

# **La contribució de les empreses espanyoles en l'exterior a la marca Espanya**

**JOSÉ LUIS BONET FERRER**

President del Foro de Marcas Renombradas Españolas i President del Grup Freixenet

Data de recepció: 18/12/13

Data d'acceptació: 15/04/14

## **RESUM**

El 1999 es va crear a Espanya una institució de naturalesa mixta —pública i privada—, el Foro de Marcas Renombradas Españolas, que s'imposà com a missió la defensa i promoció de les marques notòries i de renom espanyoles amb sostinguda presència internacional com a elements essencials per a la competitivitat de l'economia espanyola. La seva activitat d'ençà ha estat centrada a ressaltar la importància estratègica de les marques capdavanteres espanyoles amb més presència internacional com a actius intangibles al servei del país, ja que d'elles dependrà en gran manera el posicionament internacional de la Marca Espanya.

## **PARAULES CLAU**

Internacionalització, marques, competitivitat, posicionament, imatge país, Marca Espanya.

## **ABSTRACT**

In 1999, it was created in Spain an institution named "Foro de Marcas Renombradas Españolas", which imposes the mission of defending and promoting the renowned and notorious Spanish brands with sustained international presence as essential elements for competitiveness of

the Spanish economy. Since then, its activity has been focused on the strategic importance of the Spanish's leader brands as intangible assets in the service of the country, since they depend largely international positioning of the Brand Spain.

## KEYWORDS

Internationalization, brand competitiveness, position, country image, brand Spain.

---

## 1. Introducció

El 1999, un grup d'empresaris i directius de 17 empreses espanyoles amb marques de reconegut prestigi comencen a organitzar-se i a treballar conjuntament entorn de la necessitat de crear a Espanya una institució que tingui com a principal objectiu la defensa, a tots els nivells, de les marques espanyoles com a veritables motors per a la necessària internacionalització de les nostres empreses, i per tant de la nostra economia. Aquest grup pioner d'empreses engega l'embrió del futur Foro de Marcas Renombradas Españolas. La idea central no era altra que la de la necessitat d'avançar units per escurçar, en la mesura del possible, l'avantatge competitiu que les marques d'altres països del nostre entorn portaven a les marques espanyoles als mercats internacionals, degut principalment al retard històric de les empreses espanyoles en la seva sortida a l'exterior derivat de les especials característiques de l'economia del país durant l'etapa política anterior a la democràcia. En efecte, si durant aquest període les empreses dels nostres països competidors es van llançar a l'aventura de vendre els seus productes i serveis pel món i comercialitzar les seves marques més enllà de les seves fronteres; les empreses espanyoles van viure, per contra, una etapa de replegament al mercat domèstic propi d'un sistema econòmic autàrquic, especialment entre els anys 1939 a 1959, que va derivar en un model econòmic intervencionista i monopolístic<sup>1</sup>.

Així doncs, el 1999, conscients que en una economia globalitzada i a les portes del segle XXI era necessari més que mai apostar per la internacionalització, aquestes 17 empreses creen una institució, el Foro de Marcas

---

1. Tamames, Ramón (2005): "La autarquía española y las rémoras para el crecimiento económico posterior". *Revista ICE*, 826, novembre, p. 7.

Renombradas Españolas, el principal repte de les quals és defensar i promoure la importància de les marques espanyoles com a actius estratègics clau per a la internacionalització del país. Perquè si la clau per al creixement de les empreses espanyoles estava en l'exportació i en la implantació en l'exterior, no és menys cert que aquesta s'ha de realitzar a través de la marca. Les marques són aquest actiu intangible que, malgrat en els seus orígens va néixer únicament amb l'objectiu d'identificar l'origen del producte i diferenciar-lo dels de la competència, actualment ha passat a ser l'autèntic valor afegit que les empreses capdavanteres ofereixen als seus clients i consumidors. Les marques avui no només són referents de qualitat dels béns i serveis als quals representen, també s'han convertit en vehicles de transmissió dels valors i atributs diferenciadors de les companyies i són l'autèntic vincle de connexió en la ment del consumidor, actuant com a ponts entre les companyies i els seus públics objectius<sup>2</sup>.

Aquest article analitza la necessitat del nostre país de consolidar una exportació de qualitat, és a dir, amb marca i per tant amb valor afegit, ja que la clau no solament està a vendre més sinó a vendre millor, amb més marge i fidelitzant el client. I això solament s'aconsegueix a través d'una política de marques per part de les nostres empreses que permeti que Espanya compati amb marques globals en diversos i variats sectors d'activitat. I això, no solament redundarà en benefici de les mateixes empreses, sinó del conjunt del país, ja que existeix una relació simbiòtica i bidireccional entre les Marques Espanyoles de Renom i la Marca Espanya.

## 2. La creació del Foro de Marcas Renombradas Españolas

El Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE) és en realitat una marca paraigua al darrere de la qual hi ha dues institucions paral·leles, cadascuna d'elles amb la seva pròpia estructura jurídica, els seus propis estatuts, i els seus propis òrgans de govern.

