gobiernos) hacia el país originario de determinadas marcas, productos, servicios u organizaciones (Durand, 2016). La mayoría de investigaciones concluyen que el país de

origen de un producto influye sobre las percepciones, evaluaciones o intención de compra de los consumidores internacionales (Schooler, 1965; Verlegh y Steenkamp, 1999; Phau y Chao, 2008; Demirbag et al., 2010; Sharma, 2011), aunque algunos autores señalan lagunas en algunos diseños metodológicos utilizados (Aiello, 2010).

En la figura 4 se aprecia la evolución creciente en el número de publicaciones académicas en los últimos 30 años, con un primer pico en los años 95, otro en los años 2000 y el más reciente entre 2010-2015. Los cambios en la regulación de origen (etiquetado) y los tratados de comercio internacional han contribuido sin duda a fomentar el interés por los estudios sobre COO (Durand, 2016).

Figura 4. Evolución Papers sobre COO desde 1980



Fuente: Durand, 2016

Originariamente el COO era el *Made in*, entendido como país de fabricación de un producto, y es el que aparecía en la etiqueta *Made in*. Con la globalización y la fragmentación de los procesos de producción han surgido estudios que separan el concepto origen en función del lugar de realización de partes del proceso productivo.

3.1. Tipos de *Made in*: COO, COP, COM, COD, COB

Pharr (2005) diferencia (figura 4) entre *Country-of-Design* (COD), *Country of parts* (COP), *Country of assembly* (COA), *Country of Manufacture* (COM), *Country of Corporate Ownership*, o *Country of Brand* (COB). La fragmentación creciente de los procesos productivos en producciones multinacionales y la dificultad de trazabilidad del origen, ha llevado a los consumidores a asimilar por simplificación el COO con el *Country-of-Brand*

COB o *Country-of-Design* COD (Jaffe y Nebenzahl, 2001; Pharr; 2005, Usunier; 2002, 2006; Aiello, 2009). Esto redundo en asociaciones a menudo incorrectas, vinculando los consumidores determinadas marcas a orígenes que no son los reales. Este fenómeno también es recogido en los estudios más recientes de COO bajo el concepto *Brand origin accuracy* BOA. La figura 5 resume los principales tipos de COO.

Figura 5. Tipologías de Made in o Country-of-Origin

COO	<i>Country-of-origin</i>	País de origen del producto, denominador genérico del <i>Made in</i>
COA	<i>Country-of-assembly</i>	País donde se ha ensamblado el producto
COP	<i>Country-of-parts</i>	País donde se han realizado partes del proceso productivo
COM	<i>Country-of-manufacture</i>	País donde se ha fabricado el producto
COD	<i>Country-of-design</i>	País de diseño del producto
COB o CB	<i>Country-of-brand</i>	País originario de la marca, al margen de donde se produce el producto
BOA	<i>Brand origin accuracy</i>	Correcta asociación del origen de la marca

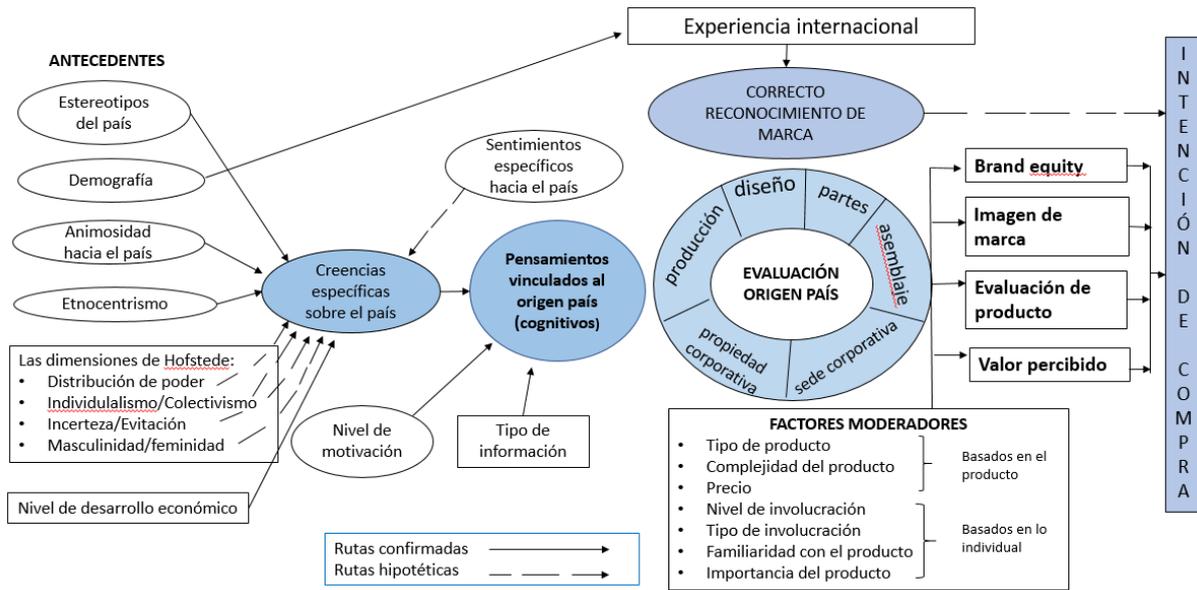
La tendencia es la de sustituir el COM por el COD o COB (Durand, 2016), salvo en la industria del lujo (Usunier, 2007), en determinadas industrias muy tecnológicas o en el caso de consumidores etnocéntricos (Nebenzahl, 2003). La consecuencia de esta simplificación es que cada vez más empresas incorporan el origen de la marca en sus estrategias de *branding* internacional y en sus campañas de comunicación, cuando suma valor a su marca. Supone una oportunidad de diferenciación, (“5ª p de Marketing”). Es el caso en la industria de la automoción (Volkswagen, Opel, Citroën), de la electrónica (Apple) o de la moda (YSL, Gucci). En la presentación internacional del Seat Azteca en 2016, la compañía apostó por asociar la marca con Barcelona y diseño con el mantra *Created in Barcelona*.

La complejidad creciente del concepto COO, ha llevado a varios investigadores a explorar los efectos de las interacciones entre las tres posibilidades del COO: como COB (*Country of Brand*), como COD (*Country of Design*), o como COM/A (*Country of Manufacture/assembly*). El problema principal no obstante, es que en la investigación sobre COO no suele estar claro lo que se mide, ya sea la imagen de un país, la imagen de un producto o la actitud del consumidor: la razón es que la imagen es un constructo cruzado en cuya intersección se cruzan conceptos que emanen de los países, productos y consumidores. La relevancia de la información sobre el COO como fuente determinante de la evaluación de

los consumidores sobre los productos es cada vez menor, así como su nivel real de conocimiento sobre el origen de los productos que compran (Samiee, Shimp y Sharma, 2005; Chen, 2004; Thakor y Lavack 2003). Según Usunier (2007, 2011), es discutible la importancia del COO en la evaluación de un producto por parte del consumidor internacional, salvo en los productos de lujo. Esto tiene relación con el hecho que un verdadero producto de lujo no deslocaliza su producción, sino que concentra tanto el diseño como la fabricación en su territorio nacional, lo que simplifica y facilita la “trazabilidad” por parte del consumidor final.

Podemos ver en la figura 6 todos los antecedentes y determinantes que ejercen una u otra influencia sobre la valoración del COO (Pharr, 2005): factores socio-culturales, etnocentrismo, la animosidad hacia un país, los estereotipos y las dimensiones sociales de Hofstede’s pueden impactar la valoración del COO a través del efecto que ejercen sobre las creencias acerca de un país. Además, variables como el nivel de desarrollo económico o el tipo de información encontrada por un consumidor al evaluar un producto puede influir sobre el juicio final del COO. El modelo también considera el papel que el afecto hacia un país puede ejercer sobre las creencias hacia el mismo y también incluye variables moderadoras como la tipología del producto, su complejidad, el nombre que evoca la marca, el precio, la familiaridad o importancia del producto... Las investigaciones de Jo, Nakamoto, y Nelson (2003) y Kinra (2006) concluyen que la imagen de marca actúa como escudo protector de los efectos negativos del COO (una marca con una notoriedad internacional fuerte no se ve amenazada cuando su marca país carece de esa fortaleza de marca). Lin y Kao (2004) evidenciaron que el COO opera desde un constructo denominado *Brand Equity* o Capital de Marca más que desde la valoración directa sobre el producto o la intención de compra. La gran complejidad del modelo evidencia la dificultad de medir la influencia real del origen país.

Figura 6. Modelo de la influencia del COO: antecedentes, moderadores y resultados



Fuente: Pharr, 2005

Una gestión adecuada del *branding* del país de origen enmarcado en las estrategias de comunicación de las marcas puede impactar la marca y la percepción de la eficacia u operatividad del producto. Usunier (2011) delimita las condiciones de validez del uso del COO.

3.2. Condiciones de validez del COO

Usunier (2011, 2007) reflexiona y delimita las condiciones bajo las cuales el COO influye sobre el consumidor. Para este autor, los resultados de la investigación sobre COO son muy sensibles a los diseños metodológicos utilizados. A pesar de reiterados intentos de separar la imagen del país de origen de la del producto (Martin y Eroglu, 1993; Zeugner-Roth et al., 2008) o de analizar la auto-imagen del consumidor cuando compra productos de determinados países (Nebenzahl et al., 2003), el COO sigue siendo un contenedor vago y evasivo de la investigación relativa al marketing internacional. El efecto COO es por tanto muy complejo y su validez depende de múltiples situaciones:

- Cuando el consumidor considera el COO como pertinente en su elección, sabiendo que esto varía en función de la categoría de productos y dependiendo de la

familiaridad o vinculación con el producto, el riesgo percibido.., quedando confirmado por la mayoría de investigaciones (Bilkey y Nes, 1982; Papadopoulos y Heslop, 1993; Samiee, 1994; Nebenzahl, 1997; Jaffé y Nebenzahl, 2001, Alden et al., 2006, Josiassen et al., 2008).

- Cuando el consumidor está lo suficientemente motivado para buscar y comparar orígenes alternativos, sabiendo que la motivación aumenta con la complejidad de los productos y en productos cuyo riesgo percibido es elevado (Baumgartner y Jolibert, 1977; Hampton, 1977; Lumpkin, Crawford y Kim, 1985, Veale y Quester, 2009). No obstante esta fuente de información es una entre tantas, por lo que puede verse diluida ante otros atributos del producto más importantes para el cliente (Agrawal y Steenkamp, 1999).
- La motivación del consumidor sobre el COO depende en parte de su preferencia por productos nacionales ligados al patriotismo (Han, 1988), a características propias: sociodemográficas, cosmopolitanismo o etnocentrismo (Shimp y Sharma, 1987, Cleveland et al., 2009), o a su preferencia por productos extranjeros o de un origen concreto al que asocia atributos de forma favorable. Los consumidores que no estén ante ninguno de estos supuestos, serán relativamente indiferentes al COO.
- Es necesario que el consumidor valore lo suficiente el origen frente a otros factores como el precio, la reputación del distribuidor o el riesgo percibido, habiendo demostrado claramente la literatura académica que el criterio COO se combina con otros (Johansson y al., 1985; Agrawal y Kamura, 1999).
- Finalmente, falta que la información sobre el origen del producto sea de fácil acceso para el consumidor, ya sea a través de la etiqueta, o preguntando al vendedor. Siendo esto es una condición esencial.

Un elemento que influye sobre la “trazabilidad” de los productos es la regulación sobre el origen. La mención del origen aventaja los países industriales y crea una desventaja competitiva para los países en vía de industrialización cuya imagen de origen es menos favorable. Es frecuente ver cómo productos fabricados en antiguos países del Este, utilizan el sello *Made in CEE* o *made in Europe*, con un valor percibido superior al de su propio país,

mientras que países como Francia, Italia, o España utilizan el *made in France*, *made in Italy* o *made in Spain*, ya que estas marca país aportan un valor añadido superior en relación al origen genérico Europeo. Esto ha sido confirmado por varias empresas consultadas, que privilegian el sello *made in Spain* para la fabricación de calzado en España considerada superior al *made in Europe*, utilizada para fabricaciones en antiguos países del Este. El origen es por tanto un claro elemento que en algunas industrias puede sumar valor a las marcas.

3.3. El *Made in Spain* en la industria del calzado y de la moda

Muchos países con problemas de Identidad Competitiva (Anholt, 2007) desearían capitalizar sobre sus exportadores de más éxito. España tiene claramente un problema de Identidad, más interno que externo (Noya, 2013), y le vendría muy bien que todo el mundo supiese que Zara, Desigual, Mango, Camper o Tous son empresas españolas. Situaría a la moda española en el escaparate del mundo y contribuiría a generar asociaciones que hoy no existen de forma generalizada entre la moda y España. Pero a menudo las marcas no tienen interés en enfatizar sus orígenes porque éste no les suma valor.

Las empresas de calzado consultadas consideran pertinente apoyarse en el origen país cuando existe una industria detrás con un *knowhow* tecnológico y una capacidad de innovación. Es el caso del calzado español, cuyo clúster industrial en la comunidad valenciana concentra todas las etapas del proceso manufacturero (curtidores, artesanos, hormeros, taconeros) facilitando un diálogo fluido entre creación y manufactura. La producción de calzado de piel tiene una complejidad industrial muy superior al textil y cuenta con una reputación sectorial internacional previa. Muchas marcas de fabricante españolas, antes de crear sus propias marcas, fabricaban para terceros. Estos fabricantes con marca (Callaghan, Pons Quintana, Lottusse) ven el *made in Spain* como una marca paraguas, una certificación de calidad que refuerza el valor de sus propias marcas.

Trás la entrada masiva en los años 2000-2001 de producto *low-cost* proveniente del mercado asiático, los fabricantes y marcas de calzado tuvieron que elegir entre priorizar el margen y deslocalizar o bien apoyar la marca sectorial y crear marcas propias. Todas las marcas consultadas reconocen el valor internacional del *made in Spain* y admiten que la imagen del calzado español es el resultado de una labor de construcción de la marca sectorial durante más de 15 años. Las personas consultadas destacan la labor de la Federación de las industrias

del calzado español (FICE), en pro de una unión sectorial fuerte que no ha existido al mismo nivel en el textil, donde la fragmentación de las asociaciones sectoriales ha sido mucho mayor.

En la moda textil, la Confederación Moda España reúne a los entes más representativos del sector: La Federación Española de Empresas de la Confección (FEDECON), la Agrupación Española del Género de Punto (AEGP), la Asociación Española de Fabricantes de Marroquinería (ASEFMA), junto con la Asociación de Creadores de Moda de España (ACME), la Confederación Española del Comercio Textil (CECOTEX) y con el apoyo de otras Asociaciones regionales y Federaciones nacionales. Moda España tiene dos objetivos principales:

1. Proyectar la opinión en la sociedad española de que a través de la marca España se puede generar más riqueza y empleo en el país.
2. Identificar los productos de la moda española para fomentar las ventas.

La asociación ha creado un logotipo moda España (figura 7) con dos versiones, según se trate de una producción 100% en España o un diseño en territorio español. Fedekon está en negociaciones con varias empresas con la finalidad de que tanto las empresas de moda como las de calzado utilicen este logotipo que identifica la moda española. A cambio la asociación ofrece campañas de promoción internacional de la moda española.

Figura 7. Logo Moda España (Fedecon)



El reto de Moda España es convencer tanto a las marcas con gran notoriedad internacional y vocación global como a las marcas que ya utilizan la marca Barcelona, de utilizar dicho etiquetado. Varias personas entrevistadas se muestran convencidas de que un proceso de

reindustrialización ya se ha iniciado en el sector de la moda en España, y apuestan por dar visibilidad internacional a las marcas *made in/by Spain* con esta marca sectorial paraguas, igual que hacen las marcas italianas con el *made in Italy*.

