



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales  
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

**España Global**

Inditex conquista el mundo

**Estudiante: Candela Pastor Clavero**

Directora: Mónica Goded Salto

Madrid, Abril 2019

## **RESUMEN, ABSTRACT Y PALABRAS CLAVE**

### **Español:**

La imagen internacional de un país, y sobre todo la que compete al sector económico y comercial, tiene una fuerte influencia en el triunfo y la notoriedad de sus empresas y marcas. Conscientes de esta realidad, se crea en 2012 el proyecto Marca España que posteriormente pasa a denominarse España Global y cuyo objetivo fundamental es mejorar la reputación de España en el mundo y, en consecuencia, hacer sus empresas más competitivas. Tras siete años de proyecto, solo dos empresas se encuentran en los rankings internacionales de reconocimiento de marca y Zara es una de ellas. La marca pertenece al grupo Inditex, el mayor grupo textil español así como uno de los mayores del mundo. Posee más de siete mil tiendas en más de ochenta países en los cinco continentes y emplea a más de veinte mil personas. Sin embargo, pese a tener una multinacional de esa envergadura en España, todavía hoy, están poco estudiadas las implicaciones que comportan la imagen y la actividad de la empresa Inditex sobre nuestra imagen exterior.

Palabras clave: Inditex, Marca España, reputación, imagen, internacional.

**Inglés:**

The international image of a country, and especially that related to the economic and commercial field, is closely linked to the success and prestige of its companies and brands. Aware of this reality, the Marca España project is created in 2012, which is later renamed España Global and whose fundamental objective is to improve Spain's reputation in the world and consequently make its companies more competitive. After seven years of project, only two of its companies are in the international rankings of brand recognition and Zara is one of them. The brand belongs to the Inditex group, the largest Spanish textile group as well as one of the largest in the world. It has more than seven thousand stores in more than eighty countries on five continents and employs more than twenty thousand people. However, despite the notoriety of having a multinational of this calibre in Spain, the implications of the image and activity of the Inditex company on our external image are still little studied today.

Keywords: Inditex, Marca España, reputation, image, international.

## ÍNDICE

1. Introducción	6
2. Objetivos	7
3. Justificación del tema	7
4. Metodología	7
5. Estructura	8
6. España Global	9
6.1. Cómo surge	9
6.2. Qué es	11
6.3. Retos conseguidos	12
7. Imagen de España	15
7.1 Imagen externa	15
7.1.1. Análisis histórico y sociológico. Estereotipos	15
7.1.2. Reputación de España en el mundo	17
7.2.3. Encuesta sobre la imagen de España	17
7.2 Imagen interna	18
8. Globalización de las marcas: Relación Marca-país	21
9. Caso Inditex	24
9.1. De España al mundo: inicios de la Expansión	24
9.2. Marcas del grupo y presencia internacional de cada una de ellas	25
9.3. Formas de entrada	28
9.4. Presencia internacional por continentes	31
9.5. Zara: imagen de marca internacional y debut en la venta de moda online en Europa occidental	34
9.6. La clave del éxito de Inditex	35
9.7. Influencia de Inditex en la imagen exterior de España	36
10. Conclusión	38
11. Bibliografía	41

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico I: Evolución de la reputación de España en el exterior	14
Gráfico II: Aspectos valorados de España	14
Gráfico III: Reputación de España en el mundo	19
Gráfico IV: Diferencia entre reputación externa e interna	20
Gráfico V: Ventas por área geográfica	34

## 1. Introducción

Actualmente, el mundo está más conectado que nunca y la competencia es prácticamente global. España, consciente de la necesidad de hacer sus productos y marcas más competitivos creó en el año 2012 el proyecto “Marca España” que posteriormente pasó a denominarse “España Global”. Con esta iniciativa se pretende impulsar la imagen del país en el exterior y la percepción que, nacionales y extranjeros, tienen sobre España.

Históricamente, la imagen del país ha pasado por distintas fases, pero desde la creación del proyecto está mejorando sustancialmente, tal y como se muestra en diversos rankings. Esto fomenta el auge de algunos sectores económicos como el empresarial. Sin embargo, queda mucho por hacer puesto que solo dos marcas, Zara y el Banco Santander se encuentran entre las más reconocidas del mundo según los datos aportados por diversas entidades, como se mostrará más adelante.

Zara, perteneciente al grupo Inditex, se sitúa encabezando la lista Interbrand en el puesto 25 en cuanto a reconocimiento de marca a nivel internacional. La gigante española, ha desafiado el mundo de la moda y la concepción que hasta este momento se tenía sobre la logística y la empresa. El grupo cuenta con ocho cadenas y presencia en 202 mercados gracias a sus más de 7.000 tiendas y su red online. El fenómeno Inditex es estudiado en las mejores escuelas del mundo y su forma de trabajo ha sido pionera, llevando el concepto de “fast fashion” a millones de hogares.

Debido a la relación que existe entre las marcas comerciales nacionales y la imagen de dicho país y teniendo en cuenta la notoriedad que tiene el caso Inditex en los rankings mundiales de reconocimiento de marca se ha elegido la cadena para exponer las claves de su éxito e intentar entender por qué su modelo de negocio es internacionalmente tan estudiado. Sin embargo, ¿se aprovecha tener una multinacional de este calibre para impulsar la marca-país? ¿Ha sido efectivo el proyecto España Global para conseguir que marcas de éxito como Inditex se asocien con el *Made in Spain*?

## **2. Objetivos**

El principal objetivo de este trabajo es conocer las principales características de la iniciativa “España Global”, así como la necesidad de su creación, el origen, la historia y los retos que afronta en la actualidad. Para contextualizar dicho proyecto, se estudiará el posicionamiento de la imagen de España dentro y fuera de sus fronteras y la importancia que las marcas comerciales representan para la reputación de un país. Después, se focalizará el estudio en el caso Inditex, exponiendo las principales características del grupo y su relevancia a nivel global. Para ello, se profundizará en las formas de entrada en los principales mercados en los que está presente y su presencia en cada uno de esos países. Por último, se analizarán las claves del éxito de la multinacional, por qué ha destacado ésta y no otras empresas españolas y los motivos por los que no se asocia, todavía hoy en muchos lugares, a Zara con España.

## **3. Justificación del tema**

España, consciente de la necesidad de competir a nivel global en la era de la globalización, creó el proyecto, actualmente denominado España Global. Sin embargo, aunque la imagen del país ha mejorado sustancialmente en los últimos años, solo dos de sus marcas se sitúan entre las más conocidas. Además, en muchos países todavía no se asocian dichas marcas con España. Con la finalidad de analizar la importancia que las marcas tienen para la imagen de un país y justificar la formación de un proyecto de tal envergadura, se estudiará el caso más relevante del país es decir, Inditex mostrando su gran presencia internacional, las claves del éxito que han hecho que sea una de las empresas más copiadas del mundo y los motivos por lo que, todavía hoy, no tiene, en cuanto a reconocimiento, una relación fuerte con España.

## **4. Metodología**

Para lograr la mayor precisión posible en la información, los datos y las ideas, se empleará el contenido aportado por las páginas oficiales, memorias anuales e informes que darán lucidez y claridad al objetivo del trabajo.

En principio, para describir el proyecto España Global, se usarán los datos expuestos por el Ministerio de Asuntos Exteriores, así como los informes de seguimiento y evaluación realizados de forma anual, tanto por la propia entidad como por organismos externos.

En cuanto a la evaluación de la imagen de España dentro y fuera de las fronteras, se emplearán los estudios y encuestas realizados por centros de estudio de reconocido prestigio, como el Real Instituto Elcano, el cual a través de diversas entrevistas analiza la percepción del país. A su vez, se consultarán otras publicaciones internacionales como el *Country RepTrack* o el ranking *Interbrand*.

A continuación, para exponer el caso Inditex, se obtendrá información de la empresa gracias a las memorias anuales e informes de auditoría, así como a las aportaciones realizadas por diversas revistas y escuelas que han analizado las claves del éxito del mismo. Además, se entrevistará a dos expertos de España Global y el Foro de Marcas Renombradas para comprender por qué, pese al gran éxito de Inditex, en muchos lugares no se asocia todavía a España. Todo esto se apoyará en el uso de diversos gráficos y tablas para dar mayor claridad y visibilidad al proyecto.

## **5. Estructura**

La estructura del trabajo se dividirá en cuatro partes. El trabajo se centrará primero en el proyecto España Global del que se expondrá cómo surge, qué es y los retos conseguidos. A continuación, se analizará la imagen de España tanto externa como interna. Posteriormente, se enfatizará la importancia que ha tenido la globalización de las marcas para la relación de éstas con la reputación de su país. Además, se estudiará el caso Inditex, como ejemplo de éxito. Para ello, se presentará la historia de la empresa, las formas de entrada a los distintos mercados, su presencia en el mundo y las claves que han hecho que llegue hasta allí, su debut en el comercio electrónico y la influencia de la cadena en la imagen exterior de España. Por último, a modo de conclusión se especificará por qué ha sido tan importante la creación del proyecto y los motivos por los cuales pese a la mejora de la reputación del país, España no tiene todavía una asociación fuerte marca comercial-marca país.

## **6. España Global**

### **6.1. Cómo surge**

Como consecuencia de la globalización e interdependencia creciente de los estados, surge la necesidad de actuar para dar a conocer los distintos aspectos que hacen de España un país único y, de esta manera, potenciar el sector empresarial español. A través del Real Decreto de 28 de junio de 2012, el Consejo de Ministros aprobó la creación del Alto Comisariado del Gobierno para la Marca España, con Carlos Espinosa de los Monteros como máximo representante.

España es un país con una destacable historia y con numerosos logros científicos, económicos, políticos e incluso deportivos, cuya proyección internacional se vio atenuada a partir de la recesión económica iniciada en el año 2008. Dicha crisis económica afectó negativamente a la percepción del país teniendo su punto más bajo en el 2012. Por ello, con este Comisariado se quiso recuperar la confianza de los inversores y dar a conocer los aspectos más positivos de un país líder en numerosos ámbitos. Espinosa, en una entrevista quiso enfatizar este hecho describiendo la rápida y exitosa transformación de España. “España es un país avanzado que en los últimos 30 años ha tenido la mayor transformación que ha hecho ninguno en el mundo occidental” (Espinosa de los Monteros, 2012).

Por tanto, la Marca España surge de la necesidad compartida, tanto por el sector público como por el sector privado, de llevar a cabo un proyecto común que, tal y como ya estaban haciendo otros países occidentales, promocionarse la imagen del país en el exterior.

Entre los antecedentes más lejanos de esta idea, se encuentra la creación en 1997 por parte del diplomático Santiago Mora-Figueroa, director en ese momento del Instituto Cervantes, de un Plan para la Acción Cultural Exterior de España. En dicho documento se exponía la necesidad de conseguir mayor personalidad y presencia de España en el exterior. Sin embargo, las alusiones al concepto “Marca España” no aparecen hasta la I Conferencia de Embajadores en el año 2001 cuando el presidente del Gobierno, D. José María Aznar, menciona la necesidad de desarrollar un plan de Marca España en el mundo (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2016).