Així, després d'una primera etapa en la qual el FMRE es regia per un conveni fundacional de data 14 de juliol de 1999, signat per les 17 empreses fundadores i el llavors Ministeri d'Indústria i Energia, el 17 de juliol de 2001 se signava davant notari l'escriptura de constitució de l'Asociación de Marcas Renombradas Españolas (AMRE) com una associació sense ànim de lucre de caràcter empresarial, integrada exclusivament per una sèrie d'empreses associades, les fundadores i totes les que en aquests anys

---

2. Brujón, Gonzalo (2008): *La nueva generación de valor*, Interbrand.

s'han anat sumant al projecte fins a arribar a les actuals 106 empreses associades.

D'altra banda, el 14 de febrer de 2002 se signava davant notari l'escriptura de constitució de la Fundación Foro de Marcas Renombradas Españolas, la qual nasqué com una institució mixta integrada per uns membres fundadors: l'Asociación de Marcas Renombradas Españolas (AMRE), el Ministeri d'Indústria, Energia i Turisme, l'Oficina Espanyola de Patents i Marques (OEPM) i l'Institut Espanyol de Comerç Exterior (ICEX) als quals posteriorment se suma el Ministeri d'Afers Exteriors i de Cooperació. D'aquesta manera, les empreses i l'Administració Pública competent no només col·laboren en la consecució d'unes finalitats comunes sinó que integrats en una mateixa institució comparteixen un pla d'acció conjunt per a la consecució de les seves finalitats: promoure i afavorir la internacionalització de les marques capdavanteres espanyoles i per tant, de la Marca Espanya.

### **3. La internacionalització amb marca**

En una economia globalitzada, emergeixen tres factors: capital humà, tecnològic i comercial, sens dubte claus per a l'èxit empresarial. L'empresa espanyola ha d'accelerar el procés de desenvolupament i comercialització de productes i serveis diferenciats, intensificar l'esforç tecnològic, la qualificació de recursos humans i la creació de marca. La capacitat per enfrontar-se a les forces competidores dels mercats en condicions relatives favorables la proporciona el capital comercial. La marca es pot considerar el principal actiu diferenciat vinculat amb el capital comercial i, per tant, una variable determinant en el procés d'internacionalització de l'empresa.

La falta de capital comercial, entès com la suma del valor de les marques i les seves xarxes comercials com també el valor de la imatge comercial del país, unit a l'escassa inversió en R+D+i i en formació del capital humà, entre d'altres factors, ha afectat tradicionalment al grau de competitivitat de l'economia espanyola. La forma més eficient de competir als mercats internacionals és mitjançant la qualitat, la tecnologia i el disseny per aconseguir productes diferenciats i amb valor afegit, que siguin competitius en un món cada vegada més global. Per a això, és fonamental tenir marques pròpies que sintetitzin tots aquests atributs i siguin fàcilment reconeixibles pels consumidors. Una economia desenvolupada com l'espanyola no pot competir en preus baixos i productes no diferenciats, per la qual cosa un dels seus objectius irrenunciables ha de ser aconseguir un lideratge i implantació internacional de les seves marques notòries i de

renom. Certament, s'ha aconseguit ja una important plataforma competitiva en fluxos d'inversió de capitals i comercialització de productes i serveis. Ara és el moment de posicionar a escala global les marques corporatives i comercials amb una clara imatge de qualitat i prestigi, i això requereix una nova perspectiva competitiva, basada en la innovació i la inversió en marca.

Malgrat actualment es tendeix a idealitzar la innovació tecnològica, sens dubte important per a un país, no ho és menys la innovació comercial. Sense la capacitat per posar el teu producte al mercat i que aquest sigui preferit pel consumidor o client, qualsevol innovació serà estèril. El posicionament que crea valor està en el producte diferenciat, el producte amb identitat pròpia, és a dir, amb marca. Tota marca poderosa necessita les virtuts clàssiques de la innovació i la diferenciació.

La marca respon a la necessitat de diferenciar-se en un món cada cop més tecnològic, saturat de productes i amb milers d'opcions, moltes d'elles similars en termes de qualitat i serveis. Porta al seu darrere tot un patrimoni tecnològic, innovador, financer, de disseny, de control de qualitat i de màrqueting que és un element fonamental per poder competir amb els països de menors costos, ja que el consumidor que la coneix i l'aprecia la seguirà consumint amb independència de l'origen físic del producte.

En l'actual procés de globalització empresarial, la marca, com a màxim exponent del capital comercial de l'empresa, constitueix per tant una variable estratègica de creixent importància dins de les decisions, polítiques i estratègies d'internacionalització empresarial. És un fet cada vegada més indiscutible que la competitivitat de les empreses se situa en el camp dels intangibles i, dins d'aquests, la marca resulta determinant. Les raons que justifiquen aquesta afirmació són nombroses, però totes elles es poden sintetitzar en una idea: l'únic antídote eficaç contra el virus de l'indiferentisme es troba en l'atracció racional i emocional entre una empresa i els seus públics objectius, justament el requisit bàsic per a la creació d'una marca poderosa<sup>3</sup>.