3.3.1. Las fortalezas percibidas del *made in Spain* en calzado y moda

La marca *made in Italy* es el referente internacional en moda y calzado, aunque la distancia con el *made in Spain* se está reduciendo, sobretodo en calzado. Las fortalezas del calzado *made in Spain* según las personas consultadas son la calidad de las pieles, la artesanía, el know-how industrial, el buen servicio y la relación calidad-precio. La importancia de una industria de proximidad es esencial para todos los entrevistados porque agiliza la relación entre diseño y manufactura, y facilita un mejor y más rápido servicio (entrega, reposición). Esto es así para el calzado de piel en particular, cuya fabricación es más compleja que el calzado deportivo o *sneakers*, más fácil de deslocalizar. El reconocimiento de la calidad del producto español -tanto por parte del profesional internacional como del consumidor tanto nacional como internacional- permite según los fabricantes consultados cobrar un 15% más por un origen *made in Spain*.

En el caso de la moda textil, la variable industria es menos relevante de momento, porque la marca o el diseño son más importantes que el lugar de fabricación. La calidad en textil tiene relación con el género utilizado (algodones, fibras naturales) y menos con el lugar de producción, con la excepción de las marcas de lujo que concentran tanto el diseño como la fabricación en el mismo territorio. Por otra parte, el consumidor de moda textil es menos exigente que el de calzado sobre el lugar de fabricación, especialmente cuando está frente a marcas muy notorias, que quiere y admira (Zara, Mango, Desigual).

Lo que se desprende del estudio, es que a mayor fortaleza de marca propia (notoriedad), menor es la importancia del origen. Zara o Desigual no necesitan asociarse a ningún origen porque las marcas son muy fuertes por sí mismas. Sin embargo, hay marcas también fuertes como Camper, que sí consideran que el origen les suma y se apoyan en su mediterraneidad e insularidad para reforzar la identidad de su marca. Cada marca desarrolla por tanto su estrategia de *branding* internacional de manera distinta.

Según las conclusiones del informe “Percepción de la moda española en el mercado exterior” (Asecom, 2011), no existe un concepto claro de la "moda española", y a pesar de la presencia internacional creciente de las grandes marcas de retail españolas hay un importante desconocimiento de la moda española. Pocos diseñadores nacionales tienen un buen plan de negocios, no se ha sabido capitalizar la historia de la moda de nuestro país, se ha llegado tarde a muchos mercados en los que es difícil hacerse un hueco, y las marcas no están dirigidas por diseñadores conocidos en el mercado internacional.

A esto se une la ausencia de empresas potentes que abanderen la moda española. Las marcas que podrían ayudar a poner en el mapa a España en moda a menudo no se vinculan explícitamente con el origen España. Para fortalecer la moda española a nivel internacional, el informe propone que las instituciones potencien y comuniquen el “*Made in/by Spain*”, conectando por ejemplo, moda con celebridades. Crear una escuela de diseño de primer orden, consolidar una sola pasarela internacional y fomentar las asociaciones entre empresas. También se aconseja la creación de *showrooms*, abrir tiendas emblemáticas (*flagships*) con marcas españolas seleccionadas, y contratar agencias internacionales de Relaciones Públicas. Por último, el informe recomienda a las instituciones seleccionar las marcas con mayor potencial para ejercer de buque insignia en el exterior, identificar un diseñador “estrella” y promocionarle, y dar ayudas de forma más selectiva y concentrada, sólo a empresas o instituciones sectoriales que tengan un plan de negocios.

Otro de los grandes retos del sector es unir diseño con tejido industrial, reforzando el vínculo entre empresas. En la reindustrialización del sector, Fedecon, considera adecuado alcanzar un mix del 45% de producción nacional con producto de más valor añadido frente a un 55% de producción en el exterior con producto de menor valor añadido. Esto podría suponer que el próximo gran gigante de la moda española fuese una empresa industrial textil.

Recientemente Inditex ha alcanzado un acuerdo con el MIT (Instituto tecnológico de Massachussets) sobre tejidos reciclados de alta calidad, mediante el cual se apoyarán proyectos de investigación medioambiental, que involucren posiblemente universidades españolas.

4. METODOLOGÍA

La investigación desarrollada para responder a los objetivos y preguntas planteados en el apartado 2 es exploratoria y cualitativa, habiéndose realizado entrevistas en profundidad a empresas de calzado y moda, asociaciones sectoriales de ambas industrias y consultores expertos en marca España. La metodología utilizada ha sido el análisis temático, una metodología desarrollada en sus inicios en el campo de la psicología (Braun and Clarke, 2006), cuya finalidad es introducir rigor en el análisis de datos y en los constructos teóricos resultantes, de una forma accesible y flexible. El análisis temático es un método fundacional del análisis cualitativo, utilizándose también de forma transversal para conectar distintos tipos de investigación cualitativa (Braun y Clarke, 2006; Holloway y Todres, 2003).

Se trata de una metodología ampliamente utilizada, inicialmente en psicología y ciencias de la salud y ahora también en áreas como el *Management* (Boyatzis, 1998; Roulston, 2001). El análisis temático busca sistematizar la lectura de datos, a partir de entrevistas, *focus groups*, textos, imágenes, programas de televisión o discursos políticos, para encontrar modelos recurrentes de significados. En esencia es un modelo que identifica, analiza y describe modelos (*patterns*) a partir de datos. Braun y Clarke (2006) reivindican la mayor flexibilidad del análisis temático frente a otras metodologías en lo esencial muy parecidas, especialmente la Teoría Fundamentada o *Grounded Theory* (Sharmaz, 2006; Strauss and Corbin, 2004), cuyo *branding* ha generado mayor notoriedad no obstante en el ámbito académico.

4.1. Selección de la muestra

Para este proyecto de investigación y en la línea de los posibles muestreos que propone Boyartzis (1998), el elegido se corresponde a un muestreo de conveniencia y a lo que él denomina “*An organizational setting*” (Boyartzis, 1998:56), que incluye como unidad de análisis a empresas, asociaciones profesionales y consultorías, especialmente departamentos de marketing y/o comunicación y directores generales de consultoras de marca. También se ha recurrido al muestreo en bola de nieve (Bryman, 2012), en la medida que algunas de las empresas y *stakeholders* entrevistados han facilitado el contacto con otros.

El muestreo inicial se realizó con empresas de calzado, al que le siguieron empresas de moda en sentido amplio (confección y accesorios). El criterio para la selección de la muestra se

basó en la obtención de la mayor diversidad posible de perfiles y tamaños de empresas, así como distintas ubicaciones geográficas para intentar tener una visión lo más amplia posible del fenómeno bajo estudio (figura 8). Para contrastar la visión desde el mundo de la empresa se incluyeron también en la muestra asociaciones sectoriales de calzado y de moda (a nivel nacional en calzado, nacional y ámbito catalán en el caso de la moda), así como consultores o *stakeholders* de marca España. La muestra se compone por tanto de tres tipologías de organizaciones:

- Empresas de calzado y moda (17, de las cuales 16 con marca + 1 proveedor-fabricante textil)
- Asociaciones de calzado y moda (4)
- Consultores y *stakeholders* de marca España (6)

De los criterios seleccionados para la muestra, el prioritario en el caso de las empresas con marca ha sido su nivel de internacionalización, es decir el porcentaje de su facturación que proviene del exterior. Las empresas entrevistadas tienen un nivel de internacionalización que va del 25% hasta el 90%.

Se han agrupado las empresas en cuatro grupos, como muestra la figura 8: empresas con una internacionalización inferior al 30% (3), del 30 al 50% (5), del 50% al 75% (4), y más del 75% (4).

Figura 8. Empresas entrevistadas de calzado y moda con marca: nivel de facturación e internacionalización

	A : Facturación (mill.€) ▼	B : Porcentaje int. ▼	C : Años de intl. ▼	D : Sector
1 : Acebo's	10-	de 30 a 50%	de 10 a 20	Calzado
2 : Andres Sarda	10 a 30	de 50 a 75%	hasta 10	Moda
3 : Callaghan	50 a 100	hasta 30%	más de 20	Calzado
4 : Camper	100+	más de 75%	más de 20	Calzado
5 : Castañer	10 a 30	más de 75%	más de 20	Calzado
6 : El Naturalista	30 a 50	más de 75%	de 10 a 20	Calzado
7 : Josep Abril	10-	hasta 30%	hasta 10	Moda
8 : Lottusse	10 a 30	de 30 a 50%	de 10 a 20	Calzado
9 : Pikolinos	100+	más de 75%	más de 20	Calzado
10 : Pons Quinta...	10 a 30	de 50 a 75%	más de 20	Calzado
11 : Pretty Balleri...	50 a 100	de 50 a 75%	hasta 10	Calzado
12 : Rosa Clará	50 a 100	de 30 a 50%	hasta 10	Moda
13 : Sita Murt	10 a 30	de 30 a 50%	de 10 a 20	Moda
14 : TCN	10 a 30	hasta 30%	hasta 10	Moda
15 : TOUS	100+	de 50 a 75%	más de 20	Moda
16 : Vialis	10-	de 30 a 50%	hasta 10	Calzado

Fuente: Nvivo10, elaboración propia

En el caso de las asociaciones sectoriales de calzado y moda, las entrevistas se realizaron a sus directores generales, de marketing o de comunicación y en el caso de los consultores o *stakeholders* de marca España, se entrevistaron dos presidentes de consultorías de marca muy importantes (ubicadas en Madrid) y dos catedráticos universitarios (uno de Madrid y otro de Barcelona). Se utiliza el término inglés *stakeholder* para referirse a este último grupo por su cercanía al poder político, habiendo de hecho asesorado diversos gobiernos en cuestiones de marca país.

Los detalles conceptuales y los términos más frecuentes utilizados en la investigación mediante análisis temático (Codificación, nodos, temas y sub-temas, referencias, fuentes) se detallan en el anexo titulado “Terminología del análisis temático realizado con el programa Nvivo”, aunque los conceptos más relevantes se explican también en el análisis de los resultados en el apartado 5, a continuación.

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados de la investigación se presentan en tres partes, los apartados 5.1 y 5.2 contestan la pregunta principal de investigación, ya que se desdobra en dos partes, una más descriptiva (5.1) y otra más analítica (5.2), y el apartado 5.3 responde a las preguntas secundarias derivadas.

5.1. Bloque y análisis descriptivo

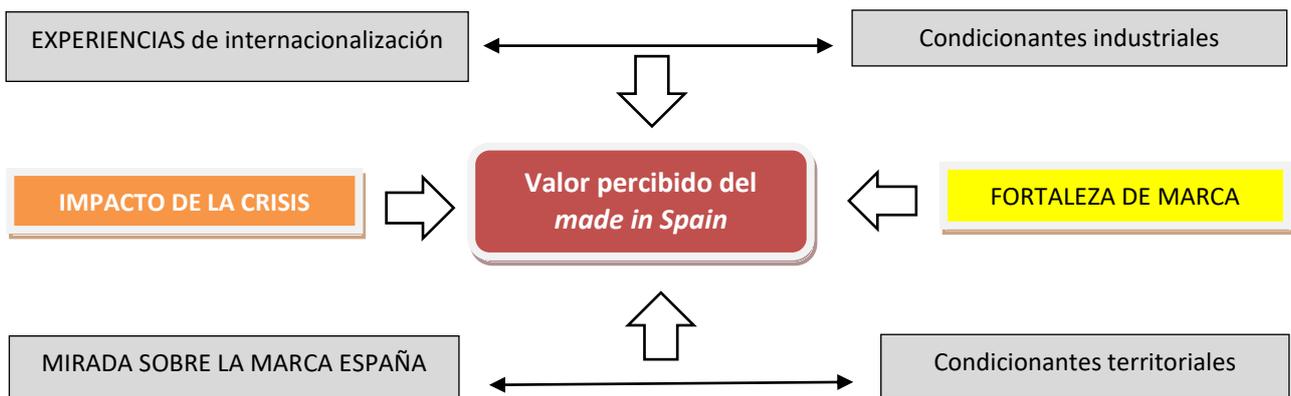
La primera parte de la pregunta de investigación es la siguiente:

¿Cuáles son los factores que explican el valor añadido del made in/by Spain en las industrias del calzado y de la moda?

En la figura 10 se resumen los seis temas que responden a esta pregunta y que han sido codificados con el programa Nvivo. En el anexo final se explica la terminología de forma más extensa y se muestran algunas herramientas informáticas que facilitan el análisis de los datos. También se incluyen algunas figuras adicionales, omitidas en este apartado de análisis de resultados por su menor relevancia analítica.

Se han acotado seis grandes temas que describen cómo se construye el valor percibido del *made in Spain* (figura 9). El primer tema es la aproximación que los entrevistados hacen de sus experiencias de internacionalización, (algunos hacen más énfasis en las dificultades experimentadas que en las oportunidades), el segundo tema son los condicionantes industriales (diferencias de fabricación entre calzado y confección textil), el tercero y quizás principal, es la fortaleza de marca (la fuerza que tiene la propia marca frente a la marca origen, ya sea marca país o ciudad), el cuarto tema también de gran importancia es el impacto de la crisis sobre la imagen del país, sus empresas y sus marcas, el quinto tema es la mirada sobre la marca España, y el sexto son los condicionantes territoriales que influyen sobre esa mirada. La combinación de todos estos datos es la que permite una primera descripción del valor percibido del *made in/by Spain* por parte de las personas entrevistadas.

Figura 9. Valor percibido del *made in Spain*. Bloque descriptivo



Fuente: elaboración propia con Nvivo10

5.1.1. Experiencias de internacionalización

Las experiencias de internacionalización de las personas entrevistadas se vinculan en el caso de las empresas de calzado con las deslocalizaciones hacia el mercado asiático, fruto de la liberalización del comercio internacional en 2001. La presión del producto asiático low-cost generó en algunas empresas la necesidad de fabricar fuera de España para abaratar costes, desde una visión cortoplacista de priorización del margen y el beneficio. Es en el calzado de

piel donde las empresas encontraron más problemas, todos ellos vinculados con su capacidad de control de la calidad del producto.

Este fenómeno queda reflejado en el tema codificado como “dificultades de internacionalización” en la figura 10, donde “fuentes” representa el número de entrevistas que mencionan un tema mientras “referencias” son las menciones totales de ese tema y/o sub-tema (cuanto más énfasis más veces aparece en el discurso). Destacan las referencias al “impacto chino” y la “globalización” con un número total de referencias de 54 y 14 sobre un total de 18 y 7 fuentes en cada caso. Le siguen cuestiones como la “Capacitación empresarial, priorizar el margen, mentalidad de fabricante y carecer de masa crítica”. Todos estos sub-temas ponen de manifiesto que las empresas al deslocalizar la producción privilegiaron el cortoplacismo económico sobre la construcción de marca y que las dificultades encontradas fueron mayores para las empresas con menor dimensión y recursos.

Figura 10. Sub-codificación del nodo “Dificultades de internacionalización”

Aproximación a la internacionalización	Referencias	Fuentes
Dificultades de internacionalización	124	27
• El impacto chino	54	18
• Globalización	14	7
• Capacitación empresarial	12	3
• Priorizar el margen	8	6
• Mentalidad de fabricante	6	3
• Carecer de masa crítica	10	7

Fuente: elaboración propia con Nvivo10

Algunas frases textuales ilustran las dificultades de internacionalización encontradas por las marcas.