Por otro lado, el mundo empresarial ya había mencionado la necesidad de aunar esfuerzos para conseguir la promoción del país en el mundo y que, de esta manera, se expandieran las empresas exportadoras, las cuales tenían en ese momento una limitada presencia internacional. Es por esto por lo que el Instituto de Comercio Exterior (ICEX), el Real Instituto Elcano, el Foro de Marcas Renombradas y la Asociación de Directivos de la Comunicación (DIRCOM) pusieron en marcha en 2002 una iniciativa de proyecto que recogió diversas recomendaciones. Sin embargo, todo eso se quedó únicamente plasmado en el papel y nada se llevó a cabo.

Años más tarde, el entonces Ministro de Industria, Turismo y Comercio, Miguel Sebastián Gascón, defiende la necesidad de potenciar la imagen exterior de España y la prensa comienza a mencionar el concepto “Marca España”. Sin embargo, tampoco en esta ocasión se hace realidad el proyecto.

No es, por tanto, hasta el 2012 cuando, en plena crisis económica, se hace patente la urgencia de la creación de dicho proyecto y es el entonces Ministro de Asuntos Exteriores, José Manuel García-Margallo, quien lanza la iniciativa “Marca España”. Para ello, se crea un plan de trabajo, así como diversos grupos interministeriales para poder lanzar cuanto antes dicha iniciativa. Finalmente, a través del Real Decreto de 28 de junio de 2012, se crea el Alto Comisariado del Gobierno para la Marca España con Carlos Espinosa de los Monteros como máximo representante, como mencionábamos más arriba. La elección de Espinosa fue determinante en dicho momento, puesto que además de su condición como Técnico Comercial del Estado, tenía una amplia trayectoria profesional en el mundo empresarial, al haber sido presidente de Iberia, Mercedes Benz España o González Byass y ser en ese momento vicepresidente de Inditex, empresa española que tal y como se desarrollará más adelante, ya despuntaba entonces (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2016).

Espinosa pone diversas condiciones para acceder a un cargo de gran responsabilidad en esas circunstancias. Por un lado, exigió la no remuneración del mismo, enfatizando de esta manera su gran implicación y creencia de la importantísima necesidad de este proyecto y, por otro lado, requirió que no fuera un proyecto vinculado a ninguna orientación política, puesto que así se remarcaba la necesidad de continuidad y consenso

para el buen funcionamiento del mismo. Es entonces el 12 de julio de 2012 con su toma de posesión, cuando tras más de una década de discusiones y proyectos fallidos, surge “Marca España”.

Los objetivos principales de dicho proyecto, aunque se desglosan en varios, se pueden resumir en recuperar la imagen del país para impulsar las inversiones exteriores, incrementar las exportaciones y conseguir así que España saliese de la crisis económica y financiera.

Aunque la idea del proyecto se refiere siempre al largo plazo, en el momento de su creación era inevitable fijarse más en el corto debido a la mala situación por la que estaba atravesando el país y la necesidad de obtener resultados rápidos. Para ello el Alto Comisariado se reunió con diversos profesionales de distintos ámbitos y se encargaron informes para conocer realmente la posición del país en el contexto global y averiguar qué acontecimientos de la actualidad influían especialmente en la reputación del país.

Desde su formación en el año 2012, todo lo referente a organización y composición del mismo se ha mantenido de la misma manera, hasta su modificación el pasado mes de octubre. En efecto, el Real Decreto 1266/ 2018, de 8 de octubre, creó la nueva Secretaría de Estado de España Global, órgano superior encargado de adoptar las medidas para la mejora de la imagen española en el exterior. De esta manera, aunque las funciones, tal y como se expondrá a continuación, son similares a las de Marca España, actualmente ya no podemos hablar del concepto “Marca España” sino que hay que utilizar la expresión “España Global” (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2019).

## **6.2. Qué es.**

Desde sus inicios en el año 2012, se ha intentado dar una definición del concepto marca país, pero muchas veces esto resulta complicado puesto que es una idea amplia que engloba diversos temas. A tratarse de un término nuevo en nuestro país costó describirlo claramente, pero ante la pregunta “¿Qué es Marca España?” Espinosa contestó “Marca España es una política del Estado cuyo objetivo es mejorar la imagen de nuestro país en el exterior, a medio y largo plazo” (Barberá, 2017).

La Secretaria de Estado de la España Global es, pues, la continuidad del proyecto iniciado en el año 2012. Tiene como objetivo impulsar y fomentar la percepción de España no únicamente en el extranjero sino también entre los propios españoles. No se trata de un proyecto que solo se lleva cabo por parte de España, de hecho, son cada vez más los gobiernos que, conscientes de la necesidad de fomentar el conocimiento de sus respectivos países, crean secretarías de este tipo.

España Global es un proyecto que cuenta con la participación del sector privado, empresas y ciudadanía para fomentar de esta manera los aspectos positivos del país y hacer llegar a la mayor gente posible la idea de un país moderno que cuenta con importantes empresas con presencia en numerosos países (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2019).

Cada año, la Oficina de Alto Comisariado presenta ante el Consejo de Política Exterior un documento donde se recogen los acontecimientos más importantes desarrollados en el ejercicio anterior, así como las principales actividades previstas para los siguientes doce meses. El Plan contiene las metodologías empleadas, así como las metas y estrategias para conseguirlas (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2019).

Analizando cada uno de los Planes Anuales, se constata que los de los primeros años se centraron más en fijar las bases del proyecto, mientras que en la actualidad lo que se busca son nuevas formas de hacer la expansión internacional más efectiva. Es, además, cada vez mayor el número de actores implicados en el proceso.

### **6.3. Retos conseguidos**

Aunque parece complicado cuantificar la labor efectiva de la gestión de Marca España, hay ciertos rankings que permiten aproximarnos a cuál es la imagen que actualmente tiene España en el exterior. El informe con más prestigio es “Country RepTrak”, elaborado por el Reputation Institute, que evalúa la reputación de las economías más grandes en términos de PIB y que se basa en diecisiete criterios fundamentales<sup>1</sup>. Dicho ranking es el

---

<sup>1</sup> Las dimensiones del RepTrak que publica el Reputation Institute son las siguientes: entorno natural, ocio y entretenimiento, estilo de vida, gente amable y simpática, marcas y empresas reconocidas, tecnología/innovación, calidad de productos y servicios, cultura, sistema educativo, gente educada, respeto

usado por los países más desarrollados para poder analizar la buena o mala gestión de su marca-país.

Según este ranking, España se situaba en el año 2015 en el puesto 18, logrando en el 2018 la posición 14, por delante de países como Alemania, Reino Unido o Bélgica. Además, debemos subrayar que el año 2018 ha sido un periodo marcado por la corrupción en España y por la cuestión de Cataluña; de hecho, esta última se considera la causa principal por la que España no ha obtenido todavía una calificación mejor (Reputation Institute, 2018).

Esta entidad estima que cada punto porcentual de incremento en la reputación de un país mejora un 1.4% la ratio inversión-PIB, un 5% el número de visitas y un 1% las exportaciones. Por lo que, según estas aproximaciones, la mejora de la imagen de España desde la formación de Marca España se estima en unos 40 mil millones de euros (España Global, 2017).

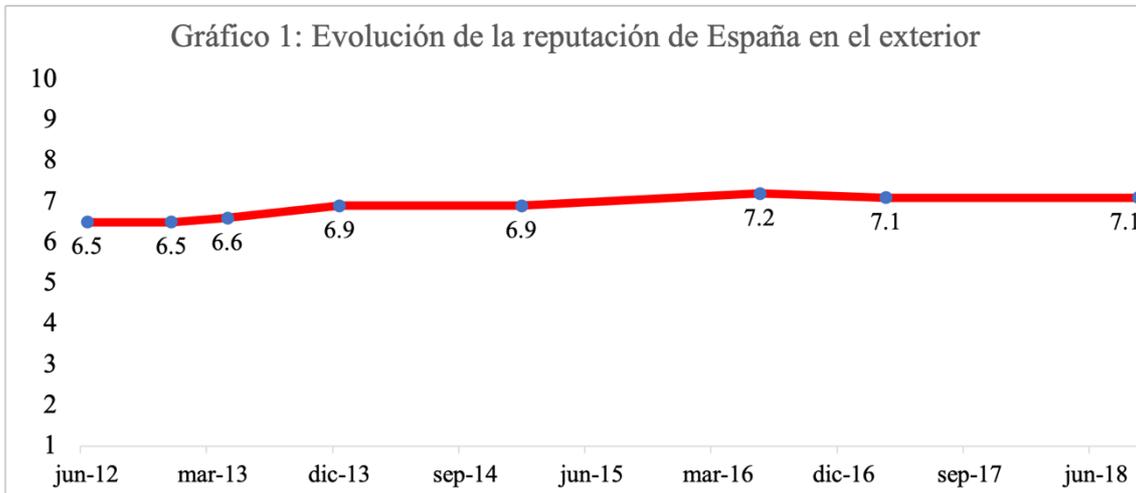
El Real Instituto Elcano también se ha encargado de analizar la imagen de España<sup>2</sup>. En 2018 se ha publicado el octavo “Barómetro Imagen de España”, que se basa en una serie de entrevistas a partir de una muestra de europeos entre 18 y 70 años<sup>3</sup>. Cada uno de los encuestados tiene que puntuar a Bélgica, Alemania, Reino Unido, Francia, Italia, Holanda, España, Polonia, Suecia y Portugal, entre el 0 y el 10 según su propio criterio. Pues bien, en comparación con otros países europeos España se encuentra en el puesto 4º con una puntuación de 7.1 (la misma que Alemania). Además, la evolución desde el 2012 es muy positiva tal y como se muestra en la siguiente tabla.

---

internacional, entorno institucional/político, bienestar social, entorno económico, seguridad, uso eficiente de los recursos públicos, ética y transparencia.