El nostre país necessita doncs un canvi de perspectiva en l'enfocament competitiu exterior i adoptar una visió estratègica centrada en la sostenibilitat i rendibilitat a llarg termini via creació de marques de renom internacional com a mitjà per generar valor i influència comercial. A més, les marques, com a referents d'èxit internacional, poden actuar com a ambaixadores de la imatge comercial d'Espanya. El bon treball de les empreses capdavanteres espanyoles als mercats internacionals contribueix a corregir el desfa-

---

3. Aaker, Davis (1996): *Building Strong Brands*.

sament existent entre la percepció i la realitat dels productes i serveis espanyols. Les marques espanyoles que han aconseguit un grau elevat de notorietat i/o renom internacional poden actuar com “marques ambaixadores” del país. Aquestes marques assumeixen la funció de “locomotores” en aquests mercats en els quals triomfen i ajuden a la internacionalització de la resta del teixit empresarial espanyol, ja es tracti de productes o serveis espanyols de la competència, o de béns i serveis d'altres sectors d'activitat que comparteixen amb aquestes marques capdavanteres l'origen espanyol.

La batalla de la competitivitat global es basa en la construcció i desenvolupament d'un nombre cada cop més gran de marques importants que permetin identificar i diferenciar els productes i serveis de les empreses i fidelitzar els clients, consumidors i usuaris finals dels mateixos. Les economies d'aquells països amb menys marques de referència seran les menys preparades per afrontar l'actual situació i les més febles en el nou ordre econòmic mundial en construcció. Com ens mostra el següent gràfic, existeix una relació directa entre el nombre de marques globals d'un país i el seu grau de competitivitat. Per tot això, és important donar suport al procés de globalització de les marques espanyoles i la seva proliferació. No es tracta ja de vendre més en l'exterior sinó de vendre millor i amb més marge.



**Font:** IMD, Smit, Willem i Sorel, Michael (2009): *Is global branding China's next competitive battleground?*

**Gràfic 1.** Relació entre competitivitat i marques globals.

## 4. Les marques i la imatge país

La imatge internacional d'un país pot exercir, i de fet exerceix, una important influència en múltiples dimensions, des de la cultural i científica fins a la cooperació o les relacions internacionals. Però és en la dimensió econòmica i comercial quan aquesta imatge país es converteix en un factor de competitivitat de primer ordre, que pot afectar positivament o negativament a la venda de productes i serveis, la captació d'inversions o talent, l'atracció de turistes o l'accés al finançament. Es pot afirmar que la imatge d'un país i les percepcions que se'n tenen faciliten l'activitat econòmica i empresarial per a la seva expansió internacional. Els països que han aconseguit construir una imatge fonamentada en percepcions positives tenen avantatges competitius que afegeixen valor als seus productes o serveis. Per contra, quan no n'hi ha de percepcions o aquestes són negatives, la penetració i permanència de les ofertes i els serveis han de superar una barrera que pot ser més alta que una barrera tècnica o administrativa. La imatge país representa un paper crucial en la competitivitat de les empreses i els productes i serveis d'aquest origen<sup>4</sup>.

Però la relació es produeix també de forma bidireccional, ja que les empreses i les seves marques són així mateix un dels principals constructors de la imatge país. És el que Simon Anholt defineix com a "identitat competitiva", Anholt situa les marques com un dels sis agents que contribueixen a construir una marca país i afirma a més que els productes de països amb una imatge feble o negativa es vendran generalment per sota del seu valor de mercat i els de països amb una imatge internacional neutra podran vendre's al seu valor



**Font:** Simon Anholt.

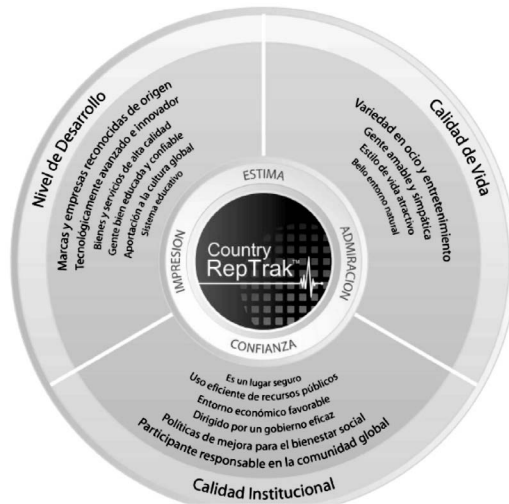
**Gràfic 2.** L'hexàgon de la identitat competitiva.

4. Peralba Fortuny, Raúl (2009): "El posicionamiento estratégico de la marca España". Círculo de Empresarios, p. 74.

intrínsec, mentre que els productes i serveis de països amb una imatge exterior forta i positiva podran aconseguir un posicionament *premium*<sup>5</sup>.

Des del punt de vista econòmic, és fonamental comptar amb una marca país potent i positiva perquè aquesta pot i ha d'ajudar a: 1) atreure turisme, 2) captar inversions estrangeres, 3) atreure talent, 4) facilitar el finançament del país i de les empreses, i 5) vendre productes i serveis en l'exterior. La imatge país juga doncs un paper crucial en la competitivitat de les empreses i els seus productes i serveis.