Hace 6 años la estrategia era buscar margen: nosotros hemos fabricado nuestra marca en Brasil, en China y en Vietnam. Y ha sido un rotundo fracaso. Hemos tenido muchos problemas, por calidad y timing en el servicio. Costos, sobrecostos escondidos que no estaban en los escandallos, y problemas varios: el control de la calidad se complica muchísimo (marca pequeña de calzado catalana)

Yo entiendo, que para una compañía como Inditex no es un problema porque tienen equipos muy importantes en los sitios de producción, pero nosotros, que incluso teníamos controlers, tuvimos grandes problemas. El consumidor lo sufrió en sus carnes, y nosotros también. Decidí hace un par de años dar un golpe de timón en este sentido y poner todo con Made in Spain, con el precio que salía, y punto. Fue una buena decisión (marca comercial calzado)

Estas dificultades están asociadas a la dimensión de algunas empresas, que carecen de masa crítica para alcanzar el nivel de control de calidad sobre el producto que las grandes multinacionales sí tienen. Las experiencias de deslocalización han llevado a bastantes empresas de calzado de piel a relocalizar su producción en España o en mercados de proximidad como Portugal, Marruecos o Turquía, realizando el ensamblado final del calzado en España. Con ello han sido capaces de garantizar la calidad del producto, tener más flexibilidad y una capacidad de respuesta más rápida al mercado. Este perfil de empresa valora mucho el *made in Spain* y lo utiliza siempre.

Las empresas que nunca deslocalizaron también se apoyan en el *made in Spain* y se lamentan de la falta de apoyo institucional a la marca española. Para estas compañías una de las mayores dificultades en sus procesos de internacionalización es la falta de notoriedad internacional de sus marcas.

Nosotros siempre hemos echado de menos la poca ayuda que tenemos los que fabricamos en España. Muchísimas marcas y grandes marcas han emigrado a Asia. Nosotros desde el primer día decidimos por política de empresa y por un tema de responsabilidad corporativa que nuestro futuro no está en Asia, por sus medidas de higiene, condiciones de trabajo (..) creo que somos una de las pocas marcas españolas con nombre español (marca calzado)

Uno de los grandes problemas que tenemos nuestras marcas ya desde la creación es nuestra notoriedad en el mercado, no somos conocidos (marca moda textil)

Se menciona también la dificultad de acceso a los canales de distribución y los problemas para encontrar el socio adecuado para entrar en los mercados. Son varias las empresas que

han tenido que entrar, salir y volver a entrar en determinados mercados por no dar con el buen socio. La prueba y error es recurrente en las experiencias de internacionalización.

En EEUU (..) por problemas del agente (..) nos copiaba el producto y lo fabricaba en India (..). Y después no hemos tenido suerte con el que vino después porque a los tres años optó por retirarse del negocio (..) y este año hemos vuelto a poner dos representantes porque en EEUU si no tienes a gente destacada allí no haces nada. Ahora yo creo que lo vamos a revitalizar y que nos va a ir bien (fabricante calzado)

La clave del éxito de los fabricantes de calzado ha sido según todos ellos y de forma unánime su capacidad de reconvertirse de meros fabricantes para terceros a creadores de marcas propias con valor añadido. La intención de crear marca ha sido clave en el despegue del calzado español. La proliferación de marcas propias de fabricante arraigada en una tradición manufacturera ha nutrido un know-how industrial de país, y un clúster muy potente de calzado de mujer en la comunidad valenciana, en la zona de Alicante y Elche y de hombre en la zona de La Rioja. Este binomio fabricantes con marca propia más industria de proximidad ha generado para los fabricantes una ventaja competitiva en cuanto a servicio y flexibilidad. Ellos han construido el valor del *made in Spain* en su industria y son muy pro-activos al respecto, comunicándolo tanto dentro como fuera de España.

Se empieza a ver una tendencia en el textil similar a la del calzado en cuanto al deseo de relocalización de una parte de la producción en España o en proximidad. El desmantelamiento industrial muy superior al ocurrido en el calzado, especialmente en Cataluña, sumado al factor crisis se percibe como un gran error estratégico industrial y como país. La voluntad que manifiestan varias empresas de relocalizar parte de la producción con producto de mayor valor añadido responde a las consecuencias de esas políticas de desindustrialización unido a un período de crisis muy largo que ha provocado una fuerte erosión de la facturación nacional de las empresas españolas, inicialmente menos internacionalizadas que las de calzado y que se ha traducido en un esfuerzo de internacionalización más reciente. Los entrevistados manifiestan una voluntad y necesidad de relocalización industrial.

Ya no nos vamos a ir (..) a China, a Vietnam, a fabricar. Yo veo mucha fábrica de vuelta a los orígenes, yo creo que uno de los grandes trabajos que estamos haciendo

nosotros con moda España es volver a intentar a arraigar la cultura de la colección, la cultura de la creación, la cultura de la fabricación en nuestro país. Tenemos que volver a traer la industria (..) (Consultor)

Esta voluntad en ambas industrias se vincula con factores como la necesidad de tener industria para ofrecer una mejor capacidad de respuesta y servicio, pero también con una voluntad de generar crecimiento en el país y defender la economía nacional. Es un proceso que se está produciendo también en otros países europeos como Francia y que vienen apoyados por sus respectivos gobiernos.

Hay una oportunidad en volver al origen (..) apostar por una cultura de producto (..) intentar diferenciarte, apostar por la calidad, cosas que se han perdido por una lucha genética por el margen y sin darnos cuenta que este margen ha sido un poco como una juerga (..). Ha sido fantástico pero ahora estamos en la resaca (..). Por un margen hemos desmontado fábricas, hemos despedido a gente, y de repente nos encontramos pues que cuando el precio ya no lo tienes no tienes otra herramienta (marca moda catalana)

El origen país está siendo útil en la expansión internacional de marcas de calzado y moda de tamaño mediano o grande, cuya notoriedad de marca a nivel internacional es muy inferior a marcas realmente globales. Y también porque es una exigencia legal en algunos mercados, como el chino. Mientras para los fabricantes de calzado, el origen español se vincula con factores tangibles vinculados con la manufactura, la calidad, la tecnología y el know-how industrial, en el caso de marcas como Camper el origen se utiliza más como un elemento de diferenciación desde lo intangible, el estilo de vida, la cultura, la tradición o el carácter mediterráneo, cuestiones también valoradas por algunas empresas de moda que sólo diseñan en España. Esto se enmarca en la tendencia que apunta la literatura académica (3.1) sobre COO de privilegiar el país origen del diseño o la marca (p.9).

5.1.2. *Condicionantes industriales*

Las diferencias entre las industrias del calzado y de la confección textil son claras y explican en gran parte las actitudes y percepciones dispares frente al *made in/by Spain*, que se resumen en la figura 11. Existe una mayor complejidad de fabricación del calzado frente al textil,

vinculada con la mayor funcionalidad del calzado, que en caso de ser de mala calidad puede generar problemas físicos (sudoración, dolor). Existe un reconocimiento internacional de la capacidad industrial en España, gracias a una concentración territorial que agiliza la producción y el servicio, una trayectoria previa de internacionalización y una construcción sectorial consensuada de la marca origen (*made in Spain*). Algunas frases textuales ilustran estos resultados.

(..) el calzado es diferente a la indumentaria de la moda, a las prendas de vestir. El calzado tiene un componente mucho más funcional, donde tú puedes probar productos de bajo precio con suelas de goma (..) pero a la que te duelen los pies o no transpiras bien (..) rápido vuelves a tus marcas de referencia que lo hacen bien. En indumentarias es más difícil (Asociación moda)

En Europa estamos bastante igualados ya, el Made in Spain y el Made in Italy, lo que pasa es que en EEUU y en Asia, el Made in Italy nos gana. Los italianos siempre se saben vender mejor en todo: el aceite (..) la verdad es que son muy hábiles y son más hábiles que los españoles en esto (marca catalana lujo)

Figura 11. Diferencias de percepción *made in/by Spain* entre calzado y moda

Valor del <i>made in/by</i> en Calzado	Valor del <i>made by</i> en moda
<ul style="list-style-type: none"> -En calzado hay una única marca origen posible, el <i>made in Spain</i>, que cuenta con el respaldo de una industria real detrás y un <i>cluster</i> muy potente del calzado. -Se asocia a producciones pequeñas, de calidad, con buenos materiales (cuero), a un know-how industrial por una tradición manufacturera como país y a una garantía y buen servicio por parte de las empresas españolas. -el valor percibido es unánime y su uso generalizado. 	<ul style="list-style-type: none"> -En moda el origen es menos relevante que la marca. -Hay dos marcas origen en España, la marca Barcelona, más vinculada con diseño y modernidad y con una homogeneidad y cohesión de imagen a nivel internacional superior al <i>made by</i> o <i>designed by Spain</i>. -El acercamiento a la marca Barcelona se produce de forma más natural que en el caso del <i>made by Spain</i>. -La reputación de la marca España produce una menor afinidad de las marcas periféricas con moda España.

Fuente: elaboración propia

En el caso de la moda, la menor complejidad de fabricación, la competencia y el recelo entre territorios, y la mayor importancia de la marca sobre el origen, explican en gran parte las percepciones de valor del *made in Spain*.

5.1.3. Fortaleza de marca

Podemos ver en la figura 12 el desglose entre “referencias y fuentes” relativos a “fortaleza de marca propia”: Destacan dos sub-temas: “ADN y origen” (70 referencias de 18 fuentes) frente a “marca global” (24 referencias de 14 fuentes). Parece una dicotomía que rige el criterio de uso o no uso del COO: las marcas que se consideran globales no usan el COO o la marca origen porque no lo necesitan y no desean asociarse a un territorio, y las marcas que ven en el origen un valor que suma a su propia marca lo usan porque se generan sinergias entre el origen y la marca (esto sucede mucho en el caso de las marcas catalanas que se apoyan en la marca Barcelona).

Figura 12. Codificación del nodo “Fortaleza de marca”

	Referencias	Fuentes
Fortaleza de marca		
Fortalezas de marca propia	175	25
ADN y origen	70	18
Marca global	24	14
<i>Self-made Brand</i>	12	5
Fortalezas del <i>made in Spain</i>	130	25
Marca Barcelona	58	18
<i>Made in Italy</i>	62	21
<i>Made in France</i>	18	10
<i>Made in Europe</i>	15	9
Fortalezas otras marcas país	15	9
Marca moda España	47	10
Cataluña	9	3
Madrid	9	4

Fuente: elaboración propia con Nvivo10

De todas las marcas origen mencionadas por las personas consultadas, destacan las referencias al *made in Italy* (62 referencias de 21 fuentes), seguido de la marca Barcelona (58 referencias de 18 fuentes), *made in France* (18 referencias de 10 fuentes) o *made in Europe* (15 referencias de 9 fuentes). Se ve claramente en el discurso que el *made in Italy* es la marca por excelencia y con mayúsculas en el mundo del calzado y de la moda, aunque ya no tiene esa superioridad superlativa que tuvo en el pasado. Los fabricantes de calzado presumen y se sienten muy orgullosos hoy del *made in Spain* (destacan la relación calidad-precio y el servicio frente a los italianos), y en el caso de las marcas de moda, Barcelona es la marca por excelencia en diseño hasta tal punto que empiezan a haber marcas de otros lugares que también etiquetan “diseñado en Barcelona”.

La gran fortaleza de la marca Barcelona se debe a su cohesión, se asocia al estilo de vida mediterráneo, a la cultura, el diseño y carece de “color político”, a diferencia del *made in Spain*, que a menudo se asocia a la politización de la marca España, especialmente en el caso de marcas periféricas catalanas, de Baleares o la Rioja.

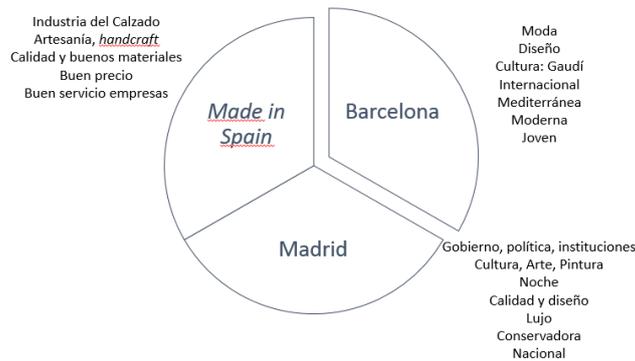
La importancia de las marcas globales en la construcción de una marca país es indiscutible, y queda corroborado en esta investigación, especialmente por parte de los *stakeholders*. Hay unanimidad sobre la importancia de tener marcas globales que se identifiquen como españolas para mejorar la imagen de la moda española y de España. Es decir, que no basta con tener una industria fuerte, si no hay marcas españolas detrás¹. Frases textuales lo ilustran.

Finlandia está en el mapa porque tuvo una marca que se llamaba Nokia (..). Y Corea gracias a Samsung. Finlandia, si tú analizas su evolución en el ranking de competitividad que se publica todos los años en el Economic Fórum de Davos, eso lo he hecho yo, mira que Finlandia aparece en la lista de países competitivos al mismo tiempo que Nokia es una marca que tiene reconocimiento mundial (consultor)

Zara en el mundo no hace ninguna filiación de su marca a España, ninguna, con lo cual en el mundo hay mucha gente que piensa que Zara es italiana (asociación moda)

Resumiendo las asociaciones de las marcas “*made in Spain*”, “Barcelona” o “Madrid” que se desprenden del estudio (figura 13): vemos que mientras el *made in Spain* se asocia más a calzado e industria, Barcelona se asocia a diseño, moda, arquitectura, mediterráneo, internacionalidad y Madrid, se percibe más cultural, nocturna, asociada al lujo (Loewe) e institucional.

¹ España es uno de los principales productores de automóviles en Europa, pero no hay ninguna empresa española con marca que lo haya capitalizado. Conviene señalar que Seat utiliza el mantra *created in Barcelona* para el Seat Azteca, que se diseña en Barcelona pero no se produce en España por ahora.

Figura 13. Asociaciones de las marcas territorio españolas

Fuente: elaboración propia a partir Nvivo10

5.1.4. Impacto de la crisis

La crisis se percibe en el estudio como muy negativa por la erosión de la facturación de las empresas, por el cierre de tiendas, pero tiene a su vez una dimensión positiva. Las empresas que han logrado mejorar su competitividad, abriendo nuevos mercados, optimizando sus canales de venta, vendiendo también *online*, ajustando sus costes y ofreciendo un producto de mayor valor añadido están saliendo reforzadas de la crisis. Al bajar la demanda en el mercado nacional, se ha acelerado la internacionalización de las compañías y está empezando a despertar cierto sentimiento de patriotismo económico en algunas de ellas, una voluntad verbalizada como “luchar por lo nuestro”. Un deseo de reindustrialización y relocalización de parte de lo deslocalizado, apostando por el *made in Spain* preferiblemente o el *made in Europe* cuando menos.

Esta tendencia, está en línea del “patriotismo económico”, desarrollado también en otros países como Francia. El país vecino ha creado para su mercado interior un logotipo *Origine France Garantie* (figura 14) con la finalidad de incentivar la producción en suelo francés y preservar los empleos en la industria, habiendo desarrollado ya varios salones de productos y marcas *made in France* que han sido apoyados desde las instituciones públicas. Según un estudio realizado por Ipsos en Junio 2016 el 46% de los consumidores franceses han visto este logotipo en productos o anuncios, lo identifican con una producción principalmente en suelo francés (83%), les inspira confianza (79%), es regulado por organismos acreditados (78%) y es el único sello que certifica el origen francés de un producto (61%).

**Figura 14. Logo Origine France Garantie para productos fabricados en suelo francés
(al menos en un 50%)**



A raíz de la reciente crisis, algunas empresas consultadas perciben un cambio de mentalidad incipiente en el consumidor final y cierto cansancio de la rotación permanente de producto (hay un *slow fashion* como respuesta al *fast fashion*): la idea de “menos es más” se está expandiendo aunque todavía de manera tímida entre ciertos consumidores nacionales, dispuestos a comprar menos cantidad y pagar más por un origen español, conscientes de su mayor calidad y de la importancia de preservar una industria nacional. Esto está siendo a su vez alentado por el pequeño comercio local, que ve una oportunidad de diferenciación frente a las grandes multinacionales. Es un círculo virtuoso, donde el comerciante contribuye a concienciar al consumidor, el consumidor se interesa por el origen, acepta pagar algo más por un producto nacional y acaba demandando producto nacional. Los fabricantes aprecian este cambio y destacan en sus etiquetas el origen nacional. Y como consecuencia, las marcas menos conocidas se benefician de este etiquetado que certifica una producción nacional.