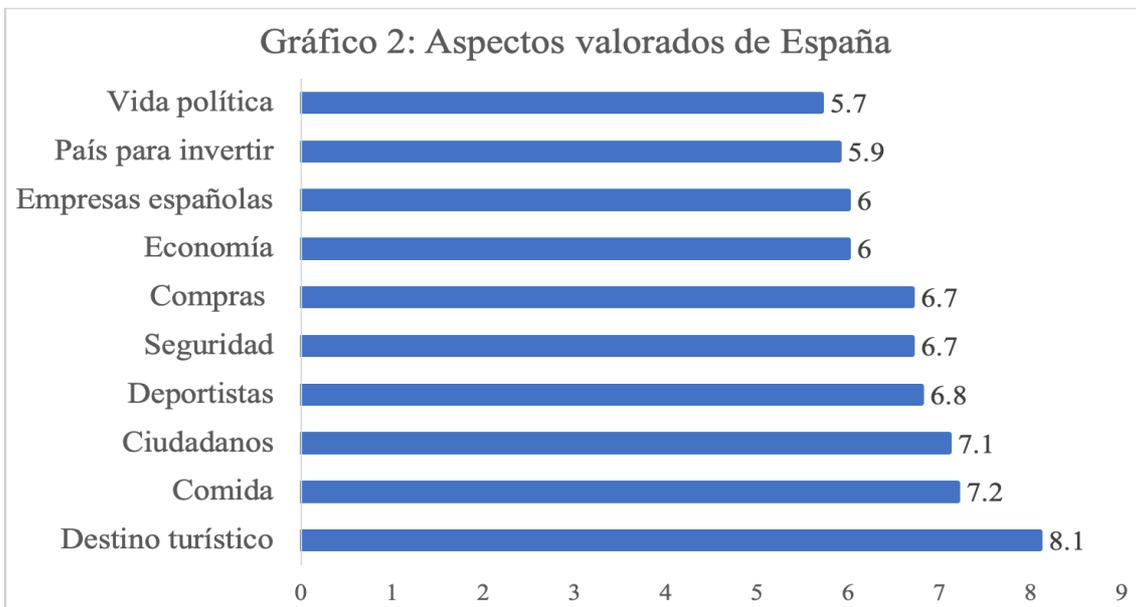
<sup>2</sup> El Real Instituto Elcano es considerada la institución más importante del país para la realización de informes sobre el panorama internacional

<sup>3</sup> Desde el 2012, el Real Instituto Elcano realiza estudios sobre la imagen de España. Uno de los más empleados es el mencionado “Barómetro sobre la Imagen de España”. Se ha publicado un informe anual desde el 2012, con el nombre de “Primera Oleada”, “Segunda Oleada” ... A partir de la cuarta oleada, el Barómetro pasa a denominarse “Barómetro Imagen de España” (BIE)



Fuente: *Elaboración propia a partir de datos del Real Instituto Elcano*

Entre los aspectos que más se valoran del país está el atractivo turístico, la calidad de la comida y la simpatía de sus ciudadanos, seguido de la reputación y nivel de los deportistas españoles. Sin embargo, entre lo menos puntuado encontramos la vida política debido, como ya se ha mencionado previamente, a los altos niveles de corrupción y a la cuestión de Cataluña, tan difundida a nivel global (Real Instituto Elcano, 2018).



Fuente: *Elaboración propia a partir de datos del Real Instituto Elcano*

En cuanto a los cambios producidos durante los años estudiados, mientras que los primeros barómetros situaban a España cerca de la pobreza debido a la crisis económica, actualmente queda lejos esa concepción y se percibe que el país está recuperado. De hecho, en los medios internacionales se transmite cada vez más esa idea (Real Instituto Elcano, 2018).

## **7. Imagen de España**

Para dar contenido a este apartado contamos con numerosas aportaciones, tanto a nivel nacional como internacional. En España destacan, tal y como se ha mencionado previamente, los estudios realizados por el Real Instituto Elcano. Además, esta entidad colabora con el Reputation Institute para completar el informe *Country Reprack* en el cual de manera anual se evalúa también la reputación de España. En este estudio cuentan con la opinión de personas de 19 países para poder calificar y medir el atractivo del país.

### **7.1 Imagen externa**

Con el objetivo de analizar la imagen exterior del país se van a abordar los siguientes apartados: Análisis histórico y sociológico (estereotipos), reputación de España en el mundo y encuesta sobre la imagen de España.

#### **7.1.1. Análisis histórico y sociológico. Estereotipos**

La Real Academia Española indica que un estereotipo “consiste en una imagen estructurada y aceptada por la mayoría de las personas como representativa de un determinado colectivo”. España, del mismo modo que otros muchos países, tiene algunos estereotipos que la representan. El problema es que éstos pueden ser positivos o negativos y cuando son negativos afectan sustancialmente a la imagen del país. Los más comunes en España son la informalidad, la siesta, la vagancia y el atraso histórico y esto produce efectos negativos en el turismo y en la confianza para la inversión extranjera.

Según Junco, el desarrollo de la imagen de España en el exterior se puede dividir en cinco períodos: la España imperial, la España romántica, el pesimismo del 98, el franquismo y

la transición (Junco, 2002)<sup>4</sup>. A estas fases se les ha sumado en los últimos años la crisis económica del 2008 y la mala gestión política de la misma (Mora y Viñulela, 2013).

La imagen en las dos primeras fases es muy similar puesto que se remarca el carácter imperial del país, aunque mientras que en la primera lo que más destaca es la perspectiva cruel, en la segunda la percepción es mucho más positiva y se ensalzan los aspectos “exóticos”. El pesimismo del 98 y el franquismo refuerzan la imagen negativa del país.

Todo mejora a partir de la transición cuando el país alcanza excelentes niveles de democracia en poco tiempo y se convierte en referencia para otros (Noya, 2002). España se considera un ejemplo y se une a la libertad y el capitalismo propios de Europa.

En cuanto a la crisis económica, pese a que fue a nivel mundial, España fue uno de los países más afectados, con una prima de riesgo que se situó en torno a los 600 puntos básicos. Esto, unido a la mala gestión política y a la corrupción provocaron la vuelta a los estereotipos del español vago (Mora y Viñulela, 2013).

Pese a que muchos estereotipos continúan arraigados, es innegable que la imagen del país ha mejorado con el paso del tiempo y se encuentra en continuo avance. La exitosa transición a la democracia junto con la importancia del español han contribuido a dicha mejora. El español es la segunda lengua más hablada del mundo con un número superior a los 400 millones; esto supone un gran activo para el país y le da visibilidad en todo el mundo (Gaviria, 2002).

Sin embargo, pese a la mejora de la imagen de España, hay una concepción dentro del país negativa. De hecho, es peor la imagen que tienen los nacionales que aquellas personas que viven en el exterior o que no tienen procedencia española; por ello es importante continuar trabajando en la imagen país y conseguir que más empresas transmitan su potencial en el mundo.

---

<sup>4</sup> José Álvarez Junco es catedrático de Historia del pensamiento y los Movimientos Políticos y Sociales en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid. Participó en las conferencias que tuvieron lugar en febrero de 2002 para la elaboración del apartado “análisis histórico y sociológico del informe ‘Proyecto Marca España’”.

### **7.1.2. Reputación de España en el mundo**

Si consideramos la escala de medida según el modelo “Country RepTrak” realizado por el Reputation Institute, desde el 2014 la imagen país está mejorando con excepción del año 2018 en el que ha bajado un puesto respecto al año anterior (del 13º al 14º) con una disminución de 1.5 puntos sobre 100.

Ediciones anteriores de este informe señalaban que la mejora de la reputación de España en el exterior se debía al incremento del nivel de vida, al bienestar social y a la economía. Cabe destacar que España lleva varios años coronándose como el mejor país del mundo en cuanto al turismo lo que permite que un número mayor de personas conozcan la cultura del país. Este aumento se ha producido debido a que España no solo presenta unas buenas condiciones meteorológicas, sino que además disfruta de una democracia consolidada y altos niveles de seguridad lo que contrasta con el incremento del terrorismo, los problemas políticos o las crisis de migración de otros países, también turísticos, como Egipto o Turquía.

Según el informe citado, lo que más valoran los extranjeros del país es la calidad de vida, puesto que en este último año los atributos en los que España tiene una mayor puntuación son “estilo de vida”, “ocio y entretenimiento”, “entorno natural” y “gente amable y simpática”. Sin embargo, con respecto a otros países, posee valoraciones peores en “ética y transparencia”, “tecnología/innovación”, “entorno institucional/político” y “uso eficiente de los recursos” (Real Instituto Elcano, 2018).

Por lo tanto, la percepción es, en general, cada vez más positiva, pero este año la reducción en la valoración se debe principalmente a la mala percepción del caso de Cataluña y a los todavía numerosos casos de corrupción política.

### **7.1.3. Encuesta sobre la imagen de España**

El Real Instituto Elcano, realiza una encuesta denominada “Los estereotipos de la imagen de España” a una muestra de personas para poder analizar los estereotipos más comunes en ese momento sobre el país y así poder ver las tendencias y en qué debe mejorar la

imagen externa del país<sup>5</sup>. Para ello, los encuestados deben decir la primera palabra en la que piensan cuando se les pregunta por España. Según los estudios, la imagen del país está fuertemente estereotipada y las palabras se repiten en la mayoría de los países (Noya, 2002).

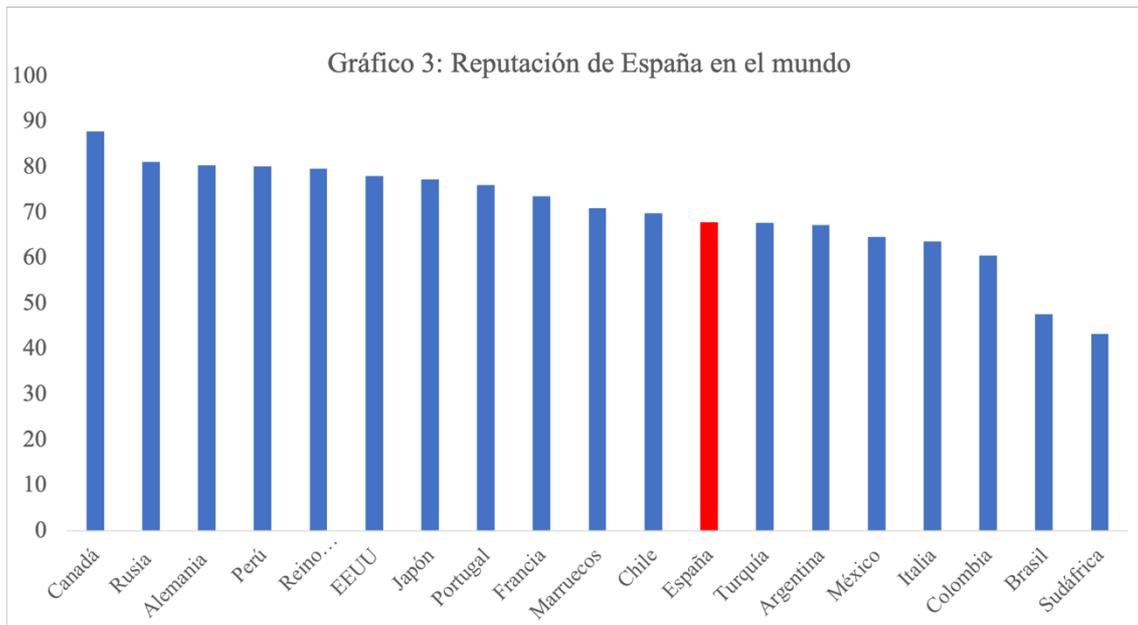
La palabra “crisis” ha ido perdiendo su peso, pero otras continúan entre las más nombradas. Estas se pueden dividir en tres bloques: climatología (buen tiempo, sol y playa), folclore (toros y flamenco) y personalidad (sociabilidad, alegría). También hay que destacar que en los países culturalmente más cercanos (principalmente aquellos de la Unión Europea como Alemania o Francia) sobresalen palabras como “sol” y “playa” mientras que otros como China o Turquía se conoce al país por los “toros” o el “fútbol”. Es decir, tienen una imagen mucho más estereotipada (Real Instituto Elcano, 2017).

