

---

## ORGANIZADORES



# informe Proyecto Marca España

---

## PATROCINADORES



Primera edición: mayo 2003

Edita: Asociación de Directivos de Comunicación  
 Foro de Marcas Renombradas Españolas  
 Instituto Español de Comercio Exterior  
 Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos  
 Producción editorial a cargo de Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.

ISBN: 84-8198-491-4  
 Depósito legal: M-27.639-2003

Estos materiales han sido editados para ser distribuidos. la intención de los editores es que sean utilizados lo más ampliamente posible, que sean adquiridos originales para permitir la edición de otros nuevos y que, de reproducir partes, se haga constar el título y la autoría

## PROYECTO Y OBJETIVOS

La iniciativa del Proyecto Marca España responde a la necesidad de coordinar las distintas actuaciones públicas y privadas sobre la marca España, de transmitir a las empresas e instituciones la importancia de tener una buena imagen de país, y de informarles sobre cómo comunicar y “vender” la nueva realidad de España. El Instituto Español de Comercio Exterior, el Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos, el Foro de Marcas Renombradas Españolas y la Asociación de Directivos de Comunicación, contando con el apoyo institucional del Ministerio de Asuntos Exteriores, estamos trabajado conjuntamente en la puesta en marcha de esta iniciativa.

El objetivo común consiste en no dispersar esfuerzos y mantener la coherencia en los mensajes para construir una nueva imagen de España que no sólo mejore la proyección económica del país, sino que transmita la nueva realidad política, social y cultural de España, con sus características de modernidad, creación artística, dinamismo y potencia económica y cultural. Este objetivo es de vital importancia en estos momentos, ya que la imagen de España, aunque está evolucionando positivamente, es en su mayor parte confusa, estereotipada e insuficiente y no ofrece fortaleza competitiva.

Estamos ante una cuestión que desborda el campo del marketing y entra por derecho propio en las grandes cuestiones de Estado, que conecta con la rica problemática política de nuestro ser nacional, y que se inserta en un compromiso de futuro consensuado e innovador y en la construcción de una imagen de marca, que sea fiel reflejo de la realidad de nuestro país.

Creemos que es hora de coordinación y de impulso de políticas y estrategias, de hechos y no de palabras. No es un proyecto sólo de expertos, ni sólo de políticos, es y debe ser algo más, debe ser una empresa en la que todos los actores que contribuyen a formar una imagen de España asuman su lugar en la partitura, lo que supondrá sacrificios y renunciaciones a protagonismos y a la tentación de políticas propias. La marca España es un asunto de Estado.

Estas reflexiones nos han llevado a crear una plataforma de trabajo para avanzar de una forma coordinada en la construcción de una imagen de España, que responda a la nueva realidad social, económica, política y cultural del país.

Como primer paso se decidió organizar unas “Jornadas internas sobre marca España”, a las que fueron invitados expertos de diferentes disciplinas: historiadores, sociólogos, empresarios, representantes de las Administraciones Públicas, expertos en marketing y comunicación, así como a otras personas que por su trayectoria profesional se han convertido en “embajadores de la marca España”, para que pudieran exponer sus experiencias y recomendaciones sobre el objetivo principal del proyecto. De estas jornadas se esperaban unas conclusiones que sirvieran para elaborar un primer informe sobre marca España con la intención de presentarlo al público en general y a los medios de comunicación en el primer semestre del 2003. Se acordó en consecuencia que este informe debería contener, además del resumen y la valoración de todas las sesiones de las jornadas, las sugerencias y aportaciones posteriores que, en forma de recomendaciones, formularían los organizadores. Se pretendía, en definitiva, que el informe constituyese un documento base a partir del cual las distintas empresas e instituciones pudieran empezar a trabajar en la definición de una nueva imagen de España.

Así pues, el proyecto inicial ha incluido tres fases:

Primera fase: las Jornadas internas sobre marca España a las que se ha hecho referencia anteriormente. Esta primera fase incluía a su vez tres etapas diferenciadas. La recopilación y presentación de los diferentes estudios sobre la imagen de España realizados hasta el momento. La celebración de las mesas redondas con expertos en las diferentes materias. Y la presentación de casos prácticos de países que están trabajando en reconstruir su marca-país (Inglaterra, Canadá, Hong Kong y Polonia). Esta primera fase quedó concluida a finales del mes de noviembre de 2002.

Segunda fase: elaboración del informe sobre la base de las conclusiones que emanaran de las jornadas internas. Para ello se decidió que las conclusiones de todas las sesiones se recogieran y valoraran por todos los organizadores y por un equipo de seguimiento constituido al efecto, para trasladarlas posteriormente al informe Proyecto Marca España, junto con las recomendaciones y sugerencias de los organizadores, y que el citado informe se presentaría al público en general y a los medios de comunicación en el primer semestre de 2003. Esta segunda fase quedó concluida a finales del mes de marzo de 2003, y es la publicación que el lector tiene ahora en sus manos.

Tercera fase: presentación del informe Proyecto Marca España. Los organizadores decidieron asimismo que en el primer semestre de 2003 se organizaría un acto, bajo la presidencia de altos representantes de la Administración, en el que presentarían el informe Proyecto Marca España, como así ha sido.

Los organizadores queremos finalmente, al presentar al público este informe, agradecer a todos los participantes en las jornadas su desinteresada colaboración y sus valiosas sugerencias y aportaciones. Queremos igualmente expresar nuestro agradecimiento a las entidades públicas y privadas que han colaborado en la financiación de este proyecto. Y, en fin, queremos también agradecer su trabajo y dedicación a quienes, de una u otra forma, han colaborado con nosotros en lograr llevar a buen término, y en el plazo previsto, esta primera parte del Proyecto Marca España.

Deseamos, por último, indicar que las ideas y opiniones recogidas en los relatos de las distintas mesas de trabajo corresponden a las expresadas por los participantes en los debates, y no coinciden necesariamente con las de las entidades organizadoras y patrocinadoras de esta iniciativa.

