



knowsquare .

PREPARADO POR: ÁNGEL ALDA

21 DE OCTUBRE DE 2010

LA CONSTRUCCIÓN DE LA IMAGEN PAÍS DE ESPAÑA

INFORME

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito. Aristóteles

Sobre qué cosa sea el significado o el significante de las palabras “imagen país” hay opiniones para todos los gustos. Desde los que formalizan el concepto a partir de los presupuestos teóricos de una marca comercial común hasta los que consideran que la imagen país es una construcción idealista sin otro sentido que servir de amparo o justificación de las acciones de marketing o de relaciones públicas de los gobiernos. En este informe tratamos de situar el contorno del problema y destacar algunos elementos de interés relacionados con la imagen de España en el exterior.

RECONOCIMIENTO ACTUAL DE LA IMAGEN PAÍS DE ESPAÑA

Entre los innumerables *rankings* y *benchmarking* internacionales que miden factores relacionados con la imagen-país son relativamente pocos aquellos con pretensión de convertirse en referentes globales, en sumatorios, del conjunto de parámetros por los que identificar y tomar la talla de cada nación o estado. Por otra parte, las distintas metodologías empleadas impiden practicar ejercicios de metaanálisis en base a la ponderación de distintos informes.

Específicamente en aspectos comprendidos bajo el concepto de imagen o marca país, son pocos los *rankings* de referencia internacional acreditados. Entre ellos el más reconocido internacionalmente, al menos por los gobiernos, es el *benchmarking* Anholt-GfK Roper Nation Brands Index. Su director es [Simon Anholt](#) con gran prestigio internacional en materia de identidad y reputación de países e instituciones. No es un documento que se presente al público al completo. Los responsables del mismo dan a conocer exclusivamente pequeñas dosis informativas y cortos *pressreleases*. [El último, correspondiente al 2010, acaba de aparecer esta misma semana](#). En ediciones anteriores España figuraba en el bloque global en puestos como el 11-en el 2008-, incluso el 10 -en el 2009-. En esta ocasión, tal como informan los responsables del estudio, los países del sur de Europa han retrasado posiciones. Italia ha sido superada por Canadá, Francia por Alemania y España por Suecia, debido -esa es la razón invocada- a los acontecimientos financieros derivados de la crisis. El *ranking* mide aspectos como la gobernanza, la internacionalización, la cultura, el peso y la calidad poblacional, turismo, inmigración-emigración e inversiones. España ha alcanzado en ese *ranking* lugares muy privilegiados en materia de turismo, cultura y “people” compensados negativamente por posiciones más retrasadas en ítems como responsabilidad medioambiental, gobernanza y otros.

Otra clasificación de cierto prestigio es el CountryRep. Su última [edición correspondiente al 2010](#) también acaba de ser presentada. En la misma España alcanza el 12º lugar. Este *ranking* mide la reputación de los países examinados con una orientación muy fuerte hacia los elementos económicos y comerciales.

Por supuesto que la imagen país no es homogénea a lo largo de cada uno de los países, clase social o formación de los observadores. España como cualquier otro país obtiene mejores o peores valoraciones en función de elementos tales como el reconocimiento y la cercanía o lejanía cultural o comercial. Por ello sería interesante para cualquier interesado en profundidad sobre el tema acudir a estudios o publicaciones de más detalle, como las publicadas por el [Real Instituto Elcano](#) o por el [Foro de Marcas Renombradas](#). Y para un análisis que tenga en cuenta los perfiles y elementos

humanos como señas de identidad para medir el peso de los países recomendamos el [informe del PNUD sobre desarrollo humano](#).

Para completar el panorama valga reseñar la emergencia en los últimos tiempos de valoraciones de la imagen de las grandes ciudades. Para los interesados en el tema les puede resultar útil conocer el prestigioso [Índice de las Ciudades ATKearney, cuya última edición acaba de ser presentada](#). A escala de España, al margen del contenido de este informe pero lateralmente interesante, es muy conocido el trabajo desarrollado por la consultora Villafañe Asociados en [materia de benchmarking urbano](#).