En realitat, la marca país funciona com una marca corporativa que endossa a les marques comercials nacionals, però les marques exitoses provinents d'un determinat país també contribueixen a una millor percepció de la marca país, que al seu torn ajuda a altres marques amb el mateix origen. La influència de les marques sobre la imatge país és quelcom que també desenvolupa el Reputation Institute en el seu Country RepTrak, en afirmar que la reputació dels països és una variable emocional que determina l'admiració, confiança, i opinió internacional, però que es basa en atributs racionals, entre els quals es troben de forma destacada les marques d'aquest país. A més, com mostra el següent gràfic del Reputation Institute existeix una relació



**Font:** Country RepTrak, Reputation Institute.

**Gràfic 3.** Relació entre reputació i creació de valor.

5. Anholt, Simon (2009): "Brandings places and nations". En: *Brands and Branding*, Interbrand, p. 216.



directa entre reputació i creació de valor econòmic tangible, de manera que un 10 % d'increment en reputació implica de mitjana un 11 % d'increment en arribades de turistes i 2 % d'augment en inversió estrangera directa.

Es pot afirmar que la marca país, entesa com la suma de la imatge de les seves diferents marques (sectorials, comercials i territorials), és un element que pot facilitar l'activitat econòmica i empresarial per a la seva expansió internacional. Els països que han aconseguit construir una imatge fonamentada en percepcions positives tenen avantatges competitiu que afegeixen valor als seus productes o serveis. Per contra, quan no hi ha percepcions, o aquestes són negatives, la penetració i permanència de les seves ofertes i serveis han de superar una barrera que pot ser més alta que una barrera tècnica o administrativa. Espanya s'enfronta actualment, en gran manera, a aquesta situació i cal afrontar-ho perquè la imatge país té un paper vital en la competitivitat de les empreses i els seus productes i serveis.

Així doncs, és evident que una de les principals fonts de creació de marca país són les mateixes marques comercials i corporatives. La globalització del comerç fa que les empreses i productes, amb les seves marques globals o locals, circulin internacionalment i es trobin en molts països. La immensa majoria dels consumidors compren productes estrangers constantment, de països on mai han estat, però que coneixen i perceben per imatges, comentaris, notícies, relats, etc. A partir de la seva experiència amb aquestes marques i empreses, els consumidors conformen tot un món de significats relacionats amb el país d'origen. En aquest univers, les empreses i marques són dels seus països i els països són fabricadors de marques i productes. D'aquesta forma, les empreses i marques emergeixen en l'actualitat com a veritables ambaixadors dels països. En última instància, tant la imatge país com les marques nacionals en l'exterior són variables que es retroalimenten i produeixen un efecte sinèrgic i bidireccional positiu. Es conclou que una major presència de marques en l'exterior genera de forma directa una millor imatge país i que una millor imatge país actua com un atribut diferenciador que permet la internacionalització de noves marques<sup>6</sup>.

Per tant, Espanya necessita marques globals per poder competir amb garanties en un entorn en el qual les principals marques internacionals ja fa bastant temps que prenen posicions. Com hem vist, les marques capdavanteres generen efectes molt positius sobre la imatge d'un país, en vincular-se aquesta a la imatge de fiabilitat, eficiència i innovació de les mateixes marques. Els casos dels Estats Units, Japó, Corea, Alemanya, França, Regne Unit, Suècia o Itàlia, tots ells països d'origen de marques de renom globals,

---

6. Cerviño, Julio *et al.* (2009): "Un plan de acción necesario para el futuro de la economía y las empresas españolas". Círculo de Empresarios, p. 61.

demostren la robustesa de l'afirmació. La posició d'Espanya és encara feble i precària en relació amb no només els països més avançats, sinó també enfront de l'auge de les economies emergents com Xina, Brasil i l'Índia. Aquests països impulsen les marques de les seves empreses per aconseguir una major valorització de la seva oferta de béns i serveis, i adquireixen, fins i tot, altres marques ja establertes en l'exterior com a mitjà més ràpid per a la seva internacionalització.

## 5. La marca Espanya

La percepció internacional de la imatge d'Espanya s'alimenta òbviament de l'actual conjuntura de dificultat econòmica, però també d'antecedents històrics que han contribuït a generar una certa imatge país. Així, els experts assenyalen que es poden definir cinc fases en l'evolució de la imatge d'Espanya: l'Espanya imperial, l'Espanya romàntica, el pessimisme del 98, el franquisme i la transició<sup>7</sup>. No obstant això, aquesta cronologia es queda coixa si no es consideren almenys dues fases més recents: d'una banda, l'entrada en la Unió Europea i el desenvolupament econòmic experimentat en les dues següents dècades; i, per una altra, l'actual crisi econòmica i la seva repercussió en la credibilitat de la imatge d'Espanya, situació l'origen de la qual es remunta ja a l'any 2008. No entrarem aquí a valorar la imatge general d'Espanya i la seva evolució històrica sinó únicament la imatge referent a la seva dimensió econòmica i comercial.