## ORGANIZADORES

**La Asociación de Directivos de Comunicación – Dircom**, es una entidad profesional sin ánimo de lucro que agrupa a los directivos de comunicación de las empresas e instituciones más importantes en España, así como a los máximos responsables de las consultoras de comunicación. Nace hace una década de la iniciativa de un grupo de destacados profesionales motivados por la creciente importancia y alcance de sus responsabilidades en la empresa y la sociedad.

Tiene como objetivos principales consolidar la comunicación como herramienta estratégica para el desarrollo y la gestión de las organizaciones, impulsar la formación permanente y la mejora profesional, promover un comportamiento ético en el ejercicio de la profesión y constituir un foro privilegiado para el intercambio de experiencias entre profesionales. Hoy, la Asociación está formada por 350 miembros.

**El Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE)** es la iniciativa de un grupo de destacadas empresas españolas con marcas líderes y amplia proyección internacional, que se unen para promover y defender las Marcas Renombradas y Notorias Españolas como activo estratégico de competitividad y progreso; y para difundir las experiencias de internacionalización de estas marcas como cauce para elevar la imagen de España.

En julio de 2001 se constituye la Asociación de Marcas Renombradas Españolas (AMRE), actualmente integrada por 60 empresas; y en febrero de 2002 se firma la escritura de constitución de la Fundación "Foro de Marcas Renombradas Españolas", integrada por la Asociación de Marcas Renombradas Españolas (AMRE), el Ministerio de Ciencia y Tecnología, y el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

**El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)** es un organismo perteneciente a la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, del Ministerio de Economía. Presta sus servicios a las empresas españolas con la finalidad de impulsar y facilitar su proyección internacional. El abanico de servicios que ofrece el ICEX es muy amplio, y va desde información sobre los diferentes mercados y sectores, o formación en comercio exterior, hasta promoción de actividades en las diferentes áreas del mundo o el asesoramiento a las inversiones realizadas por las empresas en el exterior.

**El Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos** es una fundación privada e independiente cuya tarea es estudiar los intereses de España y de los españoles en la sociedad internacional, sirviendo de foco de pensamiento y de generación de ideas que se pondrán a disposición de los responsables políticos y de la sociedad española en general. El análisis de la imagen y la percepción de España en el exterior es uno de los principales objetivos fundacionales del Real Instituto.

## EQUIPO DE SEGUIMIENTO

El equipo de seguimiento, integrado por expertos de diferentes sectores, se ha encargado de realizar el seguimiento de las sesiones organizadas y elaborar el resumen de las mismas.

### Director de equipo

**Juan Díez Nicolás**, catedrático de Sociología de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la UCM. Presidente de ASEP. Miembro de la Academia Europea de Ciencias y Artes. Miembro del Comité de Expertos para el Diálogo entre los Pueblos y las Culturas en el Espacio Euro-Mediterráneo, Presidencia de la Comisión Europea. Miembro del Comité Ejecutivo del World Values Survey Association. Miembro del Consejo Científico del Real Instituto Elcano y de la Asociación de Directivos de Comunicación.

### Miembros del equipo

**Julio Cerviño**, profesor titular de Marketing de la Universidad Carlos III de Madrid y profesor visitante de diversas universidades europeas y latinoamericanas. Doctor en Ciencias Económicas por la Universidad Autónoma de Madrid y MBA por Washington University (EE.UU.). Autor de diversos artículos nacionales e internacionales y libros especializados sobre marketing internacional y la gestión estratégica de la marca. Ha trabajado en el área de gestión internacional durante más de ocho años en empresas multinacionales. Consultor y asesor de empresas y asociaciones en materia de gestión y valoración de marcas.

**José M<sup>a</sup> García Casasnovas**, doctor ingeniero Industrial por la Escuela de Barcelona, Diplomado INSIDE (1984). Director de Comunicación de Iberdrola desde 1991 a septiembre de 1999. Ha pertenecido a distintas organizaciones internacionales de comunicación. Es miembro de la Asociación de Directivos de Comunicación.

**Luis Jesús Martínez**, consultor en Comunicación y Marketing; licenciado por la UCM en "Publicidad y Relaciones Públicas" e "Imagen Visual y Auditiva"; ex profesor de "Estrategia Publicitaria y de las RR.PP." (UCM), del Master de Publicidad de ICADE y del Master in European Business Communication de la UCM; directivo en agencias de publicidad, below the line y cine publicitario; director de marketing y comunicación de PYCASA (Nestlé); socio de honor de la AEA; miembro del Jurado de la Publicidad; ex miembro de la Junta Directiva de la Asociación de Directivos de Comunicación y miembro del grupo de trabajo de "Marca España".

**Javier Noya**, investigador principal del Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos, área de imagen exterior y opinión pública. Profesor de Sociología de la Universidad Complutense de Madrid. Doctor en Sociología y Master en Dirección Comercial y Marketing (ENCV). Es autor del libro *La imagen de España en el exterior*, editado por el Real Instituto Elcano.

**Thomas Otto Gerlach**, director general, FutureBrand España. Aporta más de 18 años de experiencia en el diseño y la consultoría de marca para clientes en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica. En España, ha dirigido la creación de las marcas Telefónica, Terra y Vía Digital, entre otras. Es miembro de la Asociación de Directivos de Comunicación.

**Fernando Prado Abuín**, director general de Kantya, estrategias de marca, empresa de consultoría estratégica perteneciente al Grupo WPP. Licenciado en Ciencias Empresariales Europeas por ICADE (Madrid) y Middlesex University (Londres), y MBA por IESE (Barcelona). Antes de fundar Kantya, trabajó para distintas empresas del Grupo WPP en Madrid, Chicago y Nueva York en puestos relacionados con la planificación estratégica de comunicación y las estrategias de marca (J. Walter Thompson, Millward Brown, OgilvyOne y Ogilvy & Mather).