LA IMAGEN PAÍS LA CONSTRUIAMOS TODOS

Sea la imagen una marca o una pretensión idealista lo cierto es que la correspondiente a cada país es el resultado de la suma de múltiples, por no decir infinitos, factores. Muchos de ellos estructurales y en relación con la demografía, la historia, la economía, el arte, el peso internacional, etc.

Pero algunos de esos factores, a veces de una importancia decisiva, nada tienen que ver con lo estructural, sino con lo casual, con lo improbable. El rescate de los mineros chilenos y el triunfo de la [selección española en el Mundial de Futbol que ha propiciado una interesante campaña de promoción desde el ICEX](#), son solo dos ejemplos, que nos ofrecen una lectura de lo imprevisible y lo raro como vectores de la imagen país. [Cisnes negros](#) que diría Nassim Nicholas Taleb.

Dicho esto, corresponde ser cautos y no hacerse excesivas ilusiones sobre el impacto que puedan tener en la construcción de la imagen de un país, en este caso el nuestro, las inversiones en campañas planificadas de promoción de la marca país. Por mucha inversión y por muy inteligentemente diseñadas que sean esas campañas, apenas constituirán una gota de agua en el conjunto de factores que forjan las percepciones públicas sobre un país.

Para complicar más las cosas: los agentes, los sujetos que construyen la imagen de un país son innumerables. Construyen imagen las empresas a través de la calidad de sus productos y servicios, los ciudadanos normales al viajar y relacionarse fuera del país o en su forma de comportarse con los turistas, los artistas y los deportistas con sus éxitos o sus fracasos, los creadores de moda o los directores cinematográficos, las minorías grupales -pongamos el caso de los *booligans* violentos o el problema actual de la minoría gitana rumana-, los militares en misiones humanitarias y las ONGs, los medios de comunicación y un largo etcétera. Como dice [Simon Anholt](#), *“nadie puede monopolizar la imagen de un país”*.

LA GLOBALIZACIÓN Y LA CRISIS COMO TRASFONDO

La globalización por otra parte no ha hecho sino acelerar y reforzar la presencia y la fuerza de los que podríamos llamar “agentes privados” que operan, en función de sus propios intereses, a favor o en detrimento de la imagen pública de los países y de las naciones. Los países y sus gobiernos no solo se ven obligados a lanzar campañas propias sino que a veces deben contrarrestar campañas a la contra lanzadas por adversarios comerciales o grupos interesados.

En estos momentos, en el conjunto de la economía internacional, se está librando una dura batalla por la supremacía, la hegemonía y los liderazgos comerciales entre potencias y bloques. Esa confrontación tiene como escenario los grandes medios de comunicación y como recurso fundamental las percepciones sobre credibilidad y reputación de cada país. A fin de cuentas la imagen-país equivale en términos de referencia a la reputación corporativa de un país y ya todos

sabemos lo difícil que es construir la reputación y lo fácil que es perderla en contextos de crisis. [El caso de BP y el derrame del golfo](#) nos pueden dar una pauta de lo intrincado de las relaciones entre las empresas poderosas y sus estados matriz y los riesgos comunes que comparten. Eso por no hablar de cómo los graves problemas de los sectores financieros terminan afectando seriamente a la solvencia de las naciones. Islandia e Irlanda son casos de obligado señalamiento en esta materia.

Sirvan estos antecedentes para tomarse las cosas con calma y cierta paciencia franciscana. No es casual que los estereotipos sobre las naciones y los pueblos, los lugares comunes, sigan pesando tanto en el imaginario popular. No es un secreto, mucho menos para los que llevamos tantos años colaborando con las tareas a favor de la internacionalización de las empresas españolas, el hecho de que la mayoría de nuestros diplomáticos y funcionarios de las áreas internacionales y en general los políticos, sean altamente descreídos con respecto al impacto de las campañas de imagen. Por mucho que con la boca pequeña prometan el oro y el moro. Incluso en el campo de los expertos, de los consultores especializados y de los estudiosos de la academia late el mismo sentimiento agnóstico al margen del esfuerzo que deban hacer en defensa de los presupuestos públicos dedicados a estos fines -con las cosas de comer no se juega-.