Ja l'any 2003, quan es va constituir el denominat Projecte Marca Espanya per part de l'ICEX, el Foro de Marcas Renombradas Españolas, el Real Instituto Elcano i l'Associació de Directius de Comunicació, es va elaborar un informe d'anàlisi i recomanacions en el qual, entre les seves conclusions, s'exposava que "la imatge d'Espanya a l'estranger no es correspon amb la realitat, el coneixement de les marques espanyoles és insuficient. No es pot construir una imatge que no respongui a la realitat, i cal desenvolupar missatges homogenis i coherents en diferents mercats. Encara que Espanya és coneguda, molts mercats no tenen una percepció correcta de la capacitat econòmica d'Espanya, i es basen solament en la imatge del turisme. Per a un millor coneixement d'Espanya cal una major acció i compromís institucional"<sup>8</sup>.

En aquesta mateixa línia s'expressava el professor Mauro Guillén el 2005, quan afirmava: "mentre en les dues últimes dècades Espanya s'ha

---

7. ICEX, Dircom, R. I. Elcano (2003): Foro de Marcas Renombradas Españolas Informe Projecte Marca Espanya, p. 31.

8. ICEX, Dircom, R. I. Elcano (2003): Foro de Marcas Renombradas Españolas Informe Projecte Marca Espanya, p. 31.

convertit en una potència exportadora i inversora i el nivell de qualitat dels seus productes i serveis ha millorat considerablement, la reputació de les empreses i marques espanyoles està lluny de ser reconeguda al mercat mundial”<sup>9</sup>.

El 2008, William Chislett assenyalava: “a cap altre país desenvolupat existeix una distància tan gran entre la percepció internacional del país i de les seves empreses i la seva realitat empresarial i socioeconòmica”<sup>10</sup>. En general, Espanya és encara considerat un país de festa i migdiada, la qual cosa resulta positiu per a la seva indústria turística, però no quan l’objectiu és vendre productes i serveis a l’estranger i ser considerat un país seriós i eficaç. Quan els consumidors avaluen els productes espanyols a escala internacional, la imatge d’aquests no s’ajusta a la realitat del país”.

Igualment, l’any 2009, qui en aquells dies president del Consell Superior de Càmeres, Javier Gómez Navarro, afirmava: “no existeix una imatge que doni suport a la presència internacional d’Espanya. La nostra imatge es correspon molt més amb un país turístic i divertit que amb un país avançat i innovador. Moltes empreses i productes espanyols no es relacionen amb Espanya quan surten a l’estranger, bé en fugir de la vinculació amb la imatge país o bé per tractar-se d’exportacions de marques estrangeres. Fa falta un esforç de les administracions públiques, en concret de l’administració central, per crear una imatge país adequada”<sup>11</sup>.

Són diferents i variats els estudis i rànquings sobre imatge país, com els elaborats per Reputation Institute, FutureBrand o Interbrand, per citar-ne alguns exemples. Cadascun segueix una metodologia pròpia i resultats diversos, però la majoria coincideixen en certs punts sobre la imatge internacional d’Espanya el que ens permet treure diverses conclusions. La primera és que la imatge d’Espanya difereix molt en funció de les regions del món. Mentre que en el nostre entorn europeu i a Llatinoamèrica som un país bastant conegut, a Estats Units encara tenim una imatge difusa, i en altres regions com Àsia som gairebé una absoluta incògnita i el coneixement d’Espanya és pràcticament anecdòtic. Podem parlar per tant d’una determinada percepció en unes determinades destinacions i una absència de la mateixa en unes altres.

La conclusió a la qual es pot arribar després de l’anàlisi d’aquests estudis, és que Espanya és un país molt ben valorat en aquells que podríem denominar atributs tous, és a dir, aquells relacionats amb l’estil de vida, el clima,

---

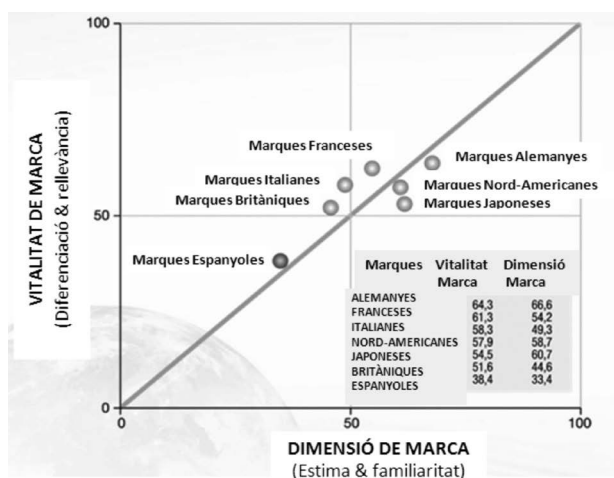
9. Guillén, Mauro (2005): “The Rise of Spanish Multinationals”. *Cambridge University Press*. p. 169.

10. Chislett, William (2008): “Spain Going Places”, *Economic, Political and Social Progress, 1975-2008*. Telefònica.

11. Gómez Navarro, Javier (2009): “En la competitividad está la clave para salir de la crisis”, *Economía Exterior*, 48, 1 d’abril.

la simpatia dels seus ciutadans. En termes generals som percebuts com un país amb una cultura rica, on es viu i es menja bé, atractiu per passar unes vacances i on els ciutadans són percebuts com a oberts i simpàtics. No obstant això, no és tan positiva la percepció d'Espanya en els atributs durs, aquells més relacionats amb temes econòmics, com l'ambient per fer negocis, destinació per invertir o anar a treballar. En aquest cas Espanya no és percebuda com un país tan fiable com uns altres del seu entorn.