**Antonio Quijano**, licenciado en Periodismo. Tiene una amplia trayectoria laboral dedicada a aconsejar clientes en estrategia y creación de marca, comunicación y relaciones públicas, lo que le proporciona una visión amplia de las cuestiones que afectan a la imagen y reputación de una compañía. Desde abril de 2001 hasta 2003 fue director de proyectos en Future Brand.

## AGRADECIMIENTOS

A los patrocinadores: BBVA, Iberia, Sol Meliá, Unión Fenosa.

A todos los que han compartido sus conocimientos y experiencias con nosotros, a lo largo de las sesiones celebradas.

- José Álvarez Junco, catedrático de Historia del Pensamiento y los Movimientos Políticos y Sociales, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Universidad Complutense de Madrid
- Inocencio Arias, embajador, representante permanente de España en las Naciones Unidas
- Sergi Arola, restaurador, Restaurante La Broche
- Luis Bassat, presidente, Bassat Ogilvy Iberia
- Fernando Bastarache, director gerente, Madrid Excelente
- Jacobo Benbunan, socio fundador, Saffron
- Alfredo Bonet, director general de Promoción, ICEX
- José Luis Bonet, presidente, Freixenet
- Ana Patricia Botín, vicepresidenta, Fundación Empresa y Crecimiento. Presidenta, Banesto
- Pablo Bravo, presidente, Sociedad Estatal para Exposiciones Internacionales
- Gerardo Bugallo, vocal asesor, Consejo de Política Exterior en el Gabinete del Presidente del Gobierno
- Tom Burns, adjunto al presidente y director de Comunicación, Grupo Recoletos, ex corresponsal de Financial Times
- José Manuel Calvo, redactor jefe de Internacional, El País, ex corresponsal en Washington y Bruselas
- Joan Canals, presidente, Pulligan y presidente del Consejo de Promoción Exterior, CEOE
- Emilio Crespo, director de Internacional, Agencia EFE
- Christopher Crommet, vicepresidente ejecutivo y director general, CNN en español (Atlanta)
- Andrzej Czarnek, presidente, Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego (Polonia)
- Robert Donahue, editor of the Editorial Pages, International Herald Tribune
- Elena Elorriaga, directora, Burson-Marsteller (Barcelona)
- Carlos Espinosa de los Monteros, presidente, González Byass S.A. y Mercedes Benz España
- Luis García Berlanga, director de cine
- Antonio Garrigues Walker, presidente, Garrigues Abogados
- Mario Gaviria, catedrático de Sociología, Universidad Pública de Navarra
- Pedro González, director Relaciones Internacionales, RTVE
- Robert Graham, bureau chief, Financial Times
- Jonathan Griffin, former director, Britain Abroad Task Force (Reino Unido)
- Juan José Güemes, secretario general de Turismo, TurEspaña
- Maritina Hernández, directora general, IVEX, Comunidad Valenciana
- Diego Hidalgo, presidente, Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior
- Masako Ishibashi, colaboradora, Kyodo News. Vocal Junta Directiva, Asociación de Corresponsales de Prensa Extranjera
- Jon Juaristi, director, Instituto Cervantes
- Mario Laguë, assistant secretary to the Cabinet (Communications and Consultation), Privy Council Office (Canadá)
- Emilio Lamo de Espinosa, director, Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos
- Carlos Lareau, presidente Europa Meridional, Burson-Marsteller

- Joaquín Leguina, diputado, PSOE y escritor
- Antonio López, presidente, Asociación de Directivos de Comunicación
- Joaquín Lorente, presidente, Lorente y Asociados
- Manuel Lucena Giraldo, científico titular, Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Departamento de Historia Moderna
- Malcolm McKechnie, director general, Communications Bureau, Department of Foreign Affairs and International Trade (Canadá)
- Julio Moreno, consejero delegado, Comercializadora de Productos Andaluces
- Javier Noya, investigador, Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos
- Miguel Otero, director de Comunicación Chupa-Chups. Secretario del Foro de Marcas Renombradas Españolas
- Thomas Otto Gerlach, director general, Future Brand
- Raúl Peralba, presidente, Positioning Systems
- Manuel Pizarro, presidente, Endesa
- José Pont, consejero, Borges
- José Manuel Reyero, vicepresidente ejecutivo, ICEX
- Fernando Rodríguez Lafuente, adjunto a la Presidencia, Fundación José Ortega y Gasset
- Rafael Spottorno, gerente, Fundación Caja Madrid
- José Manuel Velasco, director de Comunicación, Unión Fenosa
- KwoK Wah Mak, deputy director, Brand Hong Kong Management Office
- José de Zubeldía, director ejecutivo, Landor Associates

## ÍNDICE

	<i>Págs.</i>
Proyecto y objetivos .....	3
Organizadores .....	5
Equipo de seguimiento .....	7
Agradecimientos .....	9
<b>I. Resumen ejecutivo</b> .....	<b>13</b>
<b>II. Relatos de las sesiones</b> .....	<b>23</b>
1. Balance de los estudios sobre la imagen de España .....	23
2. Análisis histórico y sociológico de la imagen de España .....	30
3. El mundo empresarial y la marca .....	33
4. La visión/aportación de la marca España desde la Administración .....	40
5. Experiencia en las distintas Comunidades Autónomas y Municipios .....	50
6. Los protagonistas de la vida en España. Visión y aportación de los embajadores de la marca España .....	56
7. La valoración y percepción de la imagen de España por los medios de comunicación .....	59
8. Proceso de construcción y de comunicación para una nueva marca España .....	67
9. Panorama internacional: las experiencias de Hong Kong, Reino Unido, Canadá y Polonia .....	75
10. La perspectiva de las consultoras de comunicación y de identidad de marca .....	89
<b>III. Conclusiones</b> .....	<b>99</b>
<b>IV. Recomendaciones</b> .....	<b>100</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

## EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA MARCA ESPAÑA

1. La imagen del país es un activo fundamental para defender los intereses de los Estados en las nuevas relaciones económicas y políticas internacionales, caracterizadas por una mayor competitividad e interdependencia. Los estados avanzados, con distintas ventajas competitivas, compiten todos contra todos, y parecen haberse convertido en marcas. El Estado-marca es por tanto el que ha logrado establecer una imagen reconocible. Los Estados son cada vez más conscientes de la importancia de su imagen, de su reputación, en definitiva, “de su marca”. En las circunstancias actuales es imprescindible que los países vayan avalados por una marca-país fuerte.