En el contexto de la globalización hay que considerar otro elemento como crucial. Las nuevas cadenas de valor menguan el sentido nacional de los productos. El diseño, la ingeniería, el marketing, la producción, el *management* y tantos otros factores no tienen un ámbito físico, un origen, concluyente. No es un fenómeno fácil de explicar en términos de afectación a las distintas imágenes país. En unos casos el “cosmopolitismo” industrial y comercial formará parte de identidades de nuevo tipo y en otros obligará a fortalecer los vínculos emocionales a favor del país líder. Por mucho que la producción de Apple o de Coca-Cola esté deslocalizada nadie dudará de la identidad USA de ambos productos. Pero en otros casos, véase Zara por ejemplo, esa identidad nacional quedará difuminada por conveniencia propia. No está claro en qué medida las nuevas marcas deban quedar adscritas a un imperativo de marca país. Los atributos “nacionales”: la calidad proverbial de lo alemán, el encanto de lo francés, lo innovador de los EEUU, la gracia italiana, la fuerza española, pueden ser “comprados” mediante el marketing-técnica por otra parte viejísima. Las facilidades para esas prácticas, las tentaciones comerciales, están siendo enormemente facilitadas por la globalización. Eso pone en cuestión muchos elementos de la gestión tradicional de las marcas país. Altera los presupuestos ideológicos y simbólicos con los que tradicionalmente se ha asociado.

“*Eppur si muove*” que diría Galileo. Todo este preámbulo no quiere decir que no sea posible alterar, variar o modificar la imagen pública de un país. Es una tarea larga y costosa en términos de tiempo e inteligencia -no tanto de dinero por lo antedicho- pero merece la pena. Eso es lo que trataré de explicar.

LA ECONOMÍA Y LA EMPRESA COMO EJE DE LA IMAGEN PAÍS

Se habla de “[diplomacia pública](#)” y de “[diplomacia corporativa](#)” como elementos diferenciadores en las relaciones internacionales de nuestro tiempo con respecto a la diplomacia tradicional. “*De las 100 economías más grandes del mundo, ya en el año 2000, 51 eran empresas y 49 eran Estados Nación. Wal-Mart, la 12ª empresa más grande del mundo, era mayor en tamaño económico que 161 países, incluyendo Israel, Polonia o Grecia. Mitsubishi es más grande que el cuarto país más poblado del mundo, Indonesia. General Motors es mayor que Dinamarca, Ford mayor que Sudáfrica y Toyota mayor que Noruega*” [dice Manuel Escudero](#), Asesor Especial de Naciones Unidas y Director General de Deusto Business School.

Las empresas, especialmente las grandes multinacionales, dedican presupuestos enormes a crear marcos de autolegitimación entre los que se incluyen presupuestos crecientes destinados a potenciar o influir favorable o desfavorablemente sobre la imagen pública de los países en los que operan. A nadie se le escapa como en los últimos meses, y en el contexto de la crisis financiera, determinados grupos de interés han operado para deteriorar la solvencia financiera de algunas naciones, entre ellas la nuestra. Los gobiernos son conscientes de esos fenómenos y dudan entre coaligarse con esas nuevas formas de hacer diplomacia y política o protegerse de las mismas. En el fondo y ante nuestros ojos se está sustanciando la forma de gobernar el mundo para el futuro. Las herramientas tradicionales usadas para construir la imagen país: publicidad tradicional, promoción comercial y campañas de imagen, han quedado empequeñecidas por los juegos financieros, la política de bloques y el orden, algunos dirían desorden, internacional emergente.

En el caso de España el peso internacional de nuestras grandes empresas está teniendo una importancia decisiva. Sin Telefónica, Inditex, Iberdrola, Acciona, Santander, BBVA y tantas otras sería realmente difícil sostener una imagen país de calidad en el exterior. Cuando se habla de empresas insignia, empresas embajadoras o del efecto locomotora, no hacemos sino constatar la diferencia que va de la España de hace pocas décadas con la que disfrutamos en la actualidad. Es verdad que la estructura económica de España está sostenida en las pequeñas empresas y las familiares -cosa por cierto nada sorprendente pues en eso [coincidimos con la gran mayoría de los países de mundo](#)- y que las grandes juegan en ligas distintas y no siempre en beneficio del estado cabecera pero sin ellas sería difícil acometer el reto de la mejoría de nuestra imagen internacional.