Espanya ha vingut doncs arrossegant un dèficit d'imatge, referent a la valoració dels seus productes i serveis i al reconeixement de les seves marques, respecte als nostres principals països competidors. Dèficit sens dubte conseqüència d'una realitat, però també d'una percepció errònia o d'un desconeixement. L'estudi *Marca España y Marcas Españolas, un análisis comparado de su imagen internacional*, realitzat per Young i Rubican per al Foro de Marcas Renombradas Españolas (2009), reflecteix precisament aquesta posició comparativa respecte a països de referència com Itàlia, França, Alemanya o EUA, tal com es mostra en el següent gràfic:



**Font:** *Estudi Marca España y Marcas Españolas, un análisis comparado de su imagen internacional* (Young & Rubican i AMRE, 2009).

**Gràfic 4.** Relació entre dimensió de marca i vitalitat de marca.

El diagnòstic plantejat pels diferents experts en els últims anys es podria considerar vigent actualment, però s'ha vist agreujat per les conseqüències que respecte a la imatge internacional d'Espanya ha ocasionat l'actual situació econòmica, mentre que en el passat més recent el desconeixement

sobre la realitat empresarial d'Espanya es veia d'alguna forma diluït per una conjuntura de bonança econòmica i una imatge genèrica sobre Espanya majoritàriament positiva.

Arran de la crisi financera originada el 2008, a Espanya hem assistit molt recentment amb preocupació a una aparent desconfiança i pèrdua de credibilitat sobre la fortalesa de l'economia espanyola, amb la consegüent pèrdua de cotització tant dels actius borsaris que operen a Espanya com del mateix deute espanyol. Ens hem trobat doncs, molt recentment, amb un problema de risc financer determinat en bona mesura per una percepció externa sobre la solvència del nostre model econòmic. Es tractava, sens dubte, d'un problema de calat que va afectar la credibilitat de la Marca Espanya.

Davant aquesta situació d'incertesa sobre la solvència de l'economia espanyola generada als mercats financers internacionals, que va afectar costos de finançament i l'atracció d'inversions per a les grans empreses espanyoles, Espanya ha comptat amb alguna cosa amb el que no comptaven tots els països sotmesos a aquesta pressió dels mercats i és el palanquejament positiu en la solvència i la fortalesa de les seves marques de referència.

Tot i que encara lluny d'haver aconseguit la situació ideal, les principals empreses espanyoles cada vegada depenen en menor mesura del mercat domèstic gràcies al seu imparable procés d'internacionalització i diversificació geogràfica. Espanya s'ha de saber doncs sostenir en la imatge de prestigi de les seves principals empreses i marques. Aquestes marques, com hem vist, exerciran un efecte arrossegament o "efecte locomotora" sobre el conjunt del teixit empresarial espanyol, que es veurà així mateix beneficiat per la posada en valor de la imatge país.



Font: Foro de Marcas Renombradas Españolas (elaboració pròpia).

Gràfic 5. Relació entre l'esforç en la creació de marca i temps.

No en va, empreses espanyoles són líders mundials en sectors que van des de les energies renovables fins a la gestió d'infraestructures, des dels productes agroalimentaris fins a la moda, o des dels serveis financers fins a les escoles de negocis, per posar-ne tan sols alguns exemples.

## **6. La importància de la col·laboració pública i privada**

Avui, quan el nostre país està iniciant el desitjat camí del creixement i de la recuperació de la nostra economia després de llargs anys de caiguda, és més necessari que mai desenvolupar una labor conjunta en empreses i Administració Pública en favor de la imatge d'Espanya.

Afortunadament, mitjançant el Reial decret publicat en el BOE el 29 de juny de 2012, el Govern va crear la figura de l'Alt Comissionat per a la Marca Espanya, amb rang de Secretari d'Estat, entre les funcions del qual destaquen:

- Promoure mesures per tal de millorar la imatge exterior d'Espanya.
- Desenvolupar una eina d'informació periòdica per conèixer i mesurar la percepció sobre Espanya.
- Impulsar la planificació de l'acció exterior dels òrgans de les Administracions Públiques i organismes que depenen d'elles a través dels plans anuals d'actuació exterior, i coordinar i fer el seguiment de la seva execució.
- Promoure la participació en la planificació i execució de l'acció exterior de quants organismes públics i entitats públiques i privades gestionin activitats de promoció internacional, valorar, i si escau donar suport a les seves iniciatives i impulsar accions conjuntes de col·laboració pública i privada en aquest àmbit.

L'Alt Comissionat del Govern per a la Marca Espanya, figura que depèn directament del President del Govern a través del Consell de Política Exterior, i que compta amb el suport directe del Ministeri d'Afers exteriors, té entre les seves competències:

- a) La proposta al Govern dels plans anuals d'acció exterior per a la promoció de la Marca Espanya, que s'elaboraran amb les aportacions que realitzin els departaments ministerials i els seus organismes públics amb competències en aquest àmbit.
- b) L'impuls, coordinació i seguiment de l'execució del pla anual.
- c) La coordinació de totes les administracions, òrgans, organismes i entitats concernides i participants en l'execució de les actuacions per a la promoció de la imatge exterior d'Espanya.