2. Sin embargo, no todos los países, ni siquiera muchos de los “grandes”, tienen marca. Pero España, al menos en Europa y América Latina, sí parece tener una marca. Los estereotipos sobre España y lo español se han ido sucediendo a lo largo de la historia. Pero es la historia misma la que ha hecho evolucionar la imagen de España.

3. Sobre la base de más de medio centenar de estudios, mayoritariamente cuantitativos, sobre la imagen de España en el exterior, se han podido identificar dos arquetipos básicos que han predominado históricamente: uno derivado de la leyenda negra y la decadencia del Imperio, que concibe a España como un país europeo, arrogante y altivo, ineficaz y mal gobernado, intolerante y profundamente religioso, arquetipo que será retomado por los ilustrados. El segundo arquetipo deriva del romanticismo y concibe España como un país exótico y de tradiciones culturales orientales, más premoderno que decadente, constituido por hombres y mujeres auténticos, amantes de la libertad inmediata y sin fronteras, apasionado pero incapaz de comportamientos racionales, fríos y civilizados. El primer arquetipo, aunque más negativo, concibe a España como un país similar a los otros europeos. El segundo, más positivo, presenta a España sin embargo como país no-europeo, o muy diferente a los otros europeos.

4. La evolución de la imagen de España ha atravesado una serie de fases, aunque haya elementos de todas ellas que aún perviven en los estereotipos que se asocian a España. Estas fases son las siguientes: la España imperial, la España romántica, el pesimismo del 98, el franquismo, la Transición y la democracia consolidada. Pero los estereotipos y clichés cambian a lo largo del tiempo, de manera que en los últimos años se ha ido mejorando y reafirmando una nueva imagen de España. La imagen de España está en continuo movimiento, pero hay estereotipos que están arraigados desde hace mucho tiempo. La duda que surge es si hay que adaptarse a la imagen ya adoptada o hay que intentar construir una nueva. La imagen de España debe asociarse al cambio, no caer en la tentación de vender la copia de otra imagen.



## PERCEPCIÓN GLOBAL DE LA MARCA ESPAÑA EN LA ACTUALIDAD

5. Una afirmación recurrente ha sido que España tiene actualmente una imagen fuerte y definida, pero que en muchos aspectos no es tan brillante como la realidad de sus logros en los últimos 25 años. La imagen actual de España en el extranjero no se corresponde con la realidad, y puesto que la realidad española es mejor que su imagen, hay margen para el optimismo y para la mejora. Claramente la imagen no se corresponde con los indicadores objetivos, de manera que las percepciones están penalizando a la economía de nuestro país.

6. De acuerdo con los resultados de diversos estudios que se han realizado sobre la imagen de España en el exterior, parecen estar aumentando las ambivalencias en la imagen que se tiene de España. Han aumentado los puntos positivos, aunque por otro lado no han disminuido los negativos. España sale muy bien parada en los aspectos expresivos o cálidos, en el sentido de ser considerado como un "país bueno para vivir". Los españoles, frente a otros pueblos, destacan en los aspectos expresivos y "cálidos" de la vida (emoción, vitalidad, ocio), frente a los instrumentales o "fríos" (eficacia, disciplina, trabajo). Es un país "bueno para vivir, pero malo para trabajar", aunque no tanto como Italia u otros países latinos. Somos los "prusianos del sur". Partiendo de una imagen de país menos avanzado y desarrollado, se aprecia una notable mejoría, pero lastrada por el estereotipo fuertemente expresivo o "latino". Sin embargo, no todo es negativo en este estereotipo latino de lo español. Se valoran muy positivamente otros rasgos del carácter español: sociabilidad, altruismo, calor humano, etc. De ahí que la valoración general que recibe España sea buena.

7. Los resultados de los estudios antes citados hablan de percepciones desiguales sobre España, según el ámbito geográfico de que se trate, de manera que parecen demostrar que la imagen de España no es la misma en Europa, en Latinoamérica y en Estados Unidos, las tres áreas geográficas más importantes para España. Así, lo que destaca como diferencia fundamental entre la imagen de España en América Latina y Europa es que en América Latina se nos percibe como menos diferentes que en Europa. También es mayor la asociación con innovación, originalidad y prestigio. En el aspecto negativo, en América Latina mucho más que en Europa se percibe a España como distante, arrogante, poco servicial, poco fiable, hostil o poco amistosa. En definitiva, proximidad cultural y distancia emocional: este sería el perfil diferencial de la imagen de España en América Latina, en comparación con Europa. Pero debe resaltarse que se ha aprovechado poco el papel de los emigrantes españoles, sobre todo en América Latina, como creadores de imagen de marca.

8. En muchos e importantes países, incluyendo a Estados Unidos, simplemente no hay una imagen de España. Se la asocia a "lo hispano". En otros casos, como en buena parte de Europa, siguen pesando más los estereotipos románticos del pasado que las nuevas realidades: por ejemplo, sigue habiendo una percepción de los productos y la tecnología española que no se corresponde con su calidad objetiva. Finalmente, en otros muchos casos, como en América Latina, es la misma internacionalización reciente de las empresas españolas la que ha recreado una imagen negativa de "nuevos conquistadores". La crisis económica de Latinoamérica ha cambiado, a peor, la imagen de España, al responsabilizarla de sus problemas.