## **7.2. Imagen interna de España**

Según la Real Academia Española, la reputación es la “opinión, idea o concepto que la gente tiene sobre una persona o cosa”. En este caso, la reputación interna de España hace referencia a la opinión que tienen los españoles sobre su propio país. Para ello, vamos a partir de las encuestas realizadas por el Reputation Institute. Según la percepción que tienen los nacionales de 19 países sobre los otros 18 países de la muestra, España ocupa el 12º lugar; es decir, el octavo por la cola y el penúltimo, solo por delante de Italia, entre los ocho países europeos que forman parte del objeto de estudio (Reputation Institute, 2017).

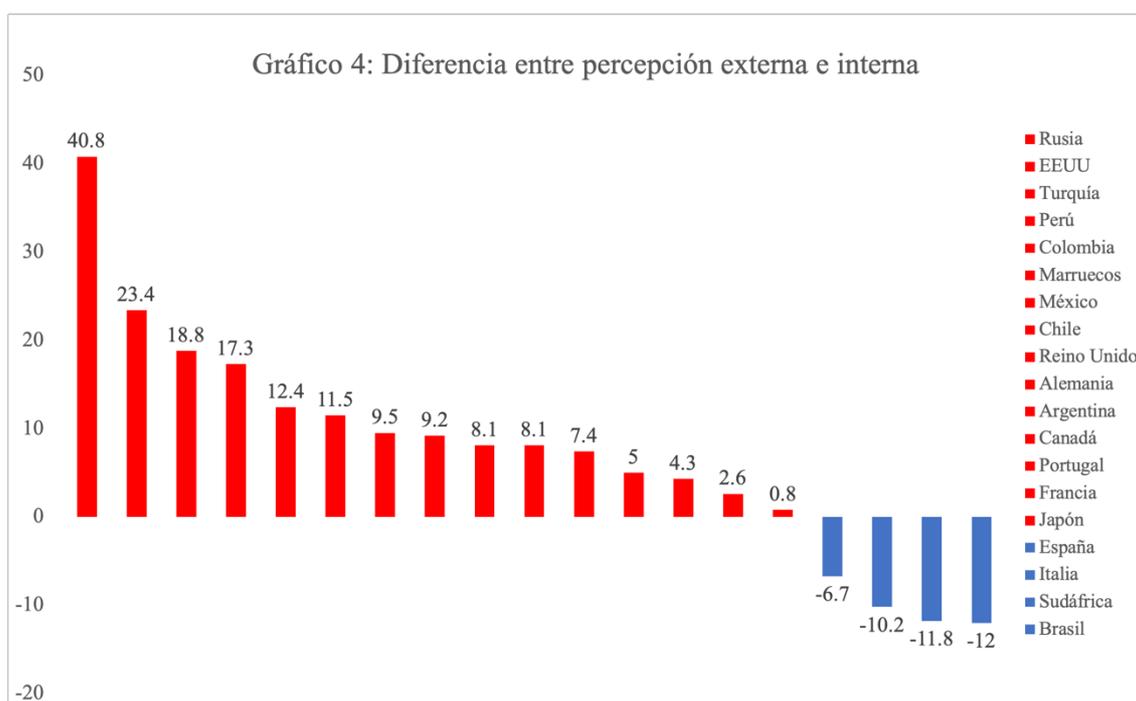
---

<sup>5</sup> Esta encuesta es independiente a la citada previamente en la que el Real Instituto Elcano colabora con el Reputation Institute.



Fuente: *Elaboración propia a partir de datos del Country RepTrak*

Debido a que el mismo instituto valora también la percepción interna que tienen de sus respectivos países, podemos comparar esa diferencia de opiniones. En los 19 países estudiados, todos excepto cuatro se valoran mejor que la puntuación que se les da en el exterior, tal y como se muestra en la siguiente tabla.



Fuente: *Elaboración propia a partir de datos del Country Reprtrak 2017*

España, Italia, Sudáfrica y Brasil son los únicos que se infravaloran y en el otro extremo encontramos a Rusia, Estados Unidos Turquía y Perú (Reputation Institute, 2017)<sup>6</sup>.

Sin embargo, es importante destacar que desde el año 2014 (primer año en el que se publicó el estudio) las cifras están mejorando. Mientras que en el 2014 la diferencia de puntuación entre reputación interna y externa de España era 14 puntos a favor de la reputación externa, actualmente es de 7.4, lo que supone un avance sustancial teniendo además en cuenta el poco tiempo transcurrido.

En cuanto al por qué de la mejora de dicha autoestima en tan poco tiempo, la razón que se cree más certera es que desde el 2014, e incluso antes, la situación política y económica del país está mejorando y los españoles comprueban en su día a día cómo, en general, su economía ha mejorado, la creación de empleo es mayor y la corrupción política está siendo condenada. Además, hay otros muchos motivos por los que la imagen interna debería ser incluso mejor (Rubido, 2017). En el año 2018, España ha vuelto a ser líder

<sup>6</sup> Entendemos como “infravalorarse” a que la puntuación que dan los nacionales a su propio país es inferior a la que los extranjeros les dan.

mundial en donación de órganos. Se considera el mejor país de Europa para viajar solo y el más competitivo en el sector turístico (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2018). Los españoles deben ser conscientes de todo lo bueno que tiene el país, impulsarlo y potenciarlo para así poder seguir creciendo como país y como marca.

## **8. Globalización de las marcas: relación marca-país.**

“La globalización es una fusión de procesos transnacionales y estructuras domésticas que permiten que la economía, la política, la cultura y la ideología de un país penetren en otro” (Mittelman, 1996). Esto ha producido la mejora de las relaciones entre países, así como un mayor acercamiento de culturas y de intercambios comerciales que afecta principalmente a las empresas y a las marcas.

La globalización comenzó hace muchos años. Coca-Cola se hizo famoso mundialmente a partir de la Segunda Guerra Mundial y otras empresas como L'Oreal o Heineken hace más de medio siglo por citar tan solo algunas. Aunque el proceso de internacionalización de las marcas no es nuevo, lo que sí es nuevo es el hecho de que cada vez más gobiernos, conscientes de la importancia que tienen las marcas para la promoción del país, ponen un énfasis mayor en la expansión de dichas empresas (Montaña y Franch, 2002).

Hoy en día, cualquier empresa, sea cual sea su tamaño, está influida por la globalización. Además, la facilidad de los viajes al extranjero, así como el sencillo acceso a internet han permitido más igualdad tanto en las tendencias como en los gustos de las personas de diferentes culturas y países. La cultura de los países está influida por la televisión, los medios de comunicación, las películas y la música de sitios distintos. Por ello, es tan relevante tener una marca fuerte y conocida, no solo en una nación en concreto sino de manera internacional. A continuación, se expondrá de qué manera afecta la relación entre un país y sus marcas comerciales para así poder entender mejor su importancia.

Según Otero, las marcas comerciales de un país juegan un papel fundamental para la creación de la percepción que tienen los extranjeros de dicho país. Este autor sostiene que “una de las principales fuentes de creación de marca país son las propias marcas comerciales y corporativas. La globalización del comercio hace que las empresas y productos, con sus marcas globales o locales, circulen internacionalmente y se encuentren

en muchos países. La inmensa mayoría de los consumidores compran productos extranjeros constantemente de países donde nunca han estado, pero que conocen y perciben por imágenes, comentarios, noticias, relatos, etc. A partir de su experiencia con estas marcas y empresas, los consumidores conforman todo un mundo de significados relacionados con el país de origen” (Otero, 2013).

Ramón Casilda Béjar es otro de los autores que apoyan la idea citada por Otero de la interdependencia entre país y marca, pero desde la perspectiva contraria. Considera que “el concepto de «país» o «región de origen» es un factor que puede contribuir a añadir credibilidad a la identidad de una empresa o marca. Así, por ejemplo, marcas con el origen *Made in Germany*, *Made in Japan*, constituyen ejemplos claros de ello. Por el contrario, marcas como *Made in Thailand*, *Made in Morocco* es posible que algún día simbolizen calidad y valor superiores, pero en la actualidad son percibidas generalmente como de nivel inferior” (Casilda, 2000).

Esta idea nace inicialmente de las investigaciones llevadas a cabo por Johansson Nebenzahl quien, en 1986, tras un experimento comprobó que los americanos daban menor puntuación a los coches Honda fabricados en Japón y Estados Unidos que a los mismos producidos en Alemania debido a la buena percepción que tenían de los alemanes.

De lo anterior se deduce que “las empresas y marcas emergen en la actualidad como verdaderos embajadores de los países y, en este sentido, no hay país desarrollado que no disponga de importantes marcas en el mercado internacional” (Otero, 2013). De hecho, podemos hablar incluso de combinaciones de marcas y países; Italia y Prada, Suecia e Ikea, o McDonald’s y EEUU son claros ejemplos de ello.

En el caso de Ikea, no hay otro embajador mejor del país. Los colores de la bandera están presentes en la experiencia del consumidor, en la cafetería venden los productos típicos suecos e incluso los nombres de los muebles están en su idioma. Así, el cliente cada vez que va a una de sus tiendas se traslada al país y conoce parte de su cultura. Asociamos Suecia con el diseño, la comodidad y la practicidad que caracterizan a la importante marca. De hecho, los suecos, conscientes de esto, han adoptado una nueva forma de vender su turismo (práctico, respetuoso con el medio ambiente, abierto y adaptado a las

distintas personas). Es decir, venden los valores que Ikea también vende y se benefician así de la publicidad que la marca les hace (Rodríguez, 2009).

Otros países con una fuerte reputación hacen exactamente lo contrario. Aprovechando su buena imagen potencian las marcas. Apple produce sus teléfonos en China pero, sin embargo, en cada uno de los Iphones podemos encontrar “Designed in California” puesto que Estados Unidos se concibe como país rico que apuesta por la tecnología y da mucha mejor imagen que “Made in China”.

Con Suiza pasa algo similar, “con la etiqueta ‘Swiss Made’ se puede obtener hasta un 20% más de ganancia, concluye una investigación hecha por especialistas de la Universidad de San Gall” (Raafraud, 2012). Esto depende por supuesto del sector. En el caso de los relojes, por ejemplo, son muchos los fabricantes que quieren producir en el país para obtener ventajas de la fama relojera que tiene Suiza.

Cada año, Interbrand, una consultora encargada del análisis de marcas elabora un ranking en el que ordena por nivel de reconocimiento a las marcas más prestigiosas. Este año, Apple se sitúa en el número uno seguido de Google y Amazon. En el caso de España, solo dos marcas están entre las cien de la lista. Zara en el número 25 y el Banco Santander en el puesto 69 por delante de otras importantes empresas como Dior, Nintendo o Spotify.

Aunque no se sitúan entre las cien más prestigiosas del mundo, las siguientes marcas españolas más conocidas internacionalmente son Movistar, BBVA y Bershka. Conviene destacar, que entre las 30 más conocidas tres pertenecen al grupo Inditex. Debido a la relevancia de esto y a la presencia casi mínima de las marcas españolas entre las más conocidas, se analizará el caso Inditex para poder comprender su innegable éxito, su modelo de negocio, las claves de su éxito y si, debido a la ya mencionada relación marcas comerciales y marca país, se aprovecha el potencial de tener una multinacional como esta en nuestro país.