Las grandes empresas españolas presentan la mejor cara, recuerdo que hablamos de imagen, de nuestro país. En términos de calidad de los productos y servicios, en aspectos relativos al marketing, la solvencia financiera, el *management*, etc. esas empresas e instituciones aportan lo que más aprecian los mercados internacionales. Cabe decir que el comportamiento de nuestras multinacionales en clave de defensa de los intereses globales de España está siendo en general impecable al margen de que algunas de ellas destaquen mejor o peor su anclaje con España. El Foro de Marcas Renombradas es un excelente ejemplo del compromiso de muchas de ellas a favor del país y así debe ser reconocido. Otra cosa es que la defensa de la imagen país deba gravitar en exclusiva en esas firmas. Primero porque la vinculación de muchas marcas de nuestro país con el concepto “de lo español” no es precisamente el eje de su posicionamiento -poco más del 30% de los clientes de Zara reconocen el origen español de la firma-. Segundo porque los costes asociados a vincular la marca España a las marcas insignia superan con creces las ventajas a obtener. [A algunos especialistas en la materia](#) se les ha pasado por la cabeza financiar las campañas de comunicación de las grandes empresas a través de los presupuestos públicos, lo que difícilmente sería viable en el actual escenario de crisis presupuestaria e imposible de asumir por el riesgo de producir agravios comparativos.

Es por otra parte necesario aceptar que los proyectos de fortalecimiento de la imagen-país, una vez reconocido el eje empresarial como el más apropiado, deben tener en cuenta los intereses del conjunto del empresariado. Y en estos momentos con mayor relieve a la vista de los [alarmantes resultados obtenidos en informes](#) sobre competitividad tales como los procedentes del World Economic Forum (WEF) en el que España retrocedía nueve puestos. Son las empresas las que pueden ganar en competitividad. En estricto orden doctrinal son las empresas, y de alguna forma el conjunto de las empresas, las competitivas. Los poderes públicos son los responsables de crear las condiciones favorables a la competitividad mediante las políticas económicas, de promoción, de innovación, fiscales y presupuestarias más adecuadas. Y sobre todo convirtiendo al sector público en una pieza que opere a favor del conjunto de la economía. El volumen, la determinación del gasto

público y la forma de ejecutarlo tienen necesariamente que ver con el perímetro competitivo del país. En definitiva: la correlación entre competitividad y marca país es determinante.

LA IMAGEN DE ESPAÑA Y LA IMAGEN DE EUROPA

En estos momentos resulta difícil sacar cabeza en el llamado concierto -si se nos permite el rasgo de humor para calificarlo así- de las naciones. Todo el mundo es consciente, por ejemplo, del deterioro y la pobreza de imagen del conjunto europeo, de la UE. A pesar de ser el espacio europeo el más rico en términos de calidad de vida del mundo, a pesar de nuestro indudable peso económico, atravesamos una crisis de liderazgo y no estamos ni siquiera cumpliendo con el proyecto detallado en la Agenda de Lisboa. Por no hablar de las dificultades de encontrar una voz común en materia diplomática internacional. El *handicap* institucional está poniendo en peligro la misma capacidad de maniobra en materia monetaria y financiera. Parece que homogeneizar las políticas fiscales es la única receta posible para defender el euro, pero apenas queda margen de maniobra para mover el valor de nuestra moneda en relación con otras divisas. Lo mismo los mercados nos castigan haciendo bajar el valor referencial del euro que subiéndolo sin que las débiles instituciones como el Banco de Europa tengan capacidad de maniobrar en medio de las tormentas monetarias.

Por no saber ni siquiera tenemos seguridad de que Europa se salve por la vía de la salvación de todos y cada uno de sus componentes. Son innumerables las señales políticas que pueden hacernos dudar de la fuerza “solidaria” europea. Con Grecia hemos estado a punto de despeñarnos en una situación incontrolada y nadie dice que los riesgos corridos en los últimos meses no vayan a repetirse en el inmediato futuro.