9. Resumiendo, en la terminología utilizada en un reciente estudio, si el arquetipo que define a España en Europa es el de la hechicera (divertida, encantadora y sensual), el arquetipo dominante

en América Latina es del guerrero (marca prestigiosa e inteligente, pero agresiva y dura). Frente a la hechicera y el guerrero, el arquetipo identificado por Young&Rubican en Estados Unidos es el del juglar (divertido y original).

10. Existen actualmente bastantes indicios de que la visión que de lo español se tiene en el extranjero ha mejorado. Por ejemplo, antes en Estados Unidos se incluía a España en el mismo saco que a los hispanos, y ahora se diferencia más lo español de lo hispano. Sin embargo, la imagen de España en Estados Unidos sigue siendo escasa y difuminada. Se puede afirmar que en Estados Unidos hay una simpatía difusa hacia España. Pero sigue sin establecerse adecuadamente una marca-España en aspectos tan importantes como la gastronomía, la cultura, la tecnología, etc. En muchas ocasiones, incluso, las marcas renombradas españolas no tienen especial interés en resaltar su nacionalidad, puesto que no les aporta nada (cuando no les resta).

11. De manera más concreta, la cultura española no se percibe en Europa (y en general en otros países) con el mismo nivel de prestigio que la cultura francesa o la italiana. Y el español, como lengua, aunque ha incrementado notablemente su uso y aprendizaje, no ha alcanzado la notoriedad e importancia del inglés como segunda lengua. España tiene imagen de país democrático, relativamente libre de la lacra de la corrupción, con creciente participación en la política internacional, y con especiales y tradicionales buenas relaciones con el mundo árabe, con América Latina y con Europa. La oferta turística sigue basada en los tradicionales argumentos de "sol y playa", aunque está aumentando otro tipo de turismo más atraído por la oferta cultural. Y la imagen de España en lo económico también ha mejorado, sobre todo como país inversor en América Latina, si bien ello ha conllevado la aparición de una imagen como "nuevos conquistadores" (que también se detecta en Portugal). Pero, como exportadores, los productos españoles parecen diferenciarse principalmente por ser baratos.

12. A pesar de todo, parece haber consenso en que hay mucho en qué basarse para trasladar una nueva imagen de España, pero en algunas ocasiones el español tiene peor imagen de sí mismo que la que de él tienen en otros países. Antes de intentar exportar una nueva imagen de marca España, los españoles deben creerse los éxitos que contiene la reciente historia social y económica de España. Para que exista una imagen nueva y positiva de España, los españoles tendrán que creérsela primero, pues de otra forma no podrán transmitir esa nueva imagen a los demás.

## ASPECTOS POSITIVOS DE LA MARCA ESPAÑA

13. Se han destacado varios aspectos especialmente positivos relacionados con la imagen de España en la actualidad, como el cambio político de la Transición, la importancia del idioma español, el turismo, el papel de la Corona tanto en el interior como en el exterior, el ingreso de España en la Unión Europea, la incorporación al euro desde un principio, la internacionalización de las empresas españolas, la celebración de los Juegos Olímpicos en Barcelona en 1992, entre otros.

14. En general, España ha adquirido recientemente la imagen de un país democrático. El modelo de consenso de la transición es, sin duda, el componente más positivo de la marca de país, precisamente en el aspecto político. Como señalan distintos trabajos historiográficos, la Transición tuvo un



efecto revulsivo sobre la imagen inmediatamente anterior que proporcionaba el franquismo. El efecto prestigio de la Transición se refleja en distintas encuestas realizadas en varios países iberoamericanos y europeos, que muestran que se percibe a España como un país de democracia fuerte y joven –el país más democrático de Europa, según alguna encuesta iberoamericana–. Hay que destacar el cambio positivo de la imagen de España relacionado con el cambio político (en especial la promoción realizada por S.M. el rey Juan Carlos I). La visita recurrente de 60 millones de turistas constata la mejora del país.

15. En lo relativo al papel de España en el concierto de las naciones, aunque no se la percibe como una gran potencia, sí se empieza a notar su creciente participación en la arena internacional. Algunos países del sur de Europa consideran que España es el país de esa región con más peso en la Unión Europea. Por otra parte, en general se valora enormemente el papel de España en las relaciones entre Europa y América Latina. El protagonismo que ha adquirido España por su participación junto con los Estados Unidos y el Reino Unido con ocasión del conflicto de la comunidad internacional con Irak posiblemente influirá de manera muy significativa en la imagen de España futura de España en la política internacional.

16. La pujanza del idioma y la cultura en español, sobre todo en Estados Unidos, es una de las grandes oportunidades para España, si se sabe aprovechar bien. Así, puede afirmarse que la lengua española es “su más exquisita marca renombrada”. La lengua es un activo formidable no sólo en términos culturales, sino también económicos. La presencia e importancia dada hoy a España en el mundo no es entendible sin su dimensión latinoamericana.

17. Parece que uno de los activos principales de la imagen de España es el “Spanish way of life”. Así, en Estados Unidos, América Latina o en Europa se asocia España a un país divertido y auténtico, pero también pasional. España parece aunar diversas virtudes, las de país eficaz y al mismo tiempo cálido y agradable para vivir. España debería aspirar a estar en el grupo de sociedades que reúnen esas condiciones, como Francia o California. Lo español parece tener un “olor” especial que le diferencia de todos los demás países europeos y que resulta especialmente atractivo para los japoneses, que perciben a España como un país de artistas y “de cultura profunda”. El fútbol es actualmente uno de los aspectos que mejor vende en la actualidad la imagen de España, aunque muchos de los jugadores tengan una nacionalidad distinta de la española. Se ha afirmado también que el mejor cine europeo lo están haciendo en la actualidad Francia y España. Algunos diarios españoles se sitúan legítimamente entre los mejores de Europa. Y en un libro reciente sobre Madrid se destaca que “los españoles saben ser más abiertos y amigos que los demás europeos” y se juzga como “irresistibles” sus ganas de disfrutar de la vida, su aperturismo, su tolerancia,...