## **9. Caso Inditex**

Inditex es una de las mayores compañías de distribución de moda en el mundo, así como uno de los principales embajadores del país<sup>7</sup>. La gigante española vende en 202 países de manera online y tiene presencia física en 96 mercados gracias a sus más de 7.000 tiendas. El grupo lo componen ocho diferentes marcas: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe (Inditex, 2018).

Desde que en el año 1963 su fundador, Amancio Ortega, abrió un taller para ropa de mujer, el grupo no ha parado de crecer y actualmente emplea a más de 171.000 personas en todo el mundo. En una misma compañía se reúne el diseño, la fabricación, la logística/distribución y la venta, tanto física como online, teniendo siempre en cuenta que el cliente es el centro de todo lo que se hace.

El éxito español de la primera marca, Zara, permitió que a partir de la década de los 80 comenzase la expansión internacional. Desde 2001, el grupo cotiza en diferentes índices bursátiles como el Ibex 35, FTSE Eurotop y Eurostoxx 600. Zara se sitúa en el puesto vigésimo quinto del mundo a nivel de reconocimiento de marca.

### **9.1. De España al mundo: inicios de la expansión**

Son muchos los estudios que, debido al éxito de Inditex (del que Zara es el caso más representativo), han querido analizar cuáles son las claves de su gran acogida y por qué Zara es más conocida que el resto de empresas españolas. Además, es destacable su rápida expansión, puesto que en tan solo unos años ha conseguido ser una de las multinacionales con más presencia a nivel global, algo poco común en España, ya que como se ha indicado anteriormente, solo dos marcas se encuentran entre las más reconocidas.

Aunque Inditex no nace hasta el año 1985, sus inicios se remontan a la década de los sesenta cuando, Amancio Ortega Gaona, su fundador, comienza a fabricar prendas de ropa para venderlas en la pequeña localidad de Arteixo, A Coruña. El impresionante éxito en la confección de batas para mujer hace crecer rápidamente el negocio y en el año 1975

---

<sup>7</sup> Inditex procede de “Industria de Diseño Textil”.

la primera tienda de la cadena, Zara, abre en A Coruña. En los primeros años, Zara se extiende a otras localidades gallegas (Vigo, Lugo, Santiago, Ourense...) y a partir de los ochenta empiezan a abrir establecimientos en otras partes de la península.

Tras el triunfo de las primeras sesenta tiendas a nivel nacional, en diciembre de 1988 se produce la primera apertura de un establecimiento en el extranjero, concretamente en la ciudad portuguesa de Oporto. La decisión de localizar la primera tienda en este país vecino se debe básicamente a su proximidad, tanto geográfica como cultural. El éxito es también rotundo y la expansión internacional continúa en 1989 y 1990 con Nueva York y París respectivamente. La apertura de estas dos tiendas y el cruce transatlántico que supone expandir su negocio a Estados Unidos son un punto de inflexión para el modelo de negocio. La imagen de Zara y de España, a su vez, se extienden así en dos importantes países y concretamente, en dos de las capitales del mundo de la moda (Castellano, 2002).

A lo largo de los 90, el grupo continúa abriendo establecimientos de Zara a la vez que incorpora progresivamente nuevas marcas. Algunas gracias a la adquisición como es el caso de Massimo Dutti o Stradivarius y otras por creación propia como son todas las demás. Esto permite aumentar los establecimientos del grupo hasta los 93 países en los que tiene presencia física en la actualidad.

Aunque cada una de las marcas del grupo van dirigidas a públicos distintos, el modelo de negocio es común. De hecho, en cuanto a la internacionalización, en la mayoría de los países Zara es la primera en llegar y cuando se verifica su éxito y acogida en dicho mercado, comienza, de manera progresiva y dependiendo de las características culturales de dicho país, la llegada de las otras marcas del grupo (Castellano, 2002).

## **9.2. Marcas del grupo y presencia internacional de cada una de ellas<sup>8</sup>**

El grupo lo integran un holding de ocho empresas. La sede se encuentra, como en sus inicios, en Arteixo, a Coruña. Todas ellas siguen el mismo modelo de negocio, pero cada una de ellas tiene su propia autonomía (Ortega, 2008). El público objetivo y la presencia internacional varían, tal y como se indica a continuación. Debido a que parte de su gran

---

<sup>8</sup> Toda la información de cada una de las marcas del grupo ha sido recogida de la página web del grupo.

éxito es la diversidad del negocio, se van a exponer seguidamente las características principales de cada una de las marcas para, de esta manera, poner en contexto que la cadena se puede adaptar a las necesidades requeridas por los distintos públicos de cada país.

1. Zara: Como se ha expuesto previamente nació en el año 1975, es la más importante del grupo y la primera en implantarse cuando Inditex quiere abrirse a un nuevo mercado. Actualmente tiene 2.246 tiendas y presencia en 202 mercados. En el año 2017 se abrieron 51 nuevas tiendas y entraron de forma pionera en Bielorrusia. El público objetivo es muy amplio, pues abarca tanto a niños como a adultos de ambos sexos. La prioridad es “es ofrecer moda atractiva y responsable a un amplio espectro de clientes, en el momento y en el lugar que más se adecuen a sus necesidades”.
2. Pull&Bear: Fundada en 1991, está en 77 mercados físicos y 33 online. Las últimas incorporaciones de mercados han sido Bielorrusia y Vietnam. Sus creaciones van dirigidas a un público joven y se ha ido adaptando con los años según las necesidades de sus clientes.
3. Massimo Dutti: La distingue de otras empresas del grupo el hecho de que no fue una creación propia sino que fue adquirida y pasó a formar parte del grupo en el año 1995. Existen 780 establecimientos en el mundo, 15 de ellos el último año. Se encuentra en 77 mercados de los cuales 37 son online. Destacan de esta marca su apuesta por crear espacios con un interiorismo minimalista lo que le ha hecho ganar el premio de arquitectura Prix Versailles por la flagship de Presidente Masaryk en México DF, proporcionando esto una gran publicidad entre los aficionados a la arquitectura.
4. Bershka: Es la segunda con más facturación del grupo y la quinta marca más conocida de España, de acuerdo con Interbrand, con un aumento del 18% de reconocimiento respecto al año anterior<sup>9</sup>. Posee 1.098 tiendas en 79 mercados y el último año se ha expandido de forma online a Corea del Sur, Estados Unidos y Japón. La colaboración con *influencers* y cantantes internacionales han permitido darle una mayor visibilidad en todo el mundo.

---

<sup>9</sup> Por detrás de Zara.

5. Stradivarius: Su público es parecido al de Bershka, puesto que también se dirige a una clientela joven. En el año 2012 focalizaron sus esfuerzos a la expansión internacional, consiguiendo 94 nuevas aperturas. Hoy cuenta con 1017 tiendas en 76 mercados. Entre las iniciativas comerciales destaca el editorial publicado en *The Monthly Edit*, en el que se relatan las vivencias de jóvenes de todo el mundo lo que le dio un reconocimiento prácticamente mundial.
6. Oysho: Es la marca de lencería del grupo, exclusivamente para ropa de mujer. Tal y como se cita en la página web, “el éxito de las colecciones de la marca se basa en una gran capacidad para reconocer y asimilar los continuos cambios en la moda, adaptándolos específicamente a la lencería femenina y otras líneas de producto” Abrió 34 tiendas en 2017, inaugurándose establecimientos en Bielorrusia, Costa Rica, Honduras, República Checa y Suiza. Sus ventas netas superan los 570 millones de euros y cuenta con 670 tiendas en 38 países.
7. Zara Home: Nace en 2003 para responder a un sector en el que todavía no había entrado Inditex. Venden artículos del hogar pero no sólo textiles, sino también vajillas, cuberterías o incluso objetos de decoración. En tan solo 16 años ha conseguido tener presencia en 75 mercados y contar con 590 tiendas. Los últimos países a los que ha llegado son Armenia, Bielorrusia, Israel, República Checa y Túnez.
8. Uterqüe: Lanzada en 2008, es el último modelo de tienda creado por el grupo. Se trata de la marca más exclusiva puesto que lo quiere es ofrecer una alta calidad, mientras que mantiene el atractivo de sus precios. Es la que cuenta con una menor presencia internacional, concretamente 41 mercados y 90 tiendas. En 2017 abrieron en Kazajistán y Rumanía. “La calidad, el diseño y el *Hecho en España* se ha plasmado en los *Quality Stories* que Uterqüe ha lanzado para comunicar sus colecciones de zapatos y bolsos”. El objetivo de la marca es extender la parte más artesanal de España a otros lugares del mundo (Inditex, 2017).

Como se puede ver, lo que se pretende gracias a estos ocho modelos de tiendas distintos es llegar al mayor número de personas posible, independientemente de la edad, los gustos, la nacionalidad o la raza. Inditex pretende adaptarse a diversas personalidades, ser versátil y vender en el mayor número de mercados.

### **9.3. Formas de entrada**

En sus inicios, cuando el grupo quería abrir una nueva tienda lo hacía, al igual que la mayoría de las empresas, atendiendo a criterios de proximidad, tanto geográfica como cultural, para poder implantar estrategias similares a las que se estaban usando de manera exitosa en España (Gemawat, 2006). Por ello, la primera expansión tuvo lugar en Portugal, país perteneciente a la Unión Europea y por tanto con numerosos acuerdos comerciales con España lo que facilitaba notablemente la expansión. Sin embargo, actualmente el grupo está presente en casi todos los mercados, con características muy distintas entre ellos. Por ello, ahora no se puede atender únicamente a criterios de proximidad. El equipo responsable de llevar a cabo la expansión internacional hace un doble análisis, tanto a nivel micro como macro, para poder determinar si la entrada es o no viable (Joao, 2010).

El análisis macroeconómico se realiza para conocer las características generales del país. Es decir, el nivel de empleo, la inflación, los impuestos, los salarios, el PIB o la situación política que hay en ese momento para poder determinar hasta qué punto es adecuado iniciar negocios en dicha región. Por otro lado, el análisis microeconómico consiste en un estudio sobre la posible acogida que pueden tener los productos de la marca en un país, cuál es la reacción que los consumidores han tenido con otros productos similares o qué canal de distribución puede ser el más adecuado.

Una vez superado este análisis macro y micro, el siguiente paso es determinar de qué manera se va a hacer la entrada. Mientras que en España todas las tiendas tienen la propiedad y gestión por parte de la propia empresa, internacionalmente hay tres formas distintas para entrar en un nuevo mercado: filiales propias, joint ventures y franquicias. Normalmente, cuando se ha elegido una de las tres formas se aplica para todas las tiendas de ese país en concreto, pero en determinadas ocasiones se han usado varias de las opciones en un mismo territorio.