Sin embargo son múltiples las voces que vienen a asegurar que no tenemos otro proyecto alternativo al de la UE. Que incluso en estas circunstancias de no existir la UE habría que inventarla. Y que por lo tanto, como conclusión en esta materia de imagen país, bien haríamos en anclar nuestras políticas de promoción de imagen con las europeas y potenciar de forma privilegiada las conexiones continentales de nuestro proyecto. Puede que nuestra última oportunidad venga ligada a la creación del Servicio Europeo de Acción Exterior.

CENTRAR Y HOMOGENEIZAR LAS POLÍTICAS DE IMAGEN PAÍS

No va a ser fácil conseguir en España que se entienda que el anclaje empresarial a favor de la imagen de España es el más prometedor para nuestros intereses. Son muchos los sectores que manifiestan un gran desapego hacia ese enfoque y prefieren privilegiar en cuanto a la imagen del país los factores culturales, humanitarios o regionales. Incluso llegan, en supuesta defensa de la llamada política de cooperación internacional, a sostener que la promoción comercial es intrínsecamente perversa. No les gusta ver a las empresas en su papel vertebrador de la imagen de España y les apetecería dotar a España de una imagen seráfica y desprovista del toque comercial. Confrontar esa visión significa poner encima de la mesa el debate de la imagen país de forma inteligente. Asociar a los proyectos de promoción a las mejores inteligencias y no dejarse llevar por estrategias folkloristas que pongan en valor elementos de nuestra imagen de corto alcance. Es verdad, y ahora vivimos una circunstancia puntual muy favorable como el gran impacto de “La Roja”, que el oportunismo y la rapidez de reflejos en materia de imagen a la hora de aprovechar los acontecimientos y éxitos puntuales son necesarios. Pero los valores a vender, valga la expresión, tienen que estar asociados a proyectos en los que la ciencia, el talento y lo permanente tengan un espacio privilegiado.

Parece necesario lograr en paralelo a las acciones de fortalecimiento exterior de la imagen país un consenso “interno” legitimador de tales políticas. Aunque solo sea para incentivar entre los consumidores españoles una mejor imagen de nuestros productos, una valoración del “made in Spain” acorde con la necesidad de reducir y atajar el extraordinario déficit comercial estructural de nuestra economía. La caridad empieza por uno mismo.

Otra virtud lateral de abrir ese debate y sacarlo del ámbito de los especialistas es el de dar transparencia a las políticas públicas dedicadas a estos fines. Realmente ni siquiera los mejores estudiosos en la materia consiguen saber cuál es el monto de los presupuestos que gobierno central y comunidades autónomas asignan a las campañas de imagen país. Entre otras cosas decidir qué sentido dar al múltiple esfuerzo de desarrollo minifundista de innumerables campañas de imagen región y cómo hacer que esas campañas converjan en el tronco común de la imagen España. Sin pretensiones de anular el desarrollo de esas campañas de carácter regional o de nacionalidades pero con el ánimo de no “pisarnos la manguera” que diría un castizo.

Por último, y no menos importante, resultaría extremadamente útil “consorciar” y consolidar las acciones de los organismos públicos centrales y periféricos en un programa marco de imagen país. Una especie de Plan Director o Estratégico. En estos momentos desde organismos tan diferentes como Exteriores, Industria, Cultura -y una innumerable lista de organismos e instituciones públicas autónomas como ICEX, COFIDES, Invest in Spain, Cervantes, AECID, SEACEX, SECC, SEEI- y gobiernos autónomos -consejerías de industria, de cultura, etc.- se desarrollan campañas sin especiales vínculos entre sí. Si a ello añadimos las propias acciones de organismos institucionales como Universidades, Cámaras de Comercio, etc. el dibujo de la descoordinación se nos hace más evidente. No se trata de tener un organismo central, posiblemente eso añadiría más ruido al sistema, sino de mantener una guión coherente en las acciones y mantener un foro de consultas y de intercambio permanente.

En resumen: mayor y mejor inteligencia, respaldo y legitimación social, mejores herramientas de gestión y coordinación institucional.

©Ángel Alda
© Know Square S.L.