18. Por otra parte, parece que España está logrando transmitir la imagen de progreso y modernización de sus empresas, aunque todavía de forma poco integrada y coherente.

19. Los empresarios han resaltado que en los últimos años ha mejorado y se ha consolidado una nueva y mejor imagen de España, sobre la base del progreso y modernización de España en general y de sus empresas en particular. Este cambio ha sido consecuencia de un trabajo interno y de promoción.

## ASPECTOS NEGATIVOS DE LA MARCA ESPAÑA

20. La marca España es multidimensional y difícil de conceptualizar, difícil de gestionar como un todo. Es difícil tener una imagen coherente y única de un país, ya que las distintas audiencias ajustan y recomponen a su gusto los distintos atributos que de él emanan. La imagen actual de la marca España es sólo una mínima parte de su realidad y de su potencial económico y social. Por otro lado, y es el caso de España, los distintos emisores de la comunicación de la marca-país no tienen una acción coordinada al respecto. Se evidencia en este sentido la falta de una estrategia definida y coordinada desde la Administración, en lo que a imagen de España respecta.

21. La mayor parte de los aspectos negativos de la marca España parecen referirse específicamente a la valoración del “made in Spain” y, en general, a la ausencia de una imagen de los productos españoles. España tiene un posicionamiento de productos agroalimentarios –y menos de bienes de consumo– de bajo precio. En este sentido contrasta con el posicionamiento de diseño en bienes de consumo de Italia, de industria y tecnología de calidad de Alemania, o de servicios de calidad de los Estados Unidos. Hay un profundo desconocimiento de los productos y de las marcas españolas. España ha demostrado poca habilidad y enorme lentitud en la explotación de sus “denominaciones de origen” a escala internacional, frente a unos franceses e italianos mucho más hábiles y efectivos. Los productos agroalimentarios procedentes de España siguen estando pésimamente identificados, como en el caso de las fresas de Huelva, y del jamón “pata negra”, incomparablemente mejor, pero peor valorado que, por ejemplo, el italiano de Parma o, lo que es aún más sangrante, el francés de Bayonne.

22. Todavía es frecuente la asociación de España con atraso, baja calidad o falta de estilo. España se encuentra en el grupo de los países más avanzados, pero con algunas “lagunas” entre las que parecen sobresalir los siguientes: debilidad tecnológica, insuficiencia de capital comercial, insuficiencia de apoyo institucional, escaso conocimiento y excesivo apalancamiento en precios bajos, inexistencia de empresas locomotoras mundiales, de renombre mundial, que tiren de la imagen de España.

23. Las causas de este hiato tan acusado entre la calidad de las exportaciones españolas y su mala imagen parece ser diversas, pero habría que citar en primer lugar la tardía internacionalización de sus empresas. España llegó tarde a muchos mercados. En segundo lugar, los consumidores no reconocen muchas de las marcas españolas renombradas como españolas, en muchos casos porque esas marcas no se presentan como españolas ante ellos. La baja percepción de la calidad de la marca España es común a todos los países estudiados. A partir de ahí, los problemas de la marca España difieren según los países y regiones.

24. Como país receptor de inversiones, la formación profesional y el conocimiento de idiomas extranjeros son algunos de los aspectos peor valorados por los posibles inversores extranjeros. Como inversores, sobre todo en América Latina, se prefieren las inversiones de otros países, sobre todo de Estados Unidos, porque la imagen de España como potencia económica es más débil. En países como Argentina o Perú ha ido cristalizando una imagen de “nuevos conquistadores”. El ritmo de las inversiones (acelerado), su tipo (concentración sectorial), su procedimiento (privatizaciones) y el mismo nivel de expectativas generadas entre la población (compromiso esperado de la madre patria) explicarían este síndrome en la opinión pública. La imagen de España no

responde a la realidad actual porque no se ha vendido suficientemente, y más bien se ha adjudicado a España el papel de “nuevos conquistadores” en lugar de reconocer el esfuerzo realizado, que ha contribuido a la modernización de dichos países.

25. Otros aspectos negativos de la imagen de España se refieren a la cultura española, respecto a la cual parece observarse un notable nivel de desconocimiento entre la población europea en general, lo que conduce a que no se perciba al mismo nivel de prestigio que la francesa o la italiana. En cuanto al español como segunda lengua, se considera menos útil que otras lenguas como el inglés.

26. También se resaltan algunos aspectos negativos del turismo, pues con el tiempo se ha agudizado la insatisfacción con algunos de ellos, como la masificación, el impacto medioambiental, etc. Otros aspectos que merecen mención especial, son la incidencia negativa sobre el turismo de la situación en el País Vasco, los robos a turistas o el estar próximos a una zona inestable, como es el sur del Mediterráneo. Debe insistirse especialmente sobre el grave problema de la seguridad ciudadana y la proliferación de bandas de delincuentes que desvalijan a los visitantes extranjeros. Además, están todavía muy próximos los tópicos de la “España negra” o “la fiesta y la siesta” que poco tienen que ver con la “seriedad” que se pretende transmitir.

27. Pero la causa principal de la mayoría de los aspectos negativos mencionados parece atribuirse a la ausencia de una política de Estado, en el sentido de que en España existe, sobre todo a escala pública o institucional, un déficit notable en cuanto a la necesidad de exportar “lo español”, lo que contrasta con la enorme preocupación de otros países. Esta ausencia de política de Estado se manifiesta sobre todo en algunos errores graves que, en sus estrategias de comunicación, han tenido las grandes empresas españolas presentes en Hispanoamérica, y en la superioridad demostrada por los norteamericanos o los franceses. Puede así afirmarse que falta cultura de comunicación institucional y, también, de empresa, por lo que la responsabilidad parece recaer igualmente sobre el Estado y sobre las empresas. Hay que aplicar esta cultura y sus acciones derivadas hacia el exterior e, igualmente, hacia el interior. En todo caso, debe insistirse en la necesidad de abandonar la actitud defensiva y pasar a la ofensiva, reconociendo la llamativa discrepancia existente entre la España “de verdad” y aquella percibida desde fuera. Pero, si realmente la “España de verdad” es tan atractiva, ¿qué se puede hacer para comunicarla?