5.1.5. La mirada sobre la marca España

Como vemos en la figura 15, la mirada sobre la marca España es más negativa (244 referencias de 30 fuentes) que positiva (95 referencias de 27 fuentes). En lo negativo se mencionan problemas de autoestima e identidad, de diversidad, es muy recurrente el discurso sobre la reputación negativa del país vinculada con el oportunismo político y la corrupción.

Se evidencia también una ausencia de estrategia de marca país, y una necesidad de trabajar sobre la autoestima y la reputación interna de la marca España. En lo positivo destaca el papel de las marcas como potenciales constructoras de la imagen del país. Hay unanimidad sobre la necesidad de desarrollar una estrategia de marca país (185 referencias de 27 fuentes), y hay un consenso general entre las personas entrevistadas sobre los sectores industriales prioritarios para hacerlo, por las sinergias evidentes entre ellos: turismo, gastronomía y moda.

Figura 15. Temas codificados bajo “Mirada marca España”

	Referencias	Fuentes
Mirada sobre la marca España		
Lo negativo	244	30
Lo positivo	95	27
El papel constructor de las marcas	122	29
El deporte como motor de imagen	12	7
Autoestima e identidades	68	18
La diversidad	17	6
El factor institucional	173	25
○ Oportunismo político	22	7
○ El valor del Rey	4	3
○ <u>Flagship Spanish fashion</u>	21	9
Evolución de la reputación	36	7
Necesidad de estrategia marca país	185	27

Fuente: elaboración propia a partir de Nvivo10

Esta mirada negativa se agudiza claramente desde la periferia del país (Barcelona, Baleares, La Rioja), por “los condicionantes territoriales”.

5.1.6. *Condicionantes territoriales*

En este tema del bloque descriptivo destacan los siguientes sub-temas que podemos ver resumidos en la figura 16. Los principales temas mencionados son la competencia entre territorios (160 referencias), la fragmentación y cohesión territorial (55 referencias) o los estereotipos (25 referencias). Mientras hay una visión similar desde el centro y la comunidad valenciana, hay otra muy distinta desde la periferia, que cuestiona fuertemente la posibilidad de compartir una identidad común española.

Figura 16. Bloque descriptivo, condicionantes territoriales

	Referencias	Fuentes
Condicionantes territoriales	190	32
El origen es irrelevante	18	9
Lo mediterráneo	14	12
Fragmentación y cohesión territorial	55	16
Competencias entre territorios	160	32
Los lugares comunes y los estereotipos	25	11

Fuente: elaboración propia con Nvivo10

Llama la atención el tema “lo mediterráneo” que se repite en los discursos como alternativa a un origen territorial concreto, y que desprende muchas connotaciones positivas. Son varias las empresas que ven en el mediterráneo, además de un origen, unos valores positivos, una identidad ajena a fronteras y un estilo de vida particular.

Como conclusión de este bloque descriptivo, vemos que aspectos identitarios inciden en una valoración desigual de la marca España, que a su vez influye en la valoración del *made in Spain*. Los datos obtenidos avalan una valoración territorial desigual dentro y fuera del país, que impide transmitir una imagen cohesionada del país. Por otra parte la fragmentación de los esfuerzos de comunicación, especialmente en la industria turística, aunque también en el mundo de la moda, impiden proyectar un mensaje claro de la marca país.

Se evidencia una ausencia de proyecto común de país. Desde la periferia (La Rioja, Barcelona, Baleares) predomina una ausencia de sentimiento de España que cuestiona en varios entrevistados la existencia real de una marca España: por las distintas visiones existentes, por los celos entre territorios y por la falta de sinergias sectoriales e industriales.

Marcas como Munich o como Vialis fuera de Cataluña les cuesta funcionar ¿Por qué? Pues porque desgraciadamente fuera de la comunidad catalana la gente las ve como marcas catalanas (..). Marcas como Loreak Mendian o Kukuxumusu (..) claramente identificada al país vasco y a su cultura les pasa lo mismo. En el País

Vasco, en Navarra funcionan, pero fuera del territorio del Norte de España cuesta mucho (marca periférica)

Nosotros tenemos un estudio que dice que los profesionales del sector de la moda a nivel mundial están muy despistados de las 17 maneras diferentes que tenemos de comunicarnos para salir al extranjero (..) (asociación textil)

5.2. Bloque y análisis transversal

Mientras el bloque descriptivo explica los factores que inciden en la valoración y percepción del *made in Spain* y responde a la primera parte de la pregunta de investigación, este bloque transversal (figura 17) ayuda a explicar los factores de activación y uso del *made in/by Spain* y por tanto responde a la segunda parte de la pregunta de investigación:

¿Qué factores propician que las empresas utilicen el made in/by Spain en sus estrategias de branding internacional?

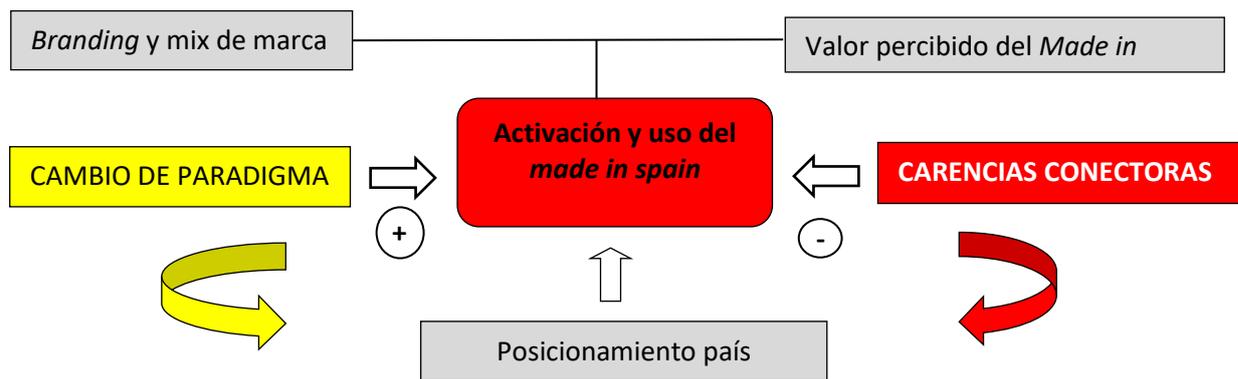
La figura 17 ilustra con un constructo teórico qué factores o dinámicas activan o desactivan el uso del *made in/by Spain* en las empresas consultadas.

En este bloque transversal del análisis se incluyen cinco temas: “*branding* y mix de marca”, “valor percibido del *made in Spain*”, “cambio de paradigma”, “carencias conectoras” y “posicionamiento país”. Mientras el valor percibido del *made in Spain* depende de los factores descritos en el bloque descriptivo anterior (5.1), lo que determina su utilización y activación es ante todo la estrategia de cada empresa.

El hecho de que una empresa tenga una percepción positiva del *made in/by Spain* es una condición necesaria pero no suficiente para su uso. Dependerá de la estrategia de *branding* y del *marketing mix* de cada compañía por una parte, y por otra, de cómo influye lo que denominamos “cambio de paradigma” y “carencias conectoras” (5.2.1. y 5.2.2): mientras el cambio de paradigma favorece el uso del *made in Spain*, sucede lo contrario cuando analizamos las carencias conectoras.

Finalmente, la palanca esencial para cambiar percepciones desfavorables de la marca país y del *made in Spain*, es el posicionamiento de la marca España en el marco de una estrategia de la marca país.

Figura 17. Activación y uso del made in Spain. Bloque transversal de los temas analizados con Nvivo 10



Fuente: elaboración propia

5.2.1. Cambio de paradigma

El cambio de paradigma responde a la suma de varios factores ya descritos en el bloque anterior (5.1): una relocalización en proximidad creciente, que permite un mejor control de la calidad y una mejor capacidad de respuesta a la demanda del mercado, una preocupación por la situación económica del país a raíz de la crisis y el desempleo generado, así como una toma de conciencia de la necesidad de contribuir a reactivar la economía nacional, todo ello favorecido por unos costes laborales más competitivos, que permiten generar empleo en el país y en proximidad.

Las empresas afirman que está produciéndose una primera toma de conciencia por parte del consumidor nacional del *boomerang* que ha supuesto la obsesión por consumir barato o *low-cost* en términos de empleo y precariedad salarial. También perciben un incipiente cansancio del fenómeno *fast-fashion* vinculado con una mayor preocupación medio-ambiental y una sensación de derroche enmarcada en las tendencias emergentes de consumo sostenible. Además está creciendo el consumo de productos de proximidad y el interés del consumidor por conocer el origen de los productos que está comprando, favorecido por el pequeño

comercio que cada vez apoya más el producto nacional, haciendo una labor de concienciación sobre la justificación de un mayor precio del producto nacional. Proliferan en el comercio etiquetas de todo tipo con diseños muy diversos con las frases *made in Spain*, diseño español, diseñado en Barcelona o *designed in Barcelona*.

Este cambio de paradigma se relaciona con la aceptación de pagar más por un producto de origen español, aunque convive con otra realidad muy asentada, la de valorizar la copia y el precio económico. El crecimiento del comercio *online*, podría acelerar el conocimiento y reconocimiento de las marcas españolas en otros países.

En el sur de Europa, por el nivel de renta de la población, prima el precio (..) en Portugal, en España, en Grecia la sensibilidad por el origen del producto no se ha observado de una forma nítida hasta 31 de Diciembre de 2012 (..) por los estudios que hemos hecho, en Dinamarca, en Finlandia, en Suecia, realmente hay una preocupación por conocer cuál es el origen del producto, tienen una preferencia por los productos fabricados en proximidad y tienen una preferencia por los productos que tienen un respeto a normativas sociales y medioambientales..esto va a llegar (asociación moda regional)

La gente estará dispuesta a pagar un 15% más por un producto fabricado aquí en España (fabricante calzado)

Está el tema online que cada día va a crecer más. Estamos allí, estamos en la punta del iceberg de lo que se va a convertir. Y es algo nuevo (marca calzado)

5.2.2. Carencias conectoras

Hemos denominado “carencias conectoras” lo que parece una deficiencia estructural o endémica de España. Se trata de una falta de conexión histórica entre elementos que en el caso de haberse relacionado transversalmente entre sí, podrían haber generado una imagen cohesionada y positiva del país. Estas carencias son múltiples y a tenor del discurso de los entrevistados se dan entre las instituciones y la industria, entre el turismo y la industria, entre el turismo y la cultura, entre el diseño creativo y el *management* empresarial, entre los sectores industriales afines, entre industria y empresas, entre marcas y origen país, entre

territorios y entre los distintos gobiernos debido a una carencia de Política de Estado. Estas carencias de vasos comunicadores es la variable que quizás mejor explica los problemas de la marca España y del *made in Spain*. Tiene que ver con una carencia de estrategia de marca país y también con una carencia de capital social como país. Una sociedad que pone el interés particular por delante del interés colectivo es una sociedad con un bajo nivel de capital social. En este estudio se verbaliza desde casi todos los ámbitos, ya sea desde el oportunismo político, el individualismo empresarial, o la desarticulación industrial. Algunas frases lo ilustran.

La industria de la moda en este país es una industria, todavía hoy, con poquísimos rigor. Los únicos que han introducido el concepto rigor son empresas como Inditex, como Mango (..) esta falta de capacidad de crear algo y decir esto debe ser producible, debe ser escalable, debe tener un rigor y tenemos que tener dimensión, todo esto no lo hemos sabido hacer (empresario moda)

Somos tan burros que dejábamos que Balenciaga se fuera a París, que Balenciaga era vasco, y entonces lo copiábamos desde aquí (..) o Picasso, o cualquier otro, se piensan que es francés, porque son listos (diseñador marca moda)

Una cosa es ser diseñador y otra cosa es ser empresario. En otros países yo creo que la marca y el trabajo de diseñador está más respaldado por una estructura empresarial que es la que se encarga de los números (..) (Asociación moda)

España tiene mucha notoriedad gracias a un turismo masivo pero la marca turística no ha logrado crear conectores transversales hacia ninguna otra industria, a pesar de que la gastronomía y la moda tienen una afinidad obvia, como opinan muchas de las empresas entrevistadas. Tampoco se percibe como un sector que haya nutrido aspectos culturales de país. Los entrevistados de perfil creativo son los que manifiestan estas desconexiones con más desagrado.

5.2.3. Posicionamiento país

En este bloque del discurso se han codificado varios sub-temas como podemos ver en la figura 18. Las referencias más numerosas son relativas a lo que hemos denominado

“asociaciones conceptuales” (137) (con qué asocian España las personas entrevistadas: hay una gran disparidad de temas con los que asocia España), “el impacto de Inditex” (95), “el incentivo a las marcas españolas” (81) (varios entrevistados creen que hay que incentivar las marcas españolas de moda para que se asocien con España), “el turismo” (64) y “la alimentación y/o moda” (52) (como sectores que deben ser contemplados junto con el turismo como industrias para posicionar el país).

Figura 18. Sub-temas codificados en Posicionamiento país

	Referencias	Fuentes
Posicionamiento país	334	28
Alimentación y/o moda	52	19
Asociaciones conceptuales	137	24
El impacto de Inditex	95	28
Incentivar COO marcas españolas	81	20
Industria auxiliar	5	3
Sectores tractores	43	23
Turismo	64	25

Fuente: elaboración propia, con Nvivo10

En el anexo (p.41) podemos ver el desglose completo de los sub-temas que aparecen en este cuadro. En el caso del tema “asociaciones conceptuales” (con qué temáticas se asocia España), aunque es el que más referencias tiene, al estar tan diversificadas lo único que nos indica es la carencia de una idea o concepto central, lo cual corrobora el problema de posicionamiento como país.

El impacto de Inditex

Destacan las referencias a Zara o Inditex, ya sea como modelo de empresa, referente de la moda en España o deseo de mayor reconocimiento y asociación en el exterior con España (aunque se admite que eso es cuestión de tiempo).

Hoy por hoy Zara es nuestro embajador, no es que sea bueno que lo copien todo pero sí es bueno la imagen que ha dado como industria, como organización, como

logística, como capacidad de reacción. Igual que la gente cuando va a Ikea sabe que es sueco, pues el que compra Zara sabe que es español, pues ése es un motivo de orgullo, es que no destacamos prácticamente en nada (marca nupcial)

Como marca, Zara transmite esencialmente moda asequible. Es también lo que se destaca del producto español en general, al compararlo con el italiano sobretodo. La excelencia de Inditex hace que además del precio, la seriedad empresarial, el servicio, la fiabilidad, sean también hoy factores relevantes y valorados de las empresas de moda españolas.

La opinión generalizada de los entrevistados es que no hay un posicionamiento de España más allá del turismo, a pesar de la presencia de grandes marcas internacionales en varios sectores como la agroalimentación o la moda. Se reconoce que la marca España tiene una fuerte notoriedad internacional gracias al turismo, pero no tiene ningún posicionamiento industrial sólido, porque la asociación de las marcas españolas con España es muy bajo todavía. Empieza a haberlo en gastronomía gracias a los cocineros estrella, y algunas marcas de alimentación lo están aprovechando. La moda española, a pesar de tener dos de las marcas más globales – Zara y Mango–, no ha capitalizado sus éxitos. El desarbolamiento industrial unido a una falta de marcas globales reconocidas como españolas en el exterior explicarían esta situación.