El porqué de no usar siempre la implantación propia es debido a la falta, en ocasiones, de conocimiento en la zona. Inditex apuesta por estar en las principales vías de las ciudades más emblemáticas y cuenta siempre con grandes locales por lo que a veces conseguir esto, teniendo en cuenta todos los países en los que la firma está presente, resulta complicado por una cuestión de recursos y tiempo (Joao, 2010). En un principio, sí que se usó mucho este método. De hecho, en el año 2000 el 94% de las tiendas eran de propia implantación, pero también debemos aclarar que la expansión en los primeros mercados se basó prácticamente en Europa y América del Sur, donde las características son similares a las de España. Allí resultaba sencillo implantar una tienda emblemática en un lugar seleccionado y así ganar la popularidad del grupo (Ghemawat, 2006).

El acuerdo de joint venture o empresa conjunta, se usa en aquellos mercados en los que las dificultades de entrada son mayores debido, precisamente, en la mayoría de las ocasiones, a la complejidad de instalar una tienda en las principales vías. Este modelo consiste en un acuerdo entre dos empresas, en este caso, entre Inditex y una empresa o socio local del país al que se quiere expandir. Esto cuenta con numerosas ventajas, puesto que el socio local tiene conocimientos de la zona, aporta su experiencia y da confianza de que la operación se realice de manera positiva y de esta forma la dificultad de adquirir una “flagship” se minimiza<sup>10</sup>. Alemania, Italia y Japón fueron los primeros mercados en los que el gigante de la moda decidió llevar a cabo este tipo de acuerdo, pero han sido muchos los países en los que se ha usado posteriormente, como es el caso de Australia, Corea del Sur o India.

En el caso de Alemania, Inditex decidió entrar en 1999. Se trata de un mercado europeo, pero, sin embargo, presentaba más complejidades que otros por lo que se creyó oportuno crear un acuerdo de 50-50 con la empresa local “Otto Versand” para así beneficiarse del conocimiento de éstos en la zona. En el caso de Italia, las barreras eran principalmente administrativas. La competencia en el sector de la moda es alta y son los comerciantes locales los que deciden si una nueva empresa se puede implantar o no. Para agilizar la entrada, Zara se unió en 2001 al “Gruppo Percassi”, empresa dedicada al sector

---

<sup>10</sup> Se entiende por “flagship” a la tienda más emblemática e importante de una marca. Son establecimientos grandes ubicados en las mejores zonas de las principales ciudades. El objetivo de estas tiendas es comunicar la esencia de la marca, crear experiencia en el consumidor.

inmobiliario lo que permitió la instalación de sus tiendas en varios de los sitios más emblemáticos del país. En un principio la participación fue del 51% y más adelante del 80% (Joao, 2010).

Una de las mayores dificultades para las empresas españolas es la expansión a Asia debido a la complejidad administrativa, además de la falta de conocimiento en la zona; sin embargo, el gran crecimiento de la región hacía de Asia un punto clave para la internacionalización de Inditex. En 1997, se llevó a cabo el acuerdo con el Grupo Bigi, líder en el sector de la confección, y en 1998 se abrió la primera tienda en Japón.

Conviene destacar que actualmente Inditex controla el 100% de las tiendas de Alemania, Italia y Japón, y es que la estrategia del grupo es utilizar este tipo de alianzas únicamente al principio y adquirir poco a poco el mayor control posible (Joao, 2010).

El último modo de entrada por exponer es la franquicia. Este acuerdo se lleva a cabo en aquellos países en los que se prevé pocas ventas o en territorios pequeños. El franquiciado debe seguir el mismo modelo del grupo en cuanto a decoración de las tiendas, localización de los productos, logística y recursos humanos, pero son ellos mismos los que deciden a quién contratar y son los que deben llevar a cabo la inversión en activos. Como punto positivo, pueden devolver los productos que no han vendido y tienen exclusividad en la zona excepto que el grupo decida poner una tienda propia, aunque no suele ser lo común. Gracias a esta estrategia se llegó a Chipre Arabia Saudita, Kuwait, Andorra y Malasia (Joao, 2010).

En esta tabla se muestra cómo, en general, el grupo posee más tiendas propias que franquicias. Sin embargo, la proporción de tiendas en propiedad es mucho mayor en España y Europa que en el resto del mundo debido a, tal y como se ha indicado, la dificultad de la cadena para implantarse en un país cuando las diferencias socioculturales son mayores.

## Número de tiendas propias y franquicias en las distintas partes del mundo

Número de tiendas	Propias	Franquicias	Total
España	1647	41	1688
Resto Europa	3216	140	3356
América	625	180	805
Resto Mundo	932	694	1626
Totales	6420	1055	7475

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos de la Memoria anual de Inditex 2017*

Además, hay que resaltar, tal y como se ha indicado anteriormente, que Inditex siempre busca que sus tiendas se sitúen en la mejor localización. El grupo intenta que sus establecimientos se encuentren en las calles y edificios más importantes (Monsálvez, 2015). De hecho, esto ha llegado a ralentizar la entrada en algunos mercados. Esta estrategia por parte del grupo, beneficia especialmente a la imagen de España, puesto que pocos países tienen presencia en la mayoría de las principales avenidas como los Campos Elíseos en París, la quinta avenida de Nueva York o Oxford Street en Londres.

### 9.4. Presencia por continentes

Para estudiar la presencia de Inditex en las distintas zonas geográficas, se va a utilizar la misma división que usan en sus memorias anuales, ya que de esta manera es más sencillo el análisis y uso de datos. Por ello hablaremos de tres zonas: Europa; América y Asia y el resto del mundo. La relevancia de dedicar un apartado a esta cuestión radica en que aunque el grupo es español, desde el año 2000 las ventas en el extranjero superan a las nacionales (Castellano, 2002).

#### **Europa**

Inditex nació en España y, por tanto, desde un inicio ha sido más fácil la expansión a países europeos, debido a su proximidad y a los acuerdos comerciales gracias a la Unión Europea. De hecho, tal y como se ha indicado previamente, la primera apertura en un país extranjero fue en la ciudad portuguesa de Oporto. Actualmente, hay 5008 tiendas en el continente (Inditex, 2017). Además, ese número sigue creciendo y la idea es continuar con la expansión.

La primera tienda en Portugal supuso un referente puesto que se demostró que la acogida no solo era buena en España. Actualmente las ocho cadenas se han implantado en el país y el número de establecimientos asciende a 340 tiendas. Además, el grupo emplea a miles de portugueses. En concreto, 161 proveedores y 1344 fábricas están asentadas ahí (Inditex, 2018).

Francia, Bélgica y Grecia fueron los siguientes mercados europeos a los que llegó la marca. La primera apertura en estos países se produjo en 1990 en París. Esto fue un hecho especialmente significativo, puesto que no solo suponía la salida de la península ibérica, sino que el grupo se enfrentaba a uno de los países referentes de la moda a escala mundial (Castellano, 2002). Hoy en Francia hay 292 tiendas en sitios tan emblemáticos como los Campos Elíseos en París. Sin embargo, todavía no se ha producido la entrada de Uterqüe. Además el grupo participa en programas sociales como “Jeunes” dedicado a la integración de jóvenes en riesgo de exclusión.

Sin duda, el mayor número de tiendas está en Italia. No es de sorprender que en este país con una alta tradición en el mundo de la moda, la acogida haya sido tan buena. Hay en total 389 establecimientos de los cuales 101 son de Zara. No obstante, la entrada no fue fácil debido a la gran competencia que existe en este país y a las importantes barreras de entrada.

Con el objetivo de seguir creciendo en el continente europeo (actualmente las ventas en Europa, sin contar con España, suponen un 44,9% del total), se han implantado nuevas *flagship* para dar visibilidad y se han realizado acuerdos comerciales en nuevos mercados. Como se cita en el informe anual, “la llegada de Inditex a Bielorrusia, con siete cadenas del Grupo, se ha visto acompañada por relevantes aperturas en 25 mercados. Turquía, Francia, Reino Unido, Italia y España han protagonizado algunas de las más relevantes actuaciones de diferenciación y optimización del espacio comercial, tanto en aperturas como en ampliaciones y reformas de tiendas *flagship*” (Inditex, 2017).

## **América**

Estados Unidos fue el primer país al que Inditex dio su salto continental y el tercero en el mercado internacional después de Portugal y Francia. Sin embargo, pese a la rapidez de la llegada de la primera tienda a Nueva York, el número de establecimientos comparado con su población no es de los más elevados. En concreto cuenta con 98 tiendas, de las que solo 4 no son de Zara. Pero la idea de la compañía es procurar una mayor presencia. Además, participa en diversos programas sociales como “Salta” para la integración de jóvenes en riesgo de exclusión social o en colaboración con “Every Mother Counts” para la atención médica de mujeres vulnerables durante el embarazo (Inditex, 2018).

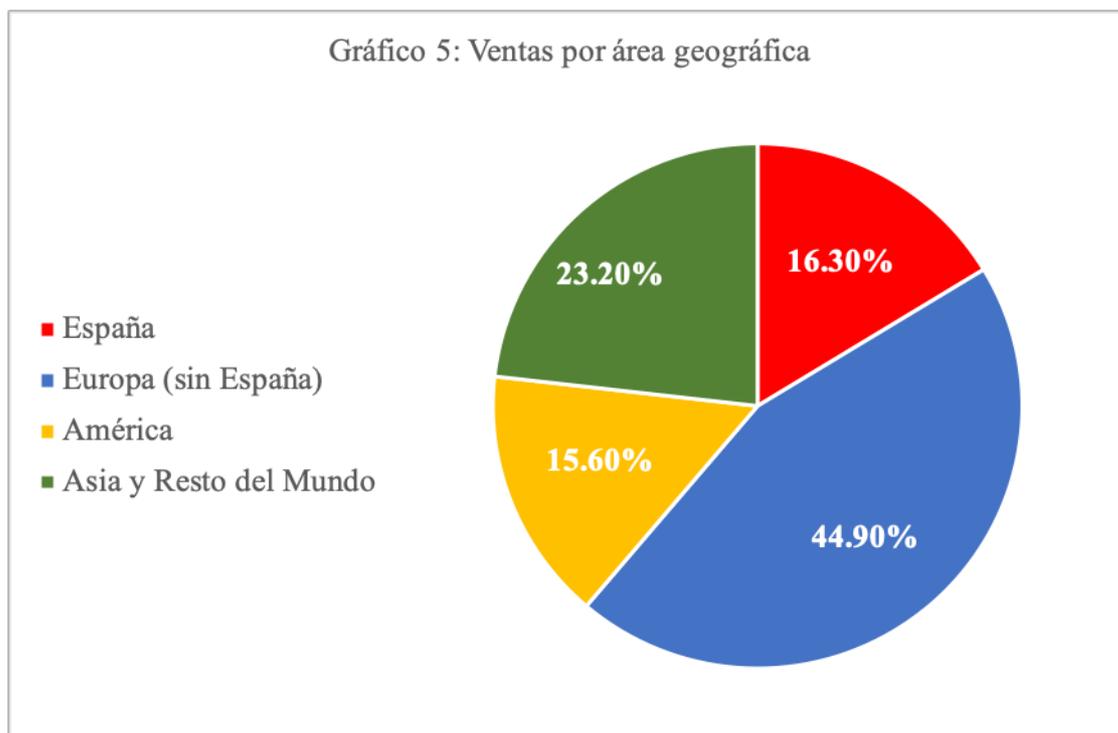
La mayor presencia en el continente es en México en el que los establecimientos alcanzan el número de 399 repartidos entre las ocho marcas. El porqué de esta gran acogida se puede asociar a la cercanía cultural y de idioma entre España y México, aunque en otros países latinoamericanos no ha tenido tanto éxito. Como se cita en el último informe anual “en Estados Unidos se han realizado aperturas relevantes en diversos estados, como California, Nueva Jersey, Florida o Michigan. Las enseñas del Grupo han seguido aumentando su presencia comercial especialmente en México, Colombia y Argentina” (Inditex, 2017).