28. El problema radica en que la mayoría de las personas en el extranjero ignoran el origen español de muchas empresas y marcas que sin embargo son muy conocidas, aunque esta situación está cambiando.

## VANTAJAS DE LA MARCA ESPAÑA PARA LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y LAS EMPRESAS

29. Existe un alto nivel de consenso en que la existencia de una fuerte Marca España es beneficiosa tanto para las empresas como para las administraciones públicas, y de manera especial para las Comunidades Autónomas, varias de las cuales parecen coincidir en que en el mundo globalizado y competitivo actual tiene poco sentido tratar de establecer marcas autonómicas contrapuestas a la de España. En el mejor de los casos piensan que podrían tratar de introducir su marca autonómica bajo el paraguas de la Marca España. La perspectiva empresarial parece ser similar.

30. Se reconoce así que la marca España es algo muy importante, que afecta a muchos sectores y a los bolsillos de todos los españoles. Los empresarios creen en esta importancia como un elemento nuclear de “valor comercial”, pues favorece su integración en un entorno internacional y refuerza la competitividad de sus productos y servicios. La marca España es un elemento imprescindible para las empresas, para su expansión y su internacionalización. La marca España, más la marca propia, refuerza y favorece la aceptación de productos y servicios, además de proporcionar una ventaja competitiva. Así, en los últimos años se ha ido reafirmando la importancia de la marca España. A medida que las empresas se internacionalizan, como ha ocurrido a lo largo de los últimos 25 años, ven la importancia de la marca-país como un factor más de éxito, junto con el producto, el precio, la distribución, etc. Por ello, la promoción de la marca España es un elemento imprescindible para las empresas.

31. La estrategia de imagen de España debe ser un proyecto a largo plazo, un esfuerzo sostenido en el tiempo cuya gestión y responsabilidad se sitúe por encima de la legislatura política. Debe ser un proyecto de Estado, a partir de una estrategia definida que diseñe las distintas acciones a desarrollar, tanto en el aspecto político y comercial como en el cultural. Se ha destacado en este sentido la importancia estratégica de coordinar el esfuerzo de todas las instituciones públicas y privadas mediante un ente que tenga responsabilidad al más alto nivel, que actúe como “Guardián de la marca”, con responsabilidad total y absoluta sobre estas cuestiones. En esta misma línea se ha subrayado la necesidad de actuar en el ámbito diplomático sobre las instituciones multilaterales, mediante la creación y desarrollo de *lobbies* específicos que representen los intereses de la marca España. La coordinación institucional de la imagen de España debe ir acompañada, además, de una estrategia común con el ámbito empresarial, y en especial, con aquellas empresas que ejercen de importantes embajadores de la marca España. La estrategia de marca España debe basarse, según se ha sugerido, en una idea dominante (como, por ejemplo, el concepto de prestigio) que pueda ser utilizada por todos los públicos objetivos de la marca España, tanto en el sector turístico, el empresarial, el cultural o el político. Pero sobre todo, debe establecerse una relación importante entre la marca España y el concepto globalizador de la lengua española, como uno de los principales atributos de la marca España.

32. Los empresarios reconocen las insuficiencias y limitaciones de la imagen de España especialmente como país exportador e inversor en el exterior. Reconocen igualmente que son poco conocidos y están apalancados en los bajos precios. Esta es una gravísima debilidad comercial e impide el aprovechamiento de la calidad de los productos españoles. Por ello, los empresarios creen que el establecimiento de una marca España les permitirá reforzar las fortalezas y ventajas competitivas de sus empresas y productos con los atributos de la marca-país, y permitirá igualmente mejorar la economía española y su apertura al exterior, superar los desafíos del proceso de construcción de la Unión Europea, y lograr la apertura de España al exterior.

33. Empresas y comunidades autónomas, por tanto, prefieren en general promocionarse bajo la marca de producto español, pero sienten que falta una política preestablecida y organizada. Por ello, algunos no se sienten identificados con ninguna marca España, que actúe de paraguas cuando salen al exterior. En algunos casos, como en los países asiáticos, preferirían ir bajo una marca de la Unión Europea, *made in Europe*.

## ATRIBUTOS QUE DEBERÍA TENER LA MARCA ESPAÑA Y ESTRATEGIAS PARA CONSTRUIRLA

34. Parece existir consenso en que tiene sentido un Proyecto Marca España que ayude a posicionar a las empresas españolas en el mercado internacional. Pero este proyecto necesita el apoyo de las instituciones políticas culturales, científicas, deportivas, etc., y contar con el apoyo de las empresas, de todos los sectores económicos, sin olvidar una especial referencia a las instituciones autonómicas. La transferencia del efecto "Made in Spain" favorece no solo a sectores tales como la agroalimentación, el turismo y los servicios, sino a todos (moda, industria, etc.) Los atributos deben centrarse en considerar a España como un país serio, moderno y que cumple sus compromisos, sin olvidar su característica pasional. Los españoles operan con eficacia, rigor presupuestario y ortodoxia económica.