No hay posicionamiento (..) lo hay en turismo y muy estereotipado (..) (Stakeholder)

La parte industrial, la parte de productos, de todo tipo de productos ha ido como muy desarbolada históricamente. Hasta prácticamente los años 95-97 en España no hay una única marca que pueda apoyar tanto unos productos –los turísticos como otros, los industriales–. Y todavía esta otra parte de productos industriales pues hoy en día sigue sin un soporte marquista (Experto en turismo)

El posicionamiento de la marca es más fuerte (..) Inditex podría ayudar a España, España no puede ayudar a Inditex (marca global joyería)

Hay una ambivalencia respecto a las reacciones que produce el fenómeno Inditex: la empresarial en positivo y la creativa en negativo. Todos los entrevistados piensan que el reconocimiento internacional de Zara como marca española de éxito beneficiaría tanto a la

moda española como a la marca España. Inditex inspira respeto, admiración y orgullo en cuanto a modelo de negocio y se percibe como un ejemplo motivador para otras empresas. Aunque genera críticas desde la parte creativa de la moda, como copiadore y por no contribuir lo bastante a la proyección internacional de los diseñadore españoles. Hay a pesar de las críticas un deseo generalizado de que se relacione el éxito de Inditex con el país. Algunos comentarios lo ilustran.

Cuanta más gente sepa que Zara, líder mundial en moda es una marca española, sería fantástico. Ha revolucionado el mundo del textil, su distribución, su cadena logística, su manera de hacer con lo cual cuanta más gente sepa que es española, mejor (marca calzado)

Zara, fuera de España no es una marca tan barata (,) es un 40% más cara (..) la gente se acerca para comprar moda de la más rabiosa actualidad (..) nos ayudaría a relacionar el nombre de España con el concepto de moda, con lo trendy (..) nos vendría muy bien. Otra cosa es que ellos quieran desde el punto de vista de su marketing, de su branding y de sus intereses (asociación moda)

La pasarela madrileña sigue siendo la plataforma fundamental de conocimiento, de difusión del trabajo de los diseñadore españoles (..) nosotros hemos realizado tres exposiciones fuera de España mostrando el trabajo de los diseñadore en las embajadas de Londres, París y Lisboa y los maniqués fueron cedidos por Inditex (..) sin eso hubiera sido imposible hacer la exposición (Asociación moda)

Cuando empezó (..) la gente iba a Zara y se cortaban las etiquetas (..) daba vergüenza, se escondían de que habían pagado poco por aquel pantalón. Ahora es un valor, ahora te encuentras la señora multimillonaria que va de Louis Vuitton y dice “este pantalón lo he comprado en Zara y me ha costado 15€”, y se vanagloria de esto. Antes no pasaba esto (diseñador)

El turismo

El turismo parece ser la única industria reconocida fuera de España, aunque como hemos visto en el bloque “carencias conectoras” no ha producido sinergias con otras industrias como

la gastronomía y/o la moda, a pesar de que el turismo gastronómico y de compras es cada vez más importante y de que hay una afinidad clara entre ellos. Hay cada vez más demanda de producto nacional por parte del turista que busca algo genuino que no encuentre en su país. Algunas frases lo ilustran.

el turismo se puede transformar en una palanca de formación de todas las empresas españolas en dos sentidos: uno, ellos promueven el turismo gastronómico, el turismo enológico, lo que pasa es que no hay después un link entre eso y las empresas (consultor)

Italia y Francia han sabido vender muy bien lo que es la moda, han entendido que apoyar una industria tan mediática, es un beneficio para ellos, y claro, en España vendemos el sol, que está muy bien, pero creo que (..) hay muchos más elementos que se pueden vender de España (marca moda)

Tendría que haber una asociación clave entre la moda española y el turismo. Entre otras cosas deberíamos lograr convertirnos en un destino preferente de turismo de compras. Lo somos ya en turismo y lo que tendríamos que posicionarnos es como una fuerza potente en turismo de compras como lo es en este momento Italia a través de Milán, Roma o Florencia, pero sobretodo Milán y París que se han convertido en un destino preferente del turismo de compras (Asociación moda)

Los turistas por los estudios que tenemos, en turismo de compras, buscan en la moda y en otros sectores productos del país (..) para comprar algo diferente a lo que tienen en su país (asociación moda)

Todos los entrevistados opinan que el turismo es un activo de la marca España que se debería mantener como eje prioritario de la estrategia país. Aunque no debería ser excluyente ni capitalizar la totalidad de los esfuerzos. Otros sectores industriales y asociaciones deberían nutrir de forma complementaria el posicionamiento de marca España.

5.3. Respuesta a las preguntas secundarias planteadas en los objetivos de investigación

Tras responder la pregunta principal de la investigación, se responden a continuación las preguntas derivadas, aunque algunas han sido ya abordadas a lo largo del trabajo.

¿Qué diferencias hay de valoración del made in Spain entre las marcas de calzado y las de moda textil?

El *made in Spain* es muy valorado en calzado porque hay una industria real detrás y marcas con una larga tradición manufacturera, que garantizan un nivel de calidad excelente con un precio muy competitivo, así como un mejor servicio que marcas italianas y una excelente capacitación tecnológica e i+d. También por las asociaciones vinculadas con el *handcraft*, la artesanía, y el valor del estilo de vida mediterráneo.

En moda, el desmantelamiento industrial, la mayor importancia del factor diseño sobre la manufactura y la mayor fortaleza de las marcas del sector explican el menor valor añadido del *made in Spain*. Mientras en calzado hay además una única marca territorio posible –tanto si sólo se diseña en España como si también se fabrica–, en moda, hay una marca alternativa que es preferida y más utilizada en Cataluña, la marca Barcelona.

¿De qué depende que el Made in Spain añada valor a una industria y las empresas lo usen de forma pro-activa en sus estrategias de branding internacional? ¿Qué sucede cuando el made in Spain no añade valor? ¿Hay marcas alternativas?

Cuando el *Made in Spain* añade valor a una industria, las empresas lo usan de forma pro-activa en sus estrategias de *branding* internacional: sucede en calzado. Cuando no añade valor, las empresas lo omiten o lo sustituyen por aquellas marcas ciudad-región (Barcelona, Baleares, la Rioja) o marcas supranacionales (Europa) que les reportan mayor valor añadido y por las cuáles el consumidor final está dispuesto a pagar algo más.

La proactividad se correlaciona con la predisposición del consumidor o del profesional a pagar más por un determinado origen. En calzado se vincula con la industria manufacturera y en moda con el diseño, cuestiones identitarias y la fortaleza de las marcas.

- La proactividad de las marcas de moda españolas sobre su origen país es baja y se concentra en la industria del calzado, esencialmente de aquellas empresas que fabrican en suelo español (*made in*). Las marcas que diseñan calzado en España pero cuya marca propia es muy fuerte o que fabrican también fuera de España (*made by*), lo utilizan también, pero de una forma pasiva y sin darle tanto valor. Tiene que ver con el elevado valor del *made in Spain* para el profesional internacional de calzado y para el consumidor, especialmente el asiático y el nacional.
- En la industria de la confección, las empresas ubicadas en el área de Barcelona suelen apoyarse en la marca Barcelona antes que en el *made by Spain* porque tiene una notoriedad internacional mayor, su imagen es más concreta, cohesionada y más positiva que el *made by Spain*.
- La proactividad depende de la fortaleza propia de cada marca (propia o sectorial), de la naturaleza de la empresa (fabricante o comercializadora) y del peso de la industria. A mayor notoriedad internacional y fortaleza de la marca propia, menor relevancia del *made in/made by Spain*, por tanto también de su utilización. En el caso de los fabricantes de calzado se unen fortaleza del *made in Spain* con su propia fortaleza como marca de fabricante, por lo que la proactividad es superior.

En el caso de las marcas textiles para quien el diseño es una pieza clave de su posicionamiento, la marca que suma valor a su marca es la marca Barcelona. Esta visión de uno de los *stakeholders* consultados lo ilustra.

Tienes que buscar cuál es tu público objetivo (..) y dónde vas. Y el público objetivo probablemente de Mango o de Custo Barcelona más allá del turista, se identifica mucho con los mismos valores que se identifican una ciudad como Barcelona y tiene renombre mundial. Entonces, les sirve como estrategia de venta y de posicionamiento.., yo creo que cada una se posiciona allí en donde más valor le puede aportar a su marca (stakeholder).

P3. *¿Qué impacto ha tenido la crisis económica sobre el uso del made in Spain en el calzado y la moda?*

La crisis económica ha reforzado en la industria del calzado el uso del *made in Spain* por parte de los fabricantes, ya que se ha producido un cambio de percepción en el consumidor que está dispuesto a pagar más por un producto fabricado en España, que percibe con más calidad que un producto asiático y también porque hay un “cambio de paradigma” tanto en el consumidor nacional como en las empresas –más en las de calzado, aunque empieza a haberlo en algunas de moda– de la que se desprende una voluntad de defender la economía nacional. Se defiende y justifica la necesidad de reindustrialización del país, así como las ventajas de una industria europea de proximidad.

En el caso de las marcas de moda analizadas, este fenómeno se está produciendo con la marca Barcelona de una forma natural y menos con la marca España. No obstante, sí hay cada vez más marcas pequeñas y de diseñador que se están acercando de una forma natural al *made in Spain*, porque se asocia a producciones pequeñas, artesanales, de calidad, a un mejor precio que marcas italianas o francesas y un buen servicio.

- La proactividad del *made in Spain* es generalizada en el calzado, ya sea de forma activa (sello *made in Spain* sobre el producto y utilización como elemento diferenciador en los materiales de comunicación) o pasiva (sólo en el producto) y tiene una clara relación con la relevancia industrial del país a nivel internacional.
- La proactividad es menor en el textil y entre las marcas grandes y premium, por varias razones:
 - existe una alternativa al *made by Spain*, que es la marca Barcelona, que se asocia a elementos de interés cultural, de proyección y conocimiento internacional y es claramente preferida por las marcas ubicadas en Cataluña.
 - el *made by Spain* en moda no tiene un conocimiento internacional tan grande ni se asocia tanto a diseño como la marca Barcelona. Para fomentar su utilización debería incentivarse a las empresas con mayor presencia y notoriedad internacional para que se asociaran con él.
 - El impacto de Inditex en la moda española hace que las marcas de diseñador con precios premium asocien moda España a Inditex, y no deseen arrimarse a esa imagen. Eso no impide que Inditex se perciba como un modelo empresarial de éxito a nivel internacional y que se considere que contribuye a valorizar la moda española.

No obstante, de forma general, la fragmentación de la imagen internacional de España dificulta la proactividad hacia el *made in/by Spain*, porque su notoriedad, percepción y eficacia es desigual. Por eso muchas marcas prefieren la marca Barcelona, cuya imagen está más cohesionada, es más notoria internacionalmente y tiene mejor reputación.

P4. ¿ Hay una relación entre la percepción de la marca España, su posicionamiento y la valoración del made in Spain?

España tiene mejor imagen fuera que dentro del país y se enfrenta a dos claros problemas.

1. La ausencia de un posicionamiento como país más allá de un turismo masivo de sol y playa.
2. Una reputación interna con problemas que se acentúa al analizar la visión de las empresas que hemos denominado periféricas, es decir las que operan desde Barcelona, Baleares o la Rioja, muy críticas con el concepto marca España, que en algunos casos no disocian claramente del *made in Spain*.

Las empresas consultadas creen que la marca España está pendiente de construcción, opinan que ésta es necesaria y que debería sustentarse en sectores industriales y marcas donde el país ya es conocido y/o reconocido (reputación) por el consumidor final. Destaca una gran unanimidad en la apuesta por una trilogía turismo – alimentación - moda y *retail* que genere vasos comunicantes por la afinidad y complementariedad que los entrevistados ven entre estas industrias con gran presencia internacional de marcas españolas reconocidas y queridas. De forma complementaria se mencionan las energías renovables, el sector de gestión de infraestructuras, las empresas turísticas o *Hospitality* y la banca.

6. CONCLUSIONES

La investigación desarrollada concluye que un *made in/by* con valor añadido es aquel que permite cobrar más por un producto o marca con ese determinado origen porque los compradores y consumidores tanto nacionales como internacionales aceptan pagar más por él. Las empresas entrevistadas que perciben dicho valor añadido en el uso del *made in/by* son

las más proactivas en su uso. La decisión de las empresas de asociar su marca con determinados territorios se ha dado hasta ahora por dos motivos, al que se le suma hoy un tercero.

1. La carencia de una fortaleza de marca propia, por lo que la marca país certifica un umbral de calidad y de prestigio reconocido por el profesional internacional y por algunos consumidores internacionales, especialmente los etnocéntricos. En el caso del *made in/by Spain*, sucede más en calzado que en moda y más entre los fabricantes que entre las empresas comercializadoras, en gran parte porque en mercados destino como China y Japón la imagen del *made in Spain* es muy buena, especialmente en el ámbito del profesional del calzado.
2. Como refuerzo del ADN de la marca porque el imaginario del territorio refuerza el concepto de producto, la personalidad o la identidad de la marca. Sucede sobretodo con la marca Barcelona, que refuerza la identidad de muchas marcas ubicadas en Cataluña. Está surgiendo un tercero por un cambio de paradigma, que tiene relación con la dureza y duración de la crisis económica y con sus consecuencias. Este cambio de paradigma es conceptualizado por algún entrevistado como “Luchar por lo nuestro”.
3. Se trata de “un nuevo sentimiento de auto-defensa económica como país”, que se da de forma incipiente en el consumidor nacional y en algunos empresarios. Una voluntad de preservar empleos y defender las marcas del propio país.

En el caso empresarial estaríamos ante un perfil de marcas para las cuales el mercado nacional sigue siendo muy importante y que experimentaron grandes dificultades en procesos de deslocalización, principalmente hacia el mercado asiático. Este sentimiento tiene que ver con el deseo de contribuir a que una parte importante de la cadena de valor se quede en el país y /o en proximidad para generar puestos de trabajo y actividad económica en el mismo y tener mayor capacidad de respuesta al mercado, gracias a una producción en proximidad.

A la vista de los datos facilitados por las empresas consultadas podemos afirmar que el *made in/by Spain* está ganando valor tanto para el consumidor nacional como para el internacional, aunque aún le falta bastante recorrido, si lo comparamos con el *made in* de países vecinos como el *made in France*, el *made in GB* y sobretodo el *made in Italy*. Habrían varios frentes que dificultan el avance del *made in Spain*, empezando por las secuelas de la crisis

económica y pasando por la fragmentación territorial e institucional del país que acentúa las “carencias conectoras” que surgen del análisis transversal de los datos. Unas carencias, que se evidencian en una ausencia de vasos comunicantes o sinergias, entre instituciones y empresas, industria y empresas, turismo e industria, turismo y cultura que impiden proyectar una imagen cohesionada del país, y por tanto producen visiones troceadas y parciales del país a menudo en conflicto unas con otras.

A pesar de todo ello, las empresas creen que el consumidor nacional está cada vez más dispuesto a pagar algo más por un producto fabricado en España (entre un 10 y 20%) y es más receptivo a una información sobre el origen español de los productos, y las empresas empiezan a ver en el origen un factor de diferenciación y de posible preferencia, también en los mercados internacionales. Por eso cada vez más empresas afirman estar dispuestas a apoyarlo. Sin embargo el perfil de empresas con voluntad de apoyar el *made in Spain* son aquellas con menor índice de internacionalización y menor notoriedad internacional. Varios *stakeholders* opinan que convendría incentivar las marcas globales españolas para que se vincularan más con su origen territorial, precisamente porque son las que menos lo necesitan debido a la mayor fortaleza de su marca.