## **Asia y resto del mundo**

Las primeras aperturas en Asia tuvieron lugar en 1997 en Japón e Israel. Más tarde se abrieron locales en Líbano, Kuwait, Emiratos Árabes y Jordania. Los métodos de entrada fueron variados. En algunos países como Japón se usó el sistema de empresa conjunta mientras que en Oriente Medio el método utilizado fue la franquicia (Castellanos, 2002). Además, debido a la diversidad entre unos países y otros dentro del continente, las marcas del grupo varían puesto que no siempre las mismas.

En la actualidad, hay 1662 tiendas en el continente. “La ampliación de mercados con presencia online ha sido especialmente relevante en Asia, tras el lanzamiento en India, Malasia, Singapur, Tailandia y Vietnam. En paralelo, las cadenas del grupo han abierto nuevas tiendas en 10 mercados. China y Japón han protagonizado algunas de las aperturas y ampliaciones más emblemáticas del ejercicio” (Inditex, 2017).

Es importante destacar que los precios en España son más bajos que los del resto de los países ya sea dentro o fuera de la Unión Europea (Bolinches, 2010). De esta manera, lo que se quiere conseguir es fomentar más el atractivo de venir a España y consumir en Inditex; es decir, hace crecer la Marca España. En el gráfico presentado a continuación se muestran las ventas en porcentaje por área geográfica de cada una de las zonas.



Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos Memoria anual de Inditex 2017*

### 9.5. Zara: debut en el comercio electrónico

Inditex es líder en la venta online del sector de la moda. Son muchas las compañías que han intentado copiar el modelo de la española para adaptarlo a su empresa. Zara Home fue la pionera en empezar con esto, debido a que en un primer momento cuando todavía no era común comprar por internet, parecía más sencillo adquirir vía online artículos que no exigiesen la necesidad de ser probados.

En 2007 se implantó la plataforma en 14 países europeos. El objetivo no era que con esto se sustituyese la venta física. Lo que se pretendía era llegar a personas que por comodidad o por tiempo no iban previamente a las tiendas (Inditex, 2008).

El éxito fue rotundo, y en 2010 se decidió abrir la tienda online de Zara en 16 mercados. La llegada tardó tres años debido a que se esperó que otras tiendas iniciasen este tipo de venta de ropa por internet para ver la acogida que tenía y si realmente la sociedad estaba preparada para ello. En las primeras horas la tienda consiguió más de 1200 pedidos confirmando una vez más el éxito del grupo (Inditex, 2011).

En el año 2017, las ventas online crecieron un 41%, lo que supone un 12% del conjunto de las ventas online de los países en los que el grupo está presente. En ese ejercicio, las visitas diarias a la página alcanzaban los nueve millones, registrando ventas de hasta 249.000 pedidos a la hora (Inditex, 2017).

Hoy en día, que lo común es vender en internet, Inditex ha querido llegar más allá, innovar nuevamente y conseguir una plataforma que llegue a todos los rincones del mundo. “Desde una aldea de Sudán a un pueblo perdido en Alaska. En 2020, se podrá pedir *online* (y recibir) desde cualquier punto del mundo cualquier producto de cualquiera de las marcas de Inditex (Zara, Stradivarius, Bershka, Massimo Dutti, Pull & Bear o Uterqüe)” (Isla, 2018). La presencia casi mundial del grupo hace que España llegue hasta los lugares más recónditos del planeta y da expectativas de que el reconocimiento de marca aumente.

## **9.6. La clave del éxito de Inditex**

Numerosas escuelas de negocio de todo el mundo han estudiado el caso de Inditex para poder analizar cuáles son las claves que han hecho que una empresa de moda destaque sobre todas las demás. La rápida expansión, los imparables ingresos y las miles de tiendas han conseguido que no solo se hable de Inditex entre los aficionados de la moda, sino también entre los amantes de la economía, pues el caso de esta empresa española es totalmente innovador.

Está prácticamente consensuado que la clave fundamental del éxito de Inditex es la organización vertical del negocio y el trabajo “de abajo a arriba”. Diariamente, miles de personas al servicio de Inditex se encargan de rastrear las calles de las principales ciudades del mundo para ver qué se está llevando, qué es lo que quiere el consumidor y qué elementos presentes en las pasarelas no tienen éxito a pie de calle. “Los `ojos de

Inditex' están casi en cualquier punto en el barrio más 'chic' de Sydney, Londres o San Francisco, en la zona más 'pija' de Madrid o Barcelona, en el sitio más 'in' de Tokio, en el barrio más 'fresa' de México DF, en fin, en cualquier capital de este mundo globalizado en donde haya vanguardias marcando tendencias, éstas son permanentemente observadas con extrema atención por los ojeadores de ZARA" (Mata, 2008). De esta manera, Gustavo Mata describía en su estudio sobre Inditex, la gran presencia de trabajadores del grupo en numerosos puntos.

La logística del grupo es innovadora respecto a otras, puesto que consigue que se observe, produzca y distribuya en tiempo récord, concretamente en tan solo quince días; de hecho, gran parte de la inversión del grupo va destinada en mejorar la sincronía y rapidez en el proceso (Ferdows, 2004). Desde el centro se controlan todas y cada una de las partes del proceso y cada prenda pasa por la central para ser supervisada antes de ser vendida.

Hay cuatro temporadas y el número de cada producto es limitado. Cuando no queda una prenda, no se crean más iguales sino que se transmite la información para producir similares. De esta manera, si un producto se agota, incita a comprar otro por la sensación de "escasez" (TradeGrecko, 2018). Además, aunque el gasto publicitario es limitado, ese "efecto escasez" es lo que produce publicidad al grupo ya que, conscientes de la rápida renovación de sus colecciones, sus tiendas son más visitadas (Closa, 2015).

### **9.7. Influencia de Inditex en la imagen exterior de España**

Pese a la notoriedad internacional de Inditex y a los estudios realizados sobre la influencia que tienen las marcas comerciales en la marca país, ha resultado complicado encontrar informes sobre la influencia real que ha tenido la cadena para España. Por ello, para abordar el siguiente apartado, se ha contado con la ayuda de Diego Calatayud Soriano de España Global y Lucía del Valle del Foro de Marcas Renombradas quienes han dado su visión sobre el tema.

En el caso de Diego Calatayud, tras licenciarse en Derecho y Traducción e Interpretación, opositó al cuerpo diplomático. Actualmente es diplomático de profesión, concretamente Director de Proyectos en funciones en España Global. Su entusiasmo por la cultura y la importancia de la imagen de un país le ha llevado hasta donde está ahora mismo.

Principalmente, ha expuesto que una mejora en el desarrollo económico del país influye en la intención de compra de los productos españoles y, al mismo tiempo, la expansión internacional de las marcas españolas permiten dar publicidad al país. Sin embargo, es consciente de que Inditex se asocia en pocas ocasiones a “producto español”. Desde su punto de vista, el problema fundamental es que como el proyecto Marca España llegó tras la crisis económica y la reputación del país en ese momento no era especialmente favorable -tal y como enfatizaban los medios internacionales- Zara tuvo que “despegar” solo y de manera desvinculada a España<sup>11</sup>. Por ello, ahora resulta complicado dar a conocer cualquiera de las marcas del grupo como españolas.

En cuanto a la ayuda que puede aportar la cadena, subraya la buena reputación en cuanto a modelo de negocio, la importante presencia visual en las principales calles y su fuerte posición como marca internacional en los distintos rankings. Por este motivo, cuenta el entrevistado, cada vez más desde el ministerio y también desde otras entidades privadas como el Foro de Marcas Renombradas, se invita a directivos del grupo para que otros empresarios sigan sus pasos y para que se asocie la Marca España a Zara.

Por otro lado, destaca la evolución del proyecto España Global, que en su inicio no contaba con un presupuesto claro y actualmente, tras ver la mejora que ha tenido la reputación de la imagen de España y la necesidad de fortalecer la competitividad de las empresas españolas, ha pasado a contar con un presupuesto y personal específico y ha focalizarse no solo en la diplomacia económica sino también en la política, debido a la consciencia de los efectos negativos que pueden tener una mala imagen política -caso de Cataluña- para la imagen del país y en consecuencia para su economía y progreso.

Lucía del Valle es directora de comunicación del Foro de Marcas Renombradas<sup>12</sup>. Desde su punto de vista, existen varios factores que influyen en la construcción de una marca país y uno de ellos son las marcas comerciales ya que el prestigio internacional de las

---

<sup>11</sup> Ver anexos 1, 2 y 3.

<sup>12</sup> El Foro de Marcas Renombradas trabaja en fomentar e impulsar la importancia de las marcas comerciales para la economía y prestigio del país y viceversa. En dicha iniciativa participa el Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación; el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo; el ICEX; la Oficina Española de Patentes y Marcas y la Cámara de Comercio.

marcas líderes españolas genera un efecto positivo sobre la imagen de España. “De hecho, lo que existe es una relación bidireccional entre marcas e imagen de un país”. Una imagen país positiva ayuda a las marcas en su internacionalización y una marca española internacionalizada con éxito mejora la imagen de España. Por tanto, la imagen país puede ser un factor que sume o reste valor a la hora de competir internacionalmente, “si aporta valor, las marcas se apalancarán en ella y destacarán su origen, mientras que si no lo hace en la mayoría de los casos huirá de esa identificación”.

Sobre el caso de Inditex, del Valle comenta que es un excelente ejemplo que, además de haber influido de forma positiva en la imagen de España, ha sido la punta de lanza para que otras empresas del sector se animen a internacionalizarse.

## **10. Conclusión**

Tal y como se ha explicado previamente, España es un país que cuenta con destacables logros políticos, empresariales, científicos, deportivos y culturales. Sin embargo, a lo largo de la historia, no se ha vendido bien la imagen del país en el exterior pues no había un proyecto, como en otros países occidentales, que se encargase de promocionar dicha imagen. Además, la crisis financiera del 2008 afectó especialmente al país y la percepción del país llegó a su punto más bajo en el año 2012. La prensa internacional situaba al país como una de las peores economías del mundo y las portadas de prestigiosos periódicos extranjeros enfatizaban la mala situación económica a la que se unieron los escandalosos casos de corrupción política. En ese mismo momento algunas empresas españolas triunfaban fuera de nuestras fronteras pero, debido a la mala reputación que tenía el país, no quisieron vincular sus marcas a España.