- d) La celebració dels convenis de col·laboració que es requereixin per a l'execució de les seves competències.
- e) L'elevació d'informes periòdics al Govern sobre les activitats desenvolupades i els resultats obtinguts.
- f) La convocatòria i presidència dels grups de treball que puguin constituir-se, etcètera.

Per això, el Foro de Marcas Renombradas Españolas ha signat convenis de col·laboració amb l'Oficina de l'Alt Comissionat per a la Marca Espanya i intervé plenament en diversos projectes i activitats d'interès conjunt. Malgrat existeixen diferents models de creació o potenciació de la marca país, en el Foro de Marcas Renombradas Españolas defensem, per la seva contrastada eficàcia, un model de col·laboració pública i privada, d'aliança estratègica entre el Govern (a qui correspon el lideratge i coordinació a través de l'Oficina de l'Alt Comissionat), les principals empreses i les seves marques, i la societat espanyola en general. És l'alternativa triada en països com Finlàndia (Mission for Finland) o Alemanya (Land of ideas), en els quals funciona de forma eficaç i amb excel·lents resultats. La potenciació de la Marca Espanya sens dubte exigeix compromís, col·laboració i coordinació. No en va, ha de ser un projecte d'Estat, per a l'èxit del qual és fonamental aglutinar consensos i generar sinergies.

Però a més, a aquesta aliança pública i privada, entre empreses i Administració, hi hem sumat les personalitats i referents de la societat civil amb capacitat per recolzar i prestigiar la imatge país a través de la figura dels Ambaixadors Honoraris de la Marca Espanya i dels Amics de la Marca Espanya i de les Marques Espanyoles, en aquest cas personalitats locals amb capacitat per influir els seus respectius mercats. La Marca Espanya és sens dubte una responsabilitat compartida que de fet pot ser potenciada amb la participació de les empreses i d'altres destacats representants de la societat civil.

La responsabilitat de la promoció i custòdia de la Marca Espanya correspon sens dubte al Govern i les administracions públiques competents, però per a això ha de comptar amb la col·laboració i la capacitat d'arrossegament d'altres agents de la societat civil, principalment les empreses i marques espanyoles més internacionalitzades i les personalitats de reconegut prestigi. Es tracta, en definitiva, d'aprofitar les sinergies dels tres agents que poden contribuir a prestigiar la Marca Espanya en l'exterior: Govern i institucions públiques, empreses i marques capdavanteres, i referents de la societat civil reconeguts internacionalment, acreditats pel FMRE com a Ambaixadors Honoraris de la Marca Espanya (EHME).



**Font:** Foro de Marcas Renombradas Españolas (elaboració pròpia).

**Gràfic 6.** Responsabilitat de la promoció de Marca Espanya.

## 7. Una diplomàcia al servei de les empreses

Amb tot, la projecció de la imatge país i el suport a l'expansió internacional de les empreses espanyoles no pot dur-se a terme mitjançant instruments i eines del passat, sinó que s'hi han d'aplicar polítiques i mesures audaces, innovadores i ajustades a les necessitats i a la conjuntura actual. És en aquest context en el qual cobren essencial rellevància els instruments de la diplomàcia pública i, més en concret, de la diplomàcia econòmica. La diplomàcia pública s'identifica en gran manera amb la gestió de la imatge-país externa, és a dir, el conjunt d'estratègies i institucions dissenyades per a la projecció de la imatge d'un país en l'opinió pública internacional, que estaria formada per factors tan diversos com l'acció cultural a l'estranger, la labor de projecció exterior realitzada pels mitjans de comunicació o els intercanvis educatius i comercials<sup>12</sup>. Aquest compromís amb un públic estranger implica canviar d'enfocament, ja que introdueix una pluralitat d'agents que han de ser identificats i escoltats, entre ells els gastats ciutadans-consumidors. En termes estructurals, l'Estat assumeix el rol d'actor internacional que connecta amb el seu públic en una estructura de dalt a baix. La seva competència consisteix en la promoció d'una política pública, amb interes-

12. Melgar Valero, Luis (2010): "Diplomacia pública: la gestión de la imagen-país. El modelo español", p. 28.



sos específics que es dirigeixen a través d'un pla de comunicació internacional a les ments del públic estranger<sup>13</sup>.

Respecte a la situació i el funcionament de la diplomàcia pública a Espanya, en els últims anys els experts anaven alertant de la manca de coordinació i planificació estratègica. En concret, es parlava de la necessitat d'una coordinació inter-agències, d'implementar serveis d'intel·ligència i estratègics dins de cada agència, la segmentació de mercats, reorientació d'objectius, acció cultural, sensibilització de l'audiència interna<sup>14</sup>, etc.