La investigación corrobora que las marcas renombradas de un país son esenciales en su proyección internacional, y que pocas de ellas son claramente asociadas con España, lo que impide proyectar una imagen del país alineada con su realidad. Mientras la asociación de las marcas catalanas con Barcelona se hace de una forma natural, en el caso del *made by Spain*, quizás haría falta crear incentivos para las grandes marcas, como sugieren varios *stakeholders*. Hay actores y asociaciones (Fedecon) que intentan impulsar la proactividad de las empresas relativa al *made in Spain* o *made by Spain*, aunque además de una incentivación económica haría falta consensuar una estrategia de marca país.

Los mayores frenos hacia el *made in Spain* vienen cuando se asocia de forma lineal con la marca España. Hay un retroceso evidente según los entrevistados de la reputación interna de España, vinculado con la crisis, la corrupción, la ineficacia de las instituciones y la autoimagen de lo que significa ser español hoy. Estos frenos son mayores en las empresas periféricas, para quienes la identidad española está aún por definir. Las empresas del ámbito de Madrid o de la Comunidad Valenciana ven con mejores ojos el paraguas *made in Spain*.

Cuando el *made in Spain* se percibe de forma neutra, la opinión de los entrevistados se modula subjetivamente: en función de su origen territorial, del perfil de su empresa, del sector industrial, del posicionamiento individual en relación a la marca España, y de los aprendizajes y experiencias de internacionalización. Parecería que la crisis económica e institucional ha aumentado la desconfianza hacia la marca España en el caso de las grandes empresas y las marcas periféricas. El *made in Spain* no es lo suficientemente positivo para que las empresas que más interesan a la marca España lo utilicen de forma generalizada. Suma valor en calzado porque hay una industria detrás, pero no en moda. Las marcas que pueden elegir prefieren Barcelona porque las ciudades no tienen color político y permiten rescatar elementos culturales. Además en el caso de Barcelona su notoriedad internacional es muy elevada, y su imagen es muy positiva y cohesionada. Se asocia con la cultura mediterránea, el diseño, la moda, la arquitectura (Gaudí), la juventud, y está muy abierta al mundo por su vertiente turística y cosmopolita.

En la decisión de integrar la marca país o ciudad en las estrategias de *branding* internacional pesa muy mucho la conexión entre la identidad del territorio y de la marca que decide usarlo como paraguas. Las marcas comerciales tienden a ser apolíticas y cuanto más asocian la marca España al poder político, más huyen de ella. A las empresas les preocupa la identidad de sus marcas, y no tienen interés en asociarse a marcas que perciben como politizadas, por eso varias personas entrevistadas prefieren asociar su marca a ciudades o al concepto “mediterráneo”.

Las empresas no perciben un posicionamiento de España como país, más allá de un destino turístico masivo. Aunque sí ven la necesidad de desarrollar una estrategia de marca país. Muchas inciden en la conveniencia de empezar por la reputación interna y destacan el problema de identidad español como prioritario y previo a la construcción de una marca España. Estos resultados coinciden con las conclusiones de un estudio reciente del *Think-Tank* británico Demos (2017) que señala que la relación de España con su identidad nacional es débil. También con los datos del Eurobarómetro de Otoño 2015 según el cual España está cuatro puntos por debajo de la media de la Unión Europea en sentimiento de apego a su país, mientras excede de siete puntos en relación a la media en su afecto a Europa.

Hay un elevado grado de coincidencia en los sectores motores y las asociaciones pertinentes que sugieren las empresas como plataforma de posicionamiento de la marca país. Se respira

un sentimiento optimista de las empresas (especialmente en las no periféricas) en cuanto al potencial de la marca España y del *made in/by Spain*.

Al final es un pez que se muerde la cola, las marcas influyen en marca España, marca España se fortalece, y la marca España consigue traer turismo a España, el turismo consigue traer divisas (..) Las marcas y marca España nos beneficiamos porque la notoriedad internacional de la marca país se va a ver mejorada (..). Incluso Mangos y Zaras aunque hoy en día no quieran mucho entre comillas la marca España estoy convencido que se beneficiarían todos mucho de construir una marca España fuerte (fabricante calzado)

6.1. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Esta investigación es cualitativa por cuanto no permite cuantificar opiniones ni percepciones, aunque nos ha permitido vislumbrar que conviven dos realidades a través de dos fuerzas opuestas que modulan la imagen del *made in/by Spain*. La primera señala que el potencial internacional del *made in/by Spain* existe, y que activarlo con una estrategia consensuada de marca país sería muy conveniente. Otra señala el riesgo de no hacerlo, ya que agravaría las percepciones negativas actuales.

Finalmente proponemos desarrollar futuras líneas de investigación en la relación al conocimiento de la notoriedad internacional de las principales marcas de moda y cazado españolas y su asociación con España. Sería también aconsejable explorar en qué medida la gran fortaleza internacional de la marca Barcelona en el exterior actúa sobre la imagen del *made in/by Spain*. Por último convendría también medir cuál es el diferencial de precio que el consumidor internacional está dispuesto a pagar por un producto de moda fabricado en España o diseñado en Barcelona y compararlo con otros orígenes competidores.

BIBLIOGRAFÍA

- Agrawal, J., & Kamakura, W. (1999). Country of origin: A competitive advantage? *International Journal of Research in Marketing*, 16(4), 255–267.
- Ahmed, S. A., & D'astous, A. (2004). Product-Country Images in the Context of NAFTA. *Journal of Global Marketing*.
- Ahmed, Z. U., Johnson, J. P., Yang, X., Fatt, C. K., & Boon, L. C. (2004). Does country of origin matter for low-involvement products? *International Marketing Review*, 21(1), 102–120.
- Aiello, G., Donvito, R., Godey, B., Pederzoli, D., Wiedmann, K.-P., Hennigs, N., Singh, R. (2009). An international perspective on luxury brand and country-of-origin effect. *Journal of Brand Management*, 16(5), 323–337.
- Alvarez del Blanco, R. M. (2000). País de origen como estereotipo: ¿ventaja competitiva para la marca? *Harvard Deusto Business Review* No 98, p.38–54–p.38–54.
- Amatulli, C., & Guido, G. (2011). Determinants of purchasing intention for fashion luxury goods in the Italian market. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 15(1), 123–136.
- Anholt, S. (2007b). *Competitive Identity: The new Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillian, UK.
- Anholt, S. (2010). *Places: identity, image, reputation*. (M. Palgrave, Ed.).
- Aronson, J. (1994). A pragmatic view of thematic analysis. *The Qualitative Report*, 2(1), 3.
- Auger, P., Devinney, T. M., Louviere, J. J., & Burke, P. F. (2010). The importance of social product attributes in consumer purchasing decisions: A multi-country comparative study. *International Business Review*, 19(2), 140–159.
- Balabanis, G., & Diamantopoulos, A. (2011). Gains and Losses from the Misperception of Brand Origin: The Role of Brand Strength and Country-of-Origin Image. *Journal of International Marketing*, 19(2), 95–116.
- Baldauf, A., Cravens, K. S., Diamantopoulos, A., & Zeugner-Roth, K. P. (2009). The Impact of Product-Country Image and Marketing Efforts on Retailer-Perceived Brand Equity: An Empirical Analysis. *Journal of Retailing*, 85(4), 437–452.
- Bastien, V., Dubourdeau, P. L., & Leclère, M. (2011). *La Marque France*. Editions des Mines.
- Bastien, V., & Kapferrer, J. N. (2008). *Luxe oblige*. (Vol. Eyrolles).
- Bhakar, S. (2013). Relationship between country of origin, brand image and customer purchase intentions. *Far East Journal of Psychology and Business*, 11(1), 50–71.
- Bhaskaran, S., & Sukumaran, N. (2007). Contextual and methodological issues in COO studies. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(1), 66–81.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. *Transforming Qualitative Information Thematic Analysis and Code Development* (p. 184).
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Informe de la empresa cotizada Española (2015). Retrieved from [http://www.bolsasymercados.es/esp/Sala-Comunicacion/Documento interes/20150914/IPICIE.pdf/Informe_2015__Posici%C3%B3n_internacional_de_la_empresa_cotizada_espa%C3%B1ola](http://www.bolsasymercados.es/esp/Sala-Comunicacion/Documento%20interes/20150914/IPICIE.pdf/Informe_2015__Posici%C3%B3n_internacional_de_la_empresa_cotizada_espa%C3%B1ola) (6.17)
- Bryman, A. (2012). *Social Research methods*. Oxford university press, Uk, fourth edition.
- Brujó, G. (2005). La importancia de una “marca país” bien gestionada. *IPMARK: Información de Publicidad Y Marketing: Guía de Servicios Y Proveedores*, (633), 55.
- Camino Ortega, C. (2008). La gestión de las marcas destino en el mercado español. *MK.Marketing Y Ventas Para Directivos*, año XXIII(237), 38–49.

- Cerviño, J. (2008). La globalización de las marcas españolas: estrategia internacional e imagen de marca del Santander. *The Globalización of Spanish Brands: International Strategy and Brand Image of Santander Group*, 60–73.
- Cerviño, J., & Martín, O. (2011). Towards an integrative framework of brand country of origin recognition determinants: a cross-classified hierarchical model. *International Marketing Review*, 28(6), 530–558.
- Cerviño, J., & Peralba, R. (2013, June). Marca España, ¿para qué? Foro Marketing.
- Cerviño, J., & Rivera, J. (2007). La Globalización de las marcas españolas: liderazgo y notoriedad internacional. *ICE La Internacionalización de La Empresa Española.*, nº 839 (Noviembre-Diciembre).
- Cerviño, J., Sánchez Herrera, J., & Cubillo Pinilla, J. M. (2005). Influencia del posicionamiento competitivo de las empresas en el efecto *made in Spain* y éxito empresarial. *Información Comercial Española. Revista de Economía*, (827), 261–278.
- Chen, H.-C., & Pereira, A. (1999). Product entry in international markets: the effect of country-of-origin on first-mover advantage. *Journal of Product & Brand Management*.
- Chias, J. (2010). Marca de País, una teoría inaplicable en la práctica. *Harvard Deusto, Marketing Y Ventas*, (no 96), 26–29
- Chislett, W. (2013, April 13). The way forward for the spanish economy: more internationalization. *WP RIE*.
- Clarke, A. (2005). Situational Analysis: Grounded Theory After the Postmodern Turn. *Situational Analysis: Grounded Theory after the ...*, 83–144
- Comajuncosa, J. M., Laborda, A., & Recio, E. (2013). *Informe económico. Esade*, Dpto Economía. Barcelona.
- Cooney, A. (2011). Rigour and grounded theory. *Nurse Researcher*, 18(4), 17–22.
- Costas Comesaña, A. (2013). *Construyendo el futuro. 2a sesión: Modelo económico en España para un crecimiento sostenible*. In B. Esade Alumni (Ed.).
- Cubillo Pinilla, J. M., & Cerviño Fernández, J. (2005). Acceso a nuevos mercados : impacto territorial de la empresa multinacional. *Esic-Market*, (120), 51–85.
- D., M. (2004). Las marcas españolas, embajadoras de la imagen de España en el mundo. Camino por recorrer. *El Publicista*, (108), 34–35.
- Dayal, H. (2010). From Mass to Class - the Future of Masstige. *Soap, Perfumery & Cosmetics*, 83(8), 21.
- Deshpande, R. (2007). El efecto país. Cuándo capitalizar el origen de una marca en los mercados globales. *Harvard Deusto Business Review No 98*, 85(8), 23–30.
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B., & Paliawadana, D. (2011). The relationship between country-of-origin image and brand image as drivers of purchase intentions: A test of alternative perspectives. *International Marketing Review*, 28(5).
- Dinnie, K. (n.d.-c). Country-of-Origin 1965-2004: A literature review. *Journal of Customer Behaviour*, 3(2), 165–213.
- Dinnie, K., & Lio, A. (2010). Enhancing China's image in Japan: Developing the nation brand through public diplomacy. *Place Branding & Public Diplomacy*, 6(3), 198–206.
- Drozdhenko, R., & Jensen, M. (2009). Translating country-of-origin effects into prices. *Journal of Product & Brand Management*.
- Dubois, B., & Paternault, C. (1997). Does luxury have a home country? An investigation of country images in Europe. *Marketing Research Today*, 25(2), 79–85
- Durand, A. (2016). Building a better literature review: Looking at the nomological network of the country-of-origin effect. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 33(1), 50–65.
- d'Astous, A., & Ahmed, S. A. (1999). The importance of country images in the formation of consumer product perceptions. *International Marketing Review*.
- Elliot, S., Papadopoulos, N., & Kim, S. S. (2011). An Integrative Model of Place Image: Exploring Relationships between Destination, Product, and Country Images. *Journal of Travel Research*.
- Elliott, G. R., & Cameron, R. C. (1994). Consumer perception of product quality and the country-of-origin effect. *Journal of International Marketing*, 2(2), 49–62.

- Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis : A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5, 80–92.
- Gertner, D. (2011). Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding. *Place Branding and Public Diplomacy.*, 7(91-106), 106.
- Gilmore, F. (2002b). *Branding for success, in Destination branding: creating the unique destination proposition.* (N. Morgan, A. Pritchard, & P. R., Eds.). Butterworth Heinemann, UK.
- Global Justice Now (2015). Informe elaborado a partir del CIA World Factbook 2015 y Fortune 500 (2015)
- Godey, B., Pederzoli, D., Aiello, G., Donvito, R., Chan, P., Oh, H., ... Weitz, B. (2011). Brand and country-of-origin effect on consumers' decision to purchase luxury products. *Journal of Business Research*.
- Golfshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597–697.
- Gonzalez, E. (2012). La imagen de España en China. *ARI de RIE*, 59.
- González Silvestre, E., & Casilda Béjar, R. (2002). La marca país como ventaja competitiva. El valor de la marca España, *Informació* (799), 101–113.
- Govers, R., & Go, F. (2009). Place Branding: Glocal, Virtual and Physical identities, Constructed, Imagined and Experienced. *Place Branding and Public Diplomacy*.
- Guest, G., MacQueen, K., & Namey, E. (2012). Introduction to applied thematic analysis. In *Applied Thematic Analysis* (pp. 3–20). *Sage Publications*.
- Gurhan-Canli, Z., & Maheswaran, D. (2000). Cultural variations in country of origin effects. *Journal of Marketing Research.*, 37(3), 309–318.
- Hamzaoui Essoussi, L., & Merunka, D. (2007). Consumers' product evaluations in emerging markets: does country of design, country of manufacture, or brand image matter? *International Marketing Review*, 24(4), 409–426.
- Hamzaoui , L., & Merunka , D. (2006). The impact of country of design and country of manufacture on consumer perceptions of bi-national products' quality: an empirical model based on the concept of fit. *Journal of Consumer Marketing*.
- Han, G., & Wang, X. (2012). Understanding “Made in China”: Valence Framing and Product-Country Image. *Journalism & Mass Communication Quarterly*.
- Harish, R. (2008). Brand Architecture and its application in strategic marketing: the example of L'Oréal. *The Icfai University Press*.
- Heras Pérez, M., & Otero, M. (2005). “Nos gustaria que la Marca España fuera renombrada.” *MK.Marketing Y Ventas Para Directivos*, AÑO XX(200), 94–99.
- Herz, M. F. (2013). The country-of-origin concept reassessed – The long path from the “made-in” label. In *Impulse für die Markenpraxis und Markenforschung: Tagungsband der internationalen Konferenz „DerMarkentag 2011“* (pp. 141–161).
- Hu, Y., & Wang, X. (2010). Country-of-Origin Premiums for Retailers in International Trades: Evidence from eBay's International Markets. *Journal of Retailing*, 86(2), 200–207.
- Informe económico BBVA. (2012). Madrid.
- Insch, G. S., & McBride, J. B. (2004). The impact of country-of-origin cues on consumer perceptions of product quality: A binational test of the decomposed country-of-origin construct. *Journal of Business Research*, 57(3), 256–265.
- Jaffe, E., & Nebenzahl, L. (2001). National Image of and Competitive advantage: the theory of COO effects. Copenhagen School Press. Copenhagen, Denmark: *Copenhagen School Press*.
- Jaworski, S. P., & Fosher, D. (2003). National brand identity & its effects on corporate brands. The nation brand effect (NBE). *Multinational Business Review.*, 11(2), 99–113.
- Jin, Z., Chansarkar, B., & Kondap, N. M. (2006). Brand origin in an emerging market: perceptions of Indian Consumers. *Asia Pacific Journal of Marketing Logistics.*, 18(4), 283–302.
- Kapferer, J. N. (2011). France: pourquoi penser marque? *Revue Française de Gestion.*, 37(218/219), 13–24.

- Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2009). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand Management*, 16(5-6), 311–322.
- Kaynak, E., & Kara, A. (2002). Consumer perceptions of foreign products: An analysis of product-country images and ethnocentrism. *European Journal of Marketing*.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Second Edition. Prentice Hall, USA.
- Kinra, N. (2006). The effect of country-of-origin on foreign brand names in the Indian market. *Marketing Intelligence and Planning*, 24(1), 15–30.
- Koo Kim, C., & Young Chung, J. (1997). Brand popularity, Country image and market share: an empirical study. *Journal of International Business Studies*, vol.28, no.
- Koschate-Fischer, N., Diamantopoulos, A., & Oldenkotte, K. (2012). Are Consumers Really Willing to Pay More for a Favorable Country Image?? A Study of Country-of-Origin Effects on Willingness to Pay. *Journal of International Marketing*, 20(1), 19–41
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, products, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4), 249.
- Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). *Marketing places: attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations*. Free Press, USA.
- Kotler, P., Nebenzahl, I. D., Lebedenko, V., Rainisto, S., Gertner, D., Clifton, R., ... Wason, G. (2004). "Where is place branding heading?" *Place Branding and Public Diplomacy*, 1(1), 12–35.
- Leclerc, F., Schmitt, B., & Dube, L. (1994). Foreign branding and its effects on product perception and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31(May), 18–39.
- Lee, D. (1999). Effects of partitioned country image in the context of brand image and familiarity. *International Marketing Review*, 16(1), 18–39.
- Lee, W. J., Phau, I., & Roy, R. (2012). Status and Nonstatus Consumers' Attitudes toward Foreign and Domestic Luxury Brands of Underwear. *Journal of International Consumer Marketing*, 24(1), 43–56.
- Levitt, T. (1983). The Globalisation of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92–102.
- Lin, K., & O'Cass, A. (2001). Consumer brand classifications: an assessment of culture-of-origin versus country-of-origin. *Journal of Product and Brand Management*, 10(2), 120–136.
- Lion, J. (2001). Influence de l'utilisation des techniques multivariées sur la qualité des études. *Revue Française Du Marketing*, (185), 27–45.
- Lodge, C. (2002). Branding countries: A new field for branding or an ancient truth? *Journal of the Chartered Institute of Marketing*, Feb., 21–25.
- Lopez, C., Gotsi, M., & Andriopoulos, C. (2011). Conceptualising the influence of corporate image on country image. *European Journal of Marketing*, 45(11/12), 1601–1641.
- Magnusson, P., Westjohn, S., & Zdravkovic, S. (2011a). Further clarification on how perceived brand origin affects brand attitude. *International Marketing Review*, 28(5), 497.
- Magnusson, P., Westjohn, S., & Zdravkovic, S. (2011b). "What? I thought Samsung was Japanese": accurate or not, perceived country of origin matters. *International Marketing Review*, 28(5), 454.
- Martí, L. (1994). España, imagen de país. *Estudios de Política Exterior*, S.A, 39 Vol. 8.
- McShane, M., & Olins, W. (2010). Destination Marketing: Viewpoint. *Creative Review*, 30(5), 21–1.
- Mihailovich, P. (2006). Kinship branding: A concept of holism and evolution for the nation brand. *Place Branding*, 2(3), 229–247.
- Miller, K. W., & Mills, M. K. (2010). Examining Fashion Brand Luxury DNA. In *Global Marketing Conference* (pp. 22–26).
- Molina García, A. (2008). *Marketing de ciudades: la cultura y el patrimonio local como ejes en la planificación estratégica*. Blanquerna, Facultat de Comunicació.

- Morgan, N., Pritchard, A., & Pride, R. (2007). *Destination Branding* (Vol. 2aed.). Elsevier.
- Nebenzahl, I. D., Jaffe, E. D., & Usunier, J.-C. (2003). Personifying Country of Origin Research. *Management International Review* (MIR), 43(4), 383–406.
- Noya, J. (2013). *La imagen de España en el mundo* (Vol. 2o). Madrid: Editorial Tecnos (grupo Anaya, S.A).
- Olins, W. (2000). Why companies and countries are taking each other's roles? *Corporate Reputation Review.*, 3(3), 254–265.
- Olins, W. (2002). Branding the nation, the historical context. *Journal of Brand Management*, 9(4-5), 241–248.
- Olins, W. (2004). *Las Marcas según Wally Ollins* (p. 286). Madrid, Spain: Turner Publicaciones, S.L.
- Olins, W. (2009). *El libro de las marcas*. Oceano.
- Papadopoulos, N., & Heslop, L. (2002). Country equity and country branding: Problems and prospects. *Journal of Brand Management*, 9(4-5), 294–314.
- Pappu, R., Quester, P. G., & Cooksey, R. W. (2007). Country image and consumer-based brand equity: relationships and implications for international marketing. *Journal of International Business Studies*.
- Parkvithee, N., & Miranda, M. (2012). The interaction effect of country-of-origin, brand equity and purchase involvement on consumer purchase intentions of clothing labels. *Asia Pacific Journal of Marketing Logistics.*, 24(1), 7–22.
- Peralba Fortuny, R. (2009). La imagen exterior de España y la competitividad. El posicionamiento estratégico de la marca España. XII premio círculo de empresarios. *Círculo de empresarios*.
- Peralba, R. (2004). El Made in Spain y las marcas renombradas españolas. *Bolsa de Madrid* (135, pgs. 26-32).
- Pharr, J. (2005). Synthetising country-of-origin research from the last decade: is the concept still salient in an era of global brands? *Journal of Management and Marketing Research*, 13(4).
- Phau, I., & Prendergast, G. (2000). Conceptualizing the country of origin of brand. *Journal of Marketing Communications.*, vol,6, no3, 159–170.
- Pookulangara, S., & Shephard, A. (2013). Slow fashion movement: Understanding consumer perceptions-An exploratory study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2), 200–206.
- Puig, P., Mendoza, X., Vives, L., & Sabal, J. (2010). La multinacional española ante un nuevo escenario internacional. Segundo informe del Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME). Barcelona.
- Puig, P., Sebastian, M., Sabal, J., & Mendoza, X. (2010). La multinacional española ante un nuevo escenario interncional: segundo informe anual del OEME. Barcelona: Esade.
- Pujol, M. L. (2005). El gurú del marketing Jack Trout habla de cómo se posicionan los países. España, un país con productos pero sin marca. *El Publicista*, (127), 54–55.
- Quelch, J., & Jocz, K. (2005). Positioning the nation-state. *Place Branding*, 1(3), 229–237.
- Riley, F. D., Lomax, W., & Blunden, A. (2004). Dove vs. Dior: Extending the Brand Extension Decision-Making Process from Mass to Luxury. *Empirical Generalisation in Marketing*, 12(3), 40–55.
- Roth, K. P., & Diamantopoulos, A. (2009). Advancing the country image construct. *Journal of Business Research*, 62(7), 726–740.
- Ryan, J. (2008). The Finnish country-of-origin effect: The quest to create a distinctive identity in a crowded and competitive international marketplace. *Brand Management*, 16(1-2).
- Samiee, S. (2010). Advancing the country image construct - a commentary essay. *Journal of Business Research.*, 63(4), 442–445.
- Samiee, S. (2011). Revolving the impasse regarding research on the origins of product and brands. *International Marketing Review*, 28(5), 473.
- Samiee, S., Shim, T., & Sharma, S. (2005). Brand Origin recognition accuracy: its antecedents and consumers cognitive limitations. *Journal of International Studies*, 36, 379–397.
- Sharma, D., & Paswan, A. K. (2004). Brand-country of origin (COO) knowledge and COO image: investigation in an emerging franchise market. *Journal of Product & Brand Management*.

- Silverstein, M., & Fiske, N. (2005). *Trading up: why consumers want new luxury goods, and how companies create them* (Vol. revised ed). New York: *Portfolio*.
- Snaiderbaur, S. (2009). Made in Italy'' in China: From Country of Origin to Country Concept Branding. *IUP Journal of Brand Management*, 6(3), 63–74.
- Szondi, G. (2007). The role and challenges of country branding in transition countries: The Central European and
- Torres, M. (2010). *La Imagen exterior de España tal como España la ve*. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y facultad de ciencias de la Información., tesis doctoral, Madrid.
- Truong McColl, R., Kitchen, P., Y. (2009). New luxury brand positioning and the emergence of masstige brands. *Journal of Brand Management*, 16, 375–382.
- Usunier, J. C. (2006). Relevance in business research: the case of country-of-origin research in marketing. *Management Review*, 3(1), 60–73.
- Usunier, J. C., & Cestre, G. (2007). Product Ethnicity: Revisiting the Match Between Products and Countries. *Journal of International Marketing*, 15(3), 32–72.
- Usunier, J., & Cestre, G. (2008). Further considerations on the relevance of country-of-origin research. *European Management Review*, 5(4), 271–274.
- Usunier, J.-C. (2011). The shift from manufacturing to brand origin: suggestions for improving COO relevance. *International Marketing Review*, 28(5), 486–496.
- Valls, F. (2010). ¿Qué en queda de la marca de país? *Paradigmes*, 5, 52–65.
- Valls, J. F. (2004). Gestión de destinos turísticos sostenibles. *Gestion 2000*.
- Valls Jimenez, J. F. (2011a). No Title. *MK Marketing Y Ventas*, (272), 8–19.
- Van Ham, P. (2001). The rise of the brand state: The postmodern politics of image and reputation. *Foreign Affairs*, 80(5), 2–6.
- Williamson, A. (2007). Branding a country. *Travel Weekly* (UK), 77–78.
- Woodside, A. G., & Brasel, S. A. (2011). Unconscious thinking, feeling and behavior toward products and brands: Introduction to a Journal of Brand Management special issue. *Journal of Brand Management*, 18(7), 451–456.
- Wu, J., & Fu, G. (2007). The effects of brand origin country and made-in country on consumers' product evaluations and purchase intention. *Frontiers of Business Research in China*.
- Yasin, N. M., Noor, M. N., & Mohamad, O. (2007). Does image of country-of-origin matter to brand equity? *Journal of Product & Brand Management*.
- Young&Rubicam (2010). Brand Asset Valuator marca España.
- Zeugner Roth, K. P., Diamantopoulos, A., & Montesinos, M. Á. (2008). Home Country Image, Country Brand Equity and Consumers' Product Preferences: An Empirical Study. *Management International Review*.
- Zeugner-Roth, K., & Diamantopoulos, A. (2010). Advancing the country image construct: Reply to Samiee's (2009) commentary. *Journal of Business Research*, 63(4), 446–449.

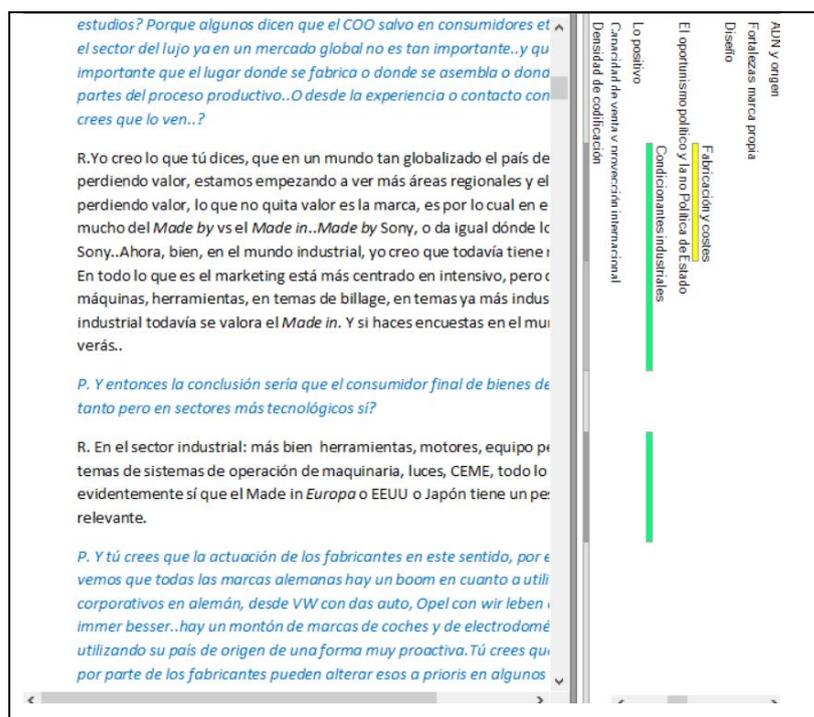
ANEXO: Análisis temático y codificación con el programa Nvivo

El programa Nvivo es un software de la empresa QSR, para análisis cualitativo. Es muy utilizado en el ámbito académico anglosajón y por parte de organizaciones de gran dimensión ya que permite el análisis de información multimedia (Nvivo permite por ejemplo capturas desde redes sociales) que incluye textos, imágenes, sonidos o vídeos y en múltiples formatos (word, pdf, jpg, png..). La versión Nvivo11 es la más reciente.

Los resultados de la investigación expuesta en este artículo está basada en un análisis de las entrevistas en profundidad realizadas, complementada con alguna publicación adicional obtenida de fuentes secundarias. A continuación se describen algunos conceptos esenciales para el desarrollo del análisis temático con el programa Nvivo, así como algunas de las herramientas del programa. En esencia el proceso de análisis una vez introducida toda la información, consta de cuatro fases:

1. **Codificar los textos:** el criterio de codificación puede ser frase a frase, por párrafos o por conceptos. Supone por ejemplo, asignarle a cada frase o párrafo varias etiquetas, denominadas nodos, en función del contenido del discurso y hasta completar cada una de las entrevistas y la totalidad de las mismas. El interés de la codificación es asignar varios nodos a cada frase o párrafo codificado, para poder hacer un análisis en profundidad del discurso. Por ejemplo un texto que habla de Barcelona podría codificarse a un nodo llamado “Barcelona”, pero también a otro llamado “ciudad”, o a “territorio”. Si además el texto habla de diseño, también se podría asociar a un nodo “diseño”. Lo mismo podríamos hacer con “Madrid”, “Milan” o “Paris”, aunque para estas ciudades quizás también se crearía un nodo “lujo”. En el caso de “Italia” o “Francia” podríamos codificar a “territorio”, “marca país”, “lujo” o “made in”, dependiendo del contenido del discurso. El cuadro 1 muestra con colores algunos de los nodos codificados de una entrevista (Fabricación y costes y también condicionantes industriales, en verde y amarillo).

Cuadro 1. Codificación con Nvivo



Definición de “nodo”, “referencia” y “fuentes” o “recursos”: un “nodo” es una etiqueta que nombra un contenido (“Barcelona”, “Europa”, “Madrid”) mientras una “referencia” alude a las codificaciones totales vinculadas a ese nodo. Un mismo nodo puede ser tratado desde distintos ángulos o mencionado en preguntas distintas, por lo que las “referencias” permiten ver su recurrencia o importancia. En el cuadro 2 podemos ver que los nodos iniciales de algunas entrevistas se sitúan entre 80 y 94 con un total de entre 400 y 800 referencias totales.