Siendo conscientes de este hecho y de la influencia que tienen las marcas comerciales para la marca país se crea Marca España. En un principio, sin presupuesto y posteriormente, debido a la importancia y los logros conseguidos, con una secretaría de estado y un presupuesto para llevar a cabo los proyectos. En cuanto a los logros, según el Country RepTrak, el país se encontraba a nivel de reputación en el año 2015 en el puesto 18 , alcanzando en 2018 el 14, lo que hace que esté por delante de economías como la alemana o británica. Esta mejora de la imagen, según los datos ofrecidos por el Real Instituto Elcano y por el Gobierno de Asuntos Exteriores, ha supuesto unos ingresos de

40 mil millones de euros desde la formación del proyecto Marca España (España Global, 2017).

Sin embargo, pese a que la creación del proyecto ha conseguido una mejora clara en la reputación y ha generado importantes ingresos para el país, con la exposición del caso Inditex, llama la atención comprobar cómo, pese a los muchos estudios internacionales que hay sobre las claves de su éxito, hay poco conocimiento dentro del país acerca de la notoriedad que tiene la cadena para la Marca España. En consecuencia, desde mi punto de vista, se ha aprovechado poco el hecho de tener una multinacional de la dimensión y prestigio de Inditex, con el sello “Made in Spain”, para ampliar su influencia en la reputación de la imagen del país.

Los estudios realizados destacan que las claves del éxito del grupo son la diversificación de su negocio, debido a las ya comentadas ocho cadenas, su extraordinaria gestión logística, los distintos tipos de formas de entrada así como la verticalidad y rapidez de su negocio. Por tanto, teniendo en cuenta la gran acogida de la empresa en miles de rincones de distintas partes del mundo y la relación que hay entre marca comercial y marca país, resulta complicado de entender por qué es tan complejo encontrar información sobre lo que ha supuesto Inditex para el país para que así, de esta manera, pueda ser emulado el ejemplo de este grupo por otras empresas españolas.

En mi opinión, el problema fundamental radica en que, tal y como ha comentado Diego Calatayud, debido a la intensidad con la que España vivió la crisis económica, para los empresarios españoles que estaban en ese momento triunfando fuera de nuestras fronteras, resultaba poco conveniente que sus marcas estuviesen vinculadas a la imagen del país. Por ello, y por lo poco que se había trabajado hasta el año 2012 en crear una fuerte imagen del España, todavía hoy muchos extranjeros siguen sin asociar Zara a España aunque conozcan claramente la marca.

En definitiva, me parece relevante subrayar cómo; aunque por un lado, se defiende la importancia de potenciar la relación entre las marcas comerciales y la marca país-dotando de presupuesto a este tipo de iniciativas-, sin embargo no se emprenden proyectos conjuntos que permitan asociar Zara a España y España a Zara. Y ello a pesar de ser

Inditex una multinacional española, con cifras imparables, presencia en los cinco continentes y un gran reconocimiento mundial.

Por ello, la principal conclusión que se extrae de este trabajo, es que se deberían asociar en mayor medida el sector público y el privado, a fin de aprovechar los ejemplos de éxito ya existentes para promocionar la imagen del país en el exterior. Ello permitiría conseguir todavía mejor puntuación en los rankings sobre reputación y potenciar otras empresas españolas. Un buen punto de partida sería tomar ejemplo de iniciativas como la finlandesa que ha desarrollado su plan estratégico “This is Finland” a través de una alianza público-privada.

## 11. Bibliografía

España Global (2017). *La imagen exterior de España alcanza máximos históricos*.

Recuperado de <https://marcaespana.es/actualidad/marca-espa%C3%B1a/la-imagen-exterior-de-espa%C3%B1a-alcanza-m%C3%A1ximos-hist%C3%B3ricos>

España Global (2019). *Plan Anual*. Recuperado de

<https://marcaespana.es/actualidad/plan-anual>

Mejores Marcas - Interbrand Madrid. (2018). Recuperado de

<https://www.interbrand.com/es/best-brands/best-spanish-brands/2017/ranking/>

Barberá, R. (2017). Entrevistamos al hombre al frente de Marca España: 'A los

españoles nos falta convencernos de lo buenos que somos'. *Tu otro diario*. Recuperado

de [https://tuotrodiario.hola.com/noticias/2017030266500/carlos-espinosa-monteros-](https://tuotrodiario.hola.com/noticias/2017030266500/carlos-espinosa-monteros-marca-espana-entrevista/)

[marca-espana-entrevista/](https://tuotrodiario.hola.com/noticias/2017030266500/carlos-espinosa-monteros-marca-espana-entrevista/)

Bolinches, C. (2010). Análisis ¿Por qué Inditex es más barata en España? *Cinco Días*.

Recuperado de

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2010/12/20/empresas/1292855989\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2010/12/20/empresas/1292855989_850215.html)

Casilda, R. (2001). Una década de inversiones españolas en Iberoamérica (1990-2000).

Apéndice: La «marca país» como ventaja competitiva. *Anuario del Instituto Cervantes*

2001. Recuperado de:

[https://cvc.cervantes.es/lengua/anuario/anuario\\_01/casilda/p04.htm](https://cvc.cervantes.es/lengua/anuario/anuario_01/casilda/p04.htm)

Closa, S (2015). Zara: disrupting the fashion industry. *Harvard Business School*.

Ferdows, K (2004). Rapid- Fire Fulfillment. *Harvard Business Review*.

Ghemawat, P; Nueno JL.(2006). ZARA: Fast Fashion. *Harvard Business School*.

Inditex (2017). *Anual Report*. Recuperado de

<https://www.inditex.com/documents/10279/563405/Memoria+Anual+2017+Inditex.pdf/>

[8ccb8660-4eaf-ce54-1074-5ea11d351eeb](https://www.inditex.com/documents/10279/563405/Memoria+Anual+2017+Inditex.pdf/)

Inditex (2018). *Inditex en el mundo*. Recuperado de <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/inditex-en-el-mundo#country/RU>

Inditex (2017). *Modelo integrado de tiendas y online*. Recuperado de [https://static.inditex.com/annual\\_report\\_2017/assets/pdf/c11\\_es.pdf](https://static.inditex.com/annual_report_2017/assets/pdf/c11_es.pdf)

João, B.N.; Freddo, A.C.; Figueiredo, G.N.; Maiochi, A.P. (2010) Internacionalización en la Industria : El Caso Zara. (2010). *Revista Galega de Economía*, vol. 19, núm.2. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/391/39115730007.pdf>

Marca España (2016). *Un proyecto hecho realidad*. Recuperado de [https://marcaespana.es/sites/default/files/marca\\_espana\\_2012-2016\\_un\\_proyecto\\_hecho\\_realidad\\_0.pdf](https://marcaespana.es/sites/default/files/marca_espana_2012-2016_un_proyecto_hecho_realidad_0.pdf)

Marca España (2019). *Quienes somos*. Recuperado de <https://marcaespana.es/quienes-somos>

Mata, G (2008). *Las verdaderas razones del éxito de Inditex*. Pdf. Recuperado de <http://gustavomata.com/wp-content/uploads/2008/03/las-verdaderas-razones-del-espectacular-exito-de-inditex.pdf>

Monsalvez, S. (2015). La clave del éxito empresarial de Zara. *Empresa Actual*. Recuperado de: <https://www.empresaactual.com/2015-04-20-claves-exito-empresarial-zara/>

Noya, J. (2002): *La imagen de España en el Exterior. Estado de la Cuestión*. Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos. Recuperado de [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/1c9cbb004f0195cd88d6ec3170baead1/Noya\\_Imagen\\_Espana\\_Exterior.pdf?MOD=AJPERES](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/1c9cbb004f0195cd88d6ec3170baead1/Noya_Imagen_Espana_Exterior.pdf?MOD=AJPERES)

Noya, J. (2014). *Imagen exterior y autoimagen de los españoles: un caso de ignorancia pluralista*. Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos. Recuperado de: [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano\\_es/contenido?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/zonas\\_es/imagen+de+espana/dt5-noyaexterior-autoimagen-espanoles-caso-ignorancia-pluralista](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/imagen+de+espana/dt5-noyaexterior-autoimagen-espanoles-caso-ignorancia-pluralista)

Otero, M (2013). La imagen país, crucial para la competitividad de las empresas.

*Economía industrial*, (387), 131-134. Recuperado de:

<http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/387/Miguel%20Otero.pdf>

Raaflaub, C. (2012). El sello 'Hecho en Suiza' despierta pasiones. *Swissinfo.th*.

Recuperado de: [https://www.swissinfo.ch/spa/identidad-suiza\\_el-sello--hecho-ensuiza--despierta-pasiones/34604222](https://www.swissinfo.ch/spa/identidad-suiza_el-sello--hecho-ensuiza--despierta-pasiones/34604222)

Real Instituto Elcano (2018). *Barómetro de la imagen de España. 8ª Oleada*.

Recuperado de: [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/375e333c-f81d-49fc-a5a8-e85e6610b054/8BIE\\_Informe\\_noviembre2018.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=375e333c-f81d-49fc-a5a8-e85e6610b054](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/375e333c-f81d-49fc-a5a8-e85e6610b054/8BIE_Informe_noviembre2018.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=375e333c-f81d-49fc-a5a8-e85e6610b054)

Real Instituto Elcano (2017). *Barómetro de la imagen de España. 7ª Oleada*.

Recuperado de: [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/7cb3a69f-1f93-4dd3-b0dd-0b7c0d7d6672/7BIE\\_Informe\\_mayo2017.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=7cb3a69f-1f93-4dd3-b0dd-0b7c0d7d6672](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/7cb3a69f-1f93-4dd3-b0dd-0b7c0d7d6672/7BIE_Informe_mayo2017.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=7cb3a69f-1f93-4dd3-b0dd-0b7c0d7d6672)

Rodríguez, M.V. (2009). Los países y la gestión de su imagen: Suecia-IKEA. *Diario del viajero*. Recuperado de: <https://www.diariodelviajero.com/europa/los-paises-y-la-gestionde-su-imagen-suecia-ikea>

Rubido, B. (2017). España es un país con muy baja autoestima. *ABC*. Recuperado de:

[http://www.abc.es/espana/abci-bieito-rubido-espana-pais-bajaautoestima-201707101911\\_noticia.html](http://www.abc.es/espana/abci-bieito-rubido-espana-pais-bajaautoestima-201707101911_noticia.html)

Salvatierra, J. (2018). Inditex anuncia que venderá 'online' en todos los países del mundo en 2020. *El País*. Recuperado de

[https://elpais.com/economia/2018/09/04/actualidad/1536080793\\_968090.html](https://elpais.com/economia/2018/09/04/actualidad/1536080793_968090.html)

TradeGrecko (2018). *Zara supply chain analysis- the secret behind Zara's retail success*. Recuperado de: <https://www.tradegecko.com/blog/zara-supply-chain-its-secret-to-retail-success>

## ANEXO

1. Especial en “The Economist” (Revista inglesa) de 14 páginas sobre España titulado “The party’s over” (“Se acabó la fiesta”). Publicado en noviembre de 2008



2. Portada “The Economist”. Publicado en julio de 2012



### 3. Portada de “Libération” (Diario francés). Publicado en julio de 2012