És evident per tant que Espanya necessita implementar una estratègia de diplomàcia pública com a part d'un pla d'imatge país que, entre altres factors, ajudi les empreses en la seva expansió internacional i els apporti valor afegit. És per això que en el marc de l'esmentat objectiu cobren especial rellevància els instruments de diplomàcia econòmica, és a dir, el suport del servei exterior de l'Estat a l'èxit i a l'expansió de les empreses espanyoles als mercats internacionals. Un suport que a Espanya fins ara ha distat molt de desenvolupar-se en tot el seu potencial, però que precisament forma part del pla del Govern entorn de la Marca Espanya. Un pla que ha de considerar les empreses i marques espanyoles com un dels objectius fonamentals de l'acció exterior de l'Estat i com un dels pilars sobre el qual contribuir a prestigiar la imatge país. És per tant un pla que necessàriament ha de comptar amb una col·laboració pública i privada i que, a més, i donada la seva condició, ha de ser considerat un projecte d'Estat, per damunt de vaivens polítics o de competències administratives. I dins d'aquesta estratègia juga un paper fonamental el Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE).

## 8. Conclusió

Des dels inicis dels anys noranta, les empreses espanyoles han aconseguit una important presència als mercats internacionals. El resultat és que, per primera vegada, Espanya compta veritablement amb empreses multinacionals al mateix temps que s'ha convertit en un important inversor internacional, i assumeix una posició rellevant en el context econòmic mundial. No obstant això, existeix una diferència important entre la rellevància comercial i inversora de l'economia, per una banda, i l'empresa espanyola i la presència de marques espanyoles àmpliament reconegudes als mercats internacionals, per una altra. Minimitzar aquesta desviació és crític per a la competitivitat internacional de l'empresa espanyola en particular i de l'economia espanyola.

---

13. Sánchez Guitián, José Miguel (2011): "Marca país. España, una marca líquida", p. 116.

14. Noya, Javier (2007) "Diplomacia pública para el siglo XXI", p. 449.

la en general, ja que les marques s'han convertit en actius fonamentals per competir en una economia globalitzada.

Davant d'aquesta situació, es requereix un canvi d'orientació estratègica, tant en el sector privat com en l'institucional per tal que hi prevalgui la inversió en innovació i marques. Felicitment, moltes empreses espanyoles han estat sensibles a les noves pautes competitives globals i han projectat amb èxit les seves marques nacionals als mercats internacionals, prenent posicions rellevants, i a vegades —poques— de lideratge global, en diversos i variats sectors industrials, permetent-los a més, protegir la seva posició competitiva al mercat domèstic. Aquest conjunt de marques en l'exterior constitueixen l'avançada del capital comercial espanyol al mercat global, actuen de locomotores per a altres marques nacionals, posicionen diversos sectors econòmics espanyols en l'esfera internacional i enforteixen significativament la imatge d'Espanya al món.

Amb aquest escenari i la presència d'un cada vegada més gran nombre d'empreses i marques espanyoles al mercat global, l'economia espanyola estarà en condicions de generar sinergies importants entre les marques internacionalitzades, els sectors estratègics nacionals i la pròpia marca Espanya. Un esforç combinat i coordinat entre l'àmbit corporatiu i institucional afavorirà i enfortirà la implantació de més marques espanyoles al món, millorarà el posicionament competitiu de molts sectors nacionals i rejoyenirà significativament la imatge d'Espanya en l'exterior. En última instància, el resultat final serà clar: un país més fort i més competitiu.

## Referències bibliogràfiques

- AAKER, D. (1996) *Building Strong Brands*.
- ANHOLT, S. (2009) "Brandings places and nations", *Brands and Branding*, Interbrand.
- BRUJÓ, G. (2008) *La nueva generación de valor*.
- CERVIÑO, J. et al. (2009) *Un plan de acción necesario para el futuro de la economía y las empresas españolas*. Círculo de Empresarios.
- CHISLETT, W. (2008) "Spain Going Places", *Economic, Political and Social Progress, 1975-2008*. Telefónica.
- GÓMEZ NAVARRO, J. (2009) "En la competitividad está la clave para salir de la crisis", *Economía Exterior*, 48.
- GUILLEN, M. (2005) *The Rise of Spanish Multinationals*. Cambridge University Press.
- ICEX, R. I. ELCANO, FORO DE MARCAS RENOMBRADAS ESPAÑOLAS (2003) *Informe del proyecto Marca España*.

- MELGAR VALERO, L. (2010) *Diplomacia pública: la gestión de la imagen-país. El modelo español*.
- NOYA, J. (2007) *Diplomacia pública para el siglo XXI*.
- PERALBA FORTUNY, R. (2009) *El posicionamiento estratégico de la marca España*, Círculo de Empresarios.
- SÁNCHEZ GUTIÁN, J. M. (2011) *Marca país. España, una marca líquida*.
- TAMAMES, R. (2005) “La autarquía española y las rémoras para el crecimiento económico posterior”, *Revista ICE*, 826, novembre.

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció

**Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció**

Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya

Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4<sup>a</sup> planta - 08006 Barcelona

Tel. 93 416 16 04 extensió 2019

[info@accid.org](mailto:info@accid.org) - [www.accid.org](http://www.accid.org) - @Associacio ACCID