Cuadro 2. Nodos y referencias de algunas de las entrevistas a marcas de calzado y moda

Transcripción entrevista	Nodos	Referencias
Fedecon	82	629
Josep Abril	83	621
Tous	83	476
Callaghan	86	662
Pons quintana	87	441
Pikolinos	88	705
Sita Murt	94	454

Los “recursos” también denominados “fuentes” en versiones anteriores de Nvivo (Nvivo10) indican el origen de la codificación (en nuestro caso son las entrevistas, pero podrían ser también otras fuentes de información como artículos académicos, capturas de twitts, conversaciones en redes). En el cuadro 3 podemos ver una captura de pantalla que recoge los “recursos” y “referencias” del nodo “Aproximación a la internacionalización”, que incluye

dos subnodos “dificultades de internacionalización” y “oportunidades de internacionalización”. Vemos que 27 recursos se vinculan con “las dificultades de internacionalización” con un total de 124 referencias, y 28 recursos hablan de “las oportunidades de internacionalización” con un total de 166 referencias, aunque con contenidos muy diversos. En la siguiente captura se despliega el contenido del nodo que corresponde a las “oportunidades de internacionalización”.

Cuadro 3. Recursos y fuentes del nodo “Aproximación a la internacionalización”

Nodos			
Nombre	Recursos	Referencias	
Aproximación a la internacionalización	32	308	
Dificultades de internacionalización	27	124	
Oportunidades de internacionalización	28	166	
Asociaciones marca y origen país	21	55	
Ayudas sectoriales	14	41	
Canales de Distribución y socio loc	18	50	
Competidores	13	22	
Factor crecimiento	15	41	
Mercados destino y datos	15	69	
Perfil consumidor	6	9	
Sostenibilidad y RSC	3	6	

En cualquier momento clicando sobre cualquier nodo podemos acceder a cualquiera de las fuentes codificadas y ver incluso los porcentajes codificados.

[<Internals\ENTREVISTAS_GT\TRANSCRIPCIONES\Callaghan Basilio García>](#) - 8 referencias codificadas [Cobertura 9,61%]

Referencia 1 - Cobertura 0,93%

Vas a ir a mercados donde tienes marcas competidoras que están super bien introducidas, que llevan muchos años y que lo hacen muy bien, muy bien. Entonces no es fácil abrirte un hueco y ése es un poco nuestro trabajo con distintas estrategias y dependiendo del país empleamos una u otra, pero siempre vendiendo con el valor añadido de la marca, de la tecnología, y en el caso de China, que es muy distinto de todo lo demás que estamos haciendo también con el tema de apoyo de la marca española o la marca europea, que tiene un valor importante de cara a los consumidores.

Referencia 2 - Cobertura 1,74%

Y la parte de producción pues ha pasado de ser un gran problema a ser una de las ventajas que ahora en estos momentos tenemos. Tienes que soportar unos costes de producción más altos que los demás, pero tienes un control de calidad sobre absolutamente todo lo que fabricas, tienes una flexibilidad y una capacidad de respuesta al mercado muy grande que no la tienen el resto de consumidores. Y este tipo de cosas, cada día tienen más valor. En esta temporada última, por ejemplo, el Corte Inglés que somos uno de los principales proveedores de él en tema de calzado

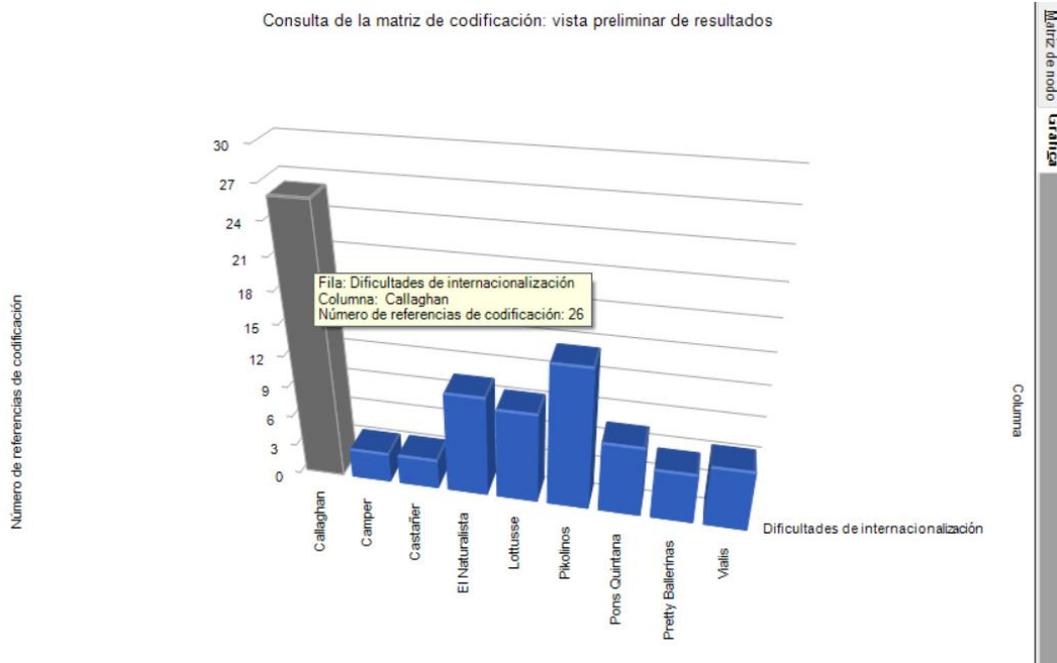
2. **Reducir los nodos** iniciales a un máximo de 6 ó 7. Para ello son esenciales las herramientas de Nvivo ya que permiten agrupar o fusionar nodos, crear nodos relacionales y recodificarlos, renombrarlos, crear carpetas y subcarpetas con nodos principales y secundarios (*parent nodes* o *child nodes* en la versión anglosajona del *software*).

3. **Búsqueda de similitudes y diferencias** entre toda la información disponible, para establecer relaciones de causa-efecto o análisis específicos según perfiles de entrevistados (empresas, asociaciones, consultores) o según atributos asignados a las entrevistas (nivel de facturación, sector industrial..). Existen plantillas gráficas para generar borradores de modelos a partir de las relaciones entre nodos, herramientas de búsqueda avanzada de texto, también hay la posibilidad de crear matrices gráficas con cualquier criterio que haya sido introducido por el investigador en el programa. Los “sets” por ejemplo permiten agrupar entrevistas, nodos o cualquier información introducida en el programa para analizar grupos afines de información. De todas las posibilidades gráficas, una muy interesante es el **diagrama de nubes** que permite búsquedas para cualquier información introducida (entrevista, nodo, sets..) a partir de palabras concretas y longitud de palabra, por ejemplo las primeras 500 ó 1000 palabras más recurrentes de 2, 3 o más letras, y existe la posibilidad de excluir de esa búsqueda palabras no relevantes como adverbios u otras seleccionadas.

En la captura siguiente (cuadro 4) vemos las 500 palabras más mencionadas por parte de las asociaciones sectoriales (de 4 letras o más) agrupando palabras con raíces parecidas que vemos con porcentajes. El resultado se puede presentar como lista o con otras opciones gráficas (columna vertical derecha), que incluyen en otras el diagrama de nubes (cuadro 5).

más e ir a las referencias concretas para analizarlas en detalle. En el margen derecho tenemos la posibilidad de otras gráficas.

Cuadro 6. Impacto de la crisis en marcas de calzado



Otros ejemplos de análisis que ofrece Nvivo son los árboles. En el cuadro 7 se ha realizado una búsqueda de la palabra “Zara” entre todos los recursos, para ver qué se dice de la marca y quién piensa qué. Esta búsqueda se puede repetir reduciendo los recursos para comparar resultados y opiniones.

Cuadro 7. Búsqueda por palabra en los recursos o fuentes

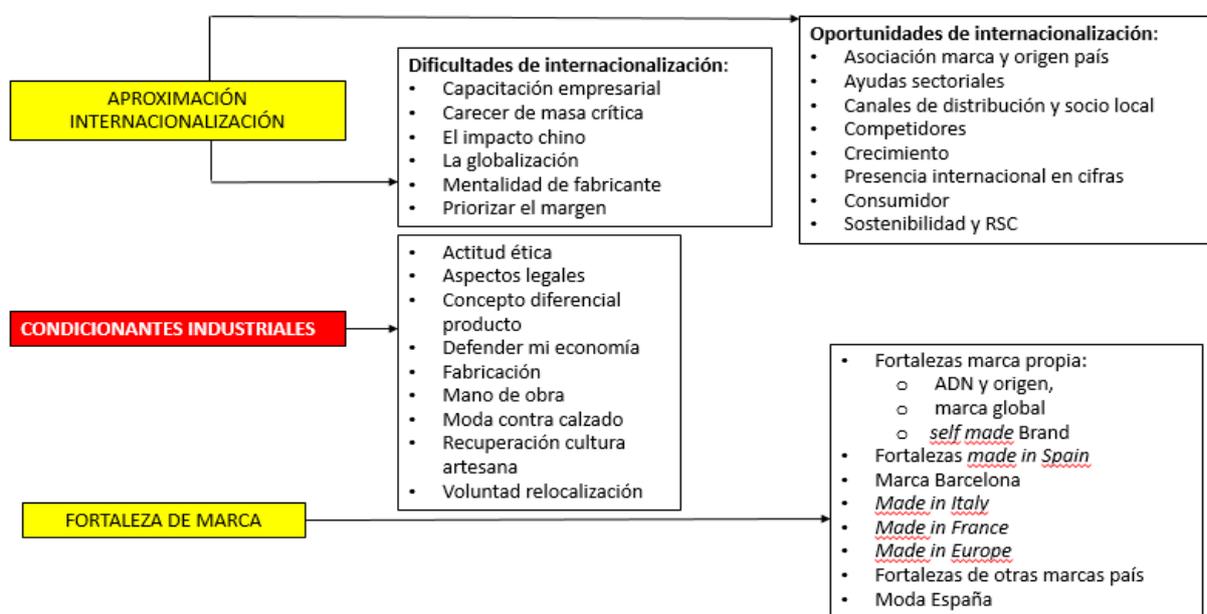


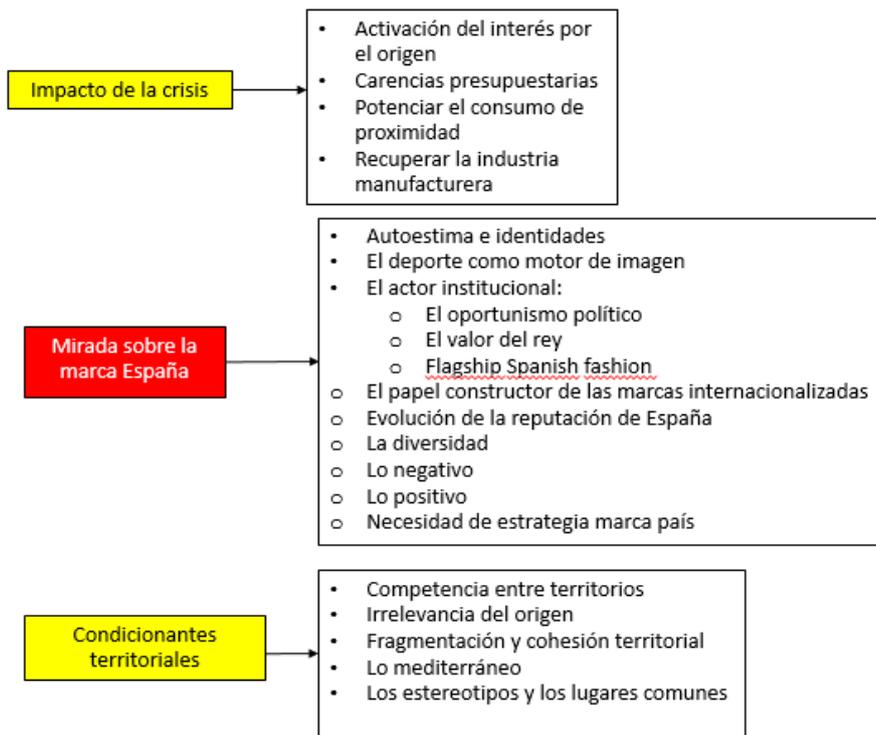
Todo este conjunto de herramientas facilita el análisis y ayuda a enfocarlo, antes de la última fase.

4. **Encontrar patrones recurrentes** en los datos con la finalidad de elaborar un constructo teórico.

Podemos ver finalmente un resumen sintético de todo este proceso en el cuadro 8 , que resume todas las ramificaciones de nodos descriptivos y en el cuadro 9 , que recoge la ramificación de nodos del análisis transversal.

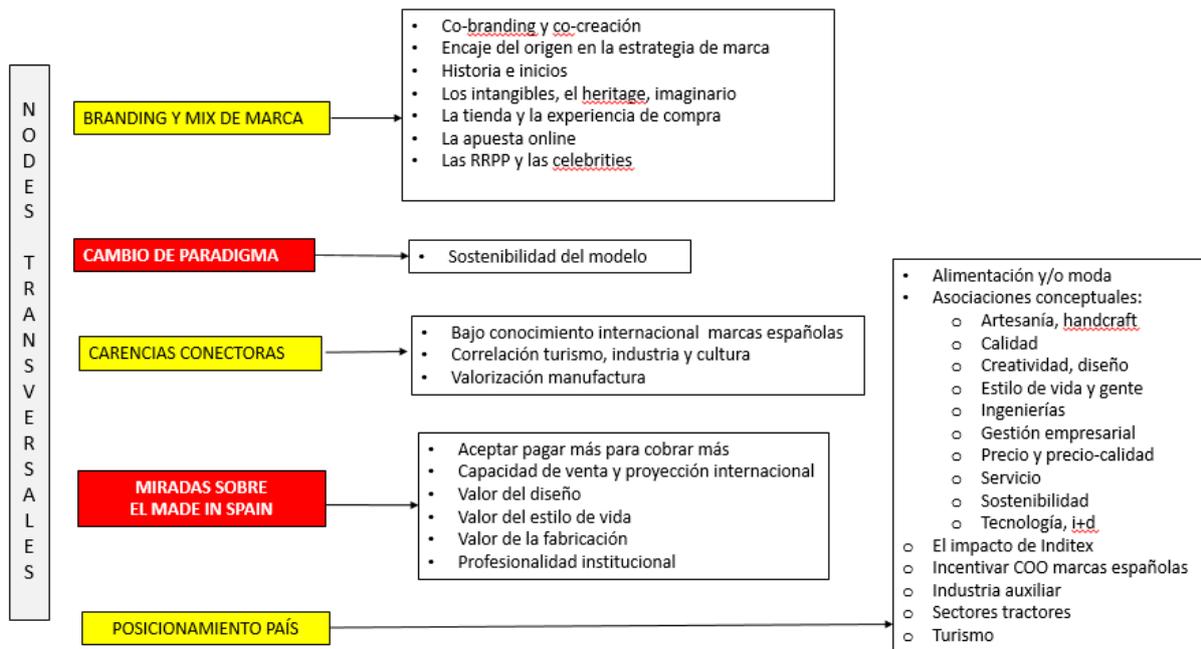
Cuadro 8. Análisis temático descriptivo: familia de nodos y ramificaciones





Muchos de los nodos codificados son irrelevantes para el análisis, razón por la cual algunos ha sido omitidos a lo largo de la presentación de los resultados (apartado 5).

Cuadro 9. Análisis temático transversal: familia de nodos y ramificaciones



El análisis temático tiene la flexibilidad suficiente para permitir un análisis más o menos profundo del fenómeno bajo estudio, por lo que aunque puede llegar a proponer constructos teóricos, no siempre se llega a ese punto.