35. Antes de salir fuera hay que trabajar dentro para generar la imagen adecuada que, en todo caso, debe responder a la realidad. La no-coherencia es nefasta. No hay que caer en la tentación de querer vender España como el último grito de la "modernidad", y por ello no se debe olvidar la historia y la tradición propias. Es preciso diversificar la oferta de atributos, primando aquellos que implican calidad y modernidad sobre aquellos que hacen referencia a lo tradicional, lo tópico y "lo barato". España, que fue en el pasado un país "serio" y una gran potencia mundial, cuenta hoy con todo lo necesario para volver a serlo. La Transición española de la dictadura a la democracia, universalmente reconocida y respetada, representa un ingente potencial a capitalizar en términos de imagen. Una vez recuperada la imagen democrática, es preciso cuidar la estabilidad del país y la seguridad de los españoles y de sus muchos millones de visitantes. Pero la imagen de España debe asociarse al cambio y al progreso realizado en los últimos años. Tanto o más que los embajadores oficiales, resultan eficaces en términos de imagen los "oficiosos" (deportistas, artistas, profesionales, etc.), si bien su utilización entraña riesgos que es necesario evaluar y controlar. Así, la utilización de figuras de gran proyección pública puede ser interesante aunque no exenta de algunos riesgos.

36. Se ha sugerido que quizás sería interesante invertir la tendencia institucional de dar igualdad de oportunidades a todas las empresas, cuando la estrategia posiblemente debería ser la de apoyar a las empresas líder de cada sector, para aprovechar el potencial de locomotoras que tendrían algunas marcas y así utilizar el efecto arrastre que éstas tendrían sobre otras marcas menos importantes con el escudo de España por delante. Hay que apoyarse en la "marca empresa", reforzada en su caso con la marca España, aunque no existan, en el ámbito autonómico, empresas locomotoras.

37. La mayoría de las conclusiones y ejemplos que se han ofrecido en las jornadas apuntan hacia lo mismo, el profundo desconocimiento de los productos y de las marcas españolas en el extranjero. Durante estos últimos 25 años, la realidad e imagen de España han mejorado muchísimo. Pero todavía falta imagen país, faltan empresas locomotoras españolas de prestigio mundial, y falta determinar por qué la imagen de España en el extranjero no se corresponde con su realidad y quién es el responsable de esto.

38. Parece imperiosa la necesidad de una política de Estado que promueva una imagen renovada de España en el exterior. Pero para ello hay que resolver el problema de cómo lograr la coexistencia y articulación de una estrategia de Estado con otras estrategias de carácter autonómico o local. Además, parece necesario un cambio drástico de actitud desde posturas defensivas a estrategias de ataque.

39. Los medios de comunicación y, en particular, los audiovisuales, son fundamentales para el posicionamiento de la nueva marca España. Son más importantes la voluntad y la imaginación que el dinero (aunque el presupuesto es una causa necesaria pero no suficiente). Junto con la necesidad de comunicar adecuadamente la realidad de España, es preciso realizar un esfuerzo sin concesiones para la progresiva mejora de esa realidad.

40. La marca España emitida debe ser real, estar basada puramente en su verdadera identidad. España necesita promocionar su nueva realidad de país moderno, competitivo y dinámico. Por todos es sabido que la imagen percibida de España en el exterior no se corresponde con la verdadera realidad actual de la marca España, mucho más poderosa y energética. Un programa de promoción internacional de la imagen de España puede tener un impacto significativo en cambiar esta percepción equívoca de la marca España, así como alcanzar ciertos objetivos de índole económica (captación de inversiones), social y cultural. Si se logra esta meta se habrá afirmado no sólo la marca España, sino la solidez misma de España.

41. La colaboración y consenso de los respectivos agentes sociales, tanto públicos como privados, son la clave del éxito. La marca-país tiene muchos *stakeholders*, y todos ellos deben ser tenidos en cuenta en la fase inicial de un proyecto de marca-país, incluso con una participación relevante en dicho proyecto. Una idea en este sentido, con el ánimo de recabar la implicación de todos en el proyecto marca España, es que todos, en su justa medida, también aporten apoyo financiero a dicho proyecto.

42. De acuerdo con las sugerencias indicadas, se señaló que los nuevos atributos de la marca España deberían centrarse en: alegría, entusiasmo y calor humano (pasional); España como país moderno; país serio que cumple sus compromisos; eficacia, ortodoxia y rigor; innovación, calidad, fiabilidad y atención; calidad, innovación y esfuerzo empresarial; el trabajo del día a día; progreso y modernización de España y sus empresas.

43. Por su parte, se ha sugerido también que el programa debería contemplar las siguientes fases: temas operativos; auditoría de la marca-país en cuestión; medición del valor de marca; *benchmarking* con otros tipos de proyectos de marca-país-región o ciudad; auditoría visual de otras zonas o proyectos regionales; validación de las distintas propuestas de posicionamiento; y estrategia de comunicación.

44. El programa de comunicación e identidad debería recoger e integrar el dinamismo y energía de la nueva España. También debería reflejar su riqueza cultural e histórica, atributo inconfundible e indisoluble de la imagen de España. Generalmente, países de una dimensión histórica, cultural y económica como España cuentan ya con una imagen, con aspectos positivos y aspectos negativos. No se trata de crear una nueva imagen para estos países, sino de reorientarla hacia unos objetivos de posicionamiento más competitivo.

45. Este sistema de identidad y comunicación debería permitir construir una imagen del país relativamente uniforme. Sería lo que en términos corporativos se define como el manual de imagen corporativa. La consistencia a lo largo del tiempo es la clave para establecer, definir y reforzar la identidad de España. Una presentación consistente que refleje el posicionamiento e ideas básicas, así como los atributos nucleares y personalidad del país, son claves para poder hacer que España sea más visible y comprendida en la esfera internacional.

46. La estrategia completa, sugerida en una de las sesiones, puede resumirse así: definición de un “guardián de la marca”; desarrollo de una visión y de un equipo de trabajo bien definido; elección de una metodología; asignación del presupuesto necesario (financiado por el sector público y el privado); desarrollo de un posicionamiento único y diferencial basado en atributos positivos de España percibidos por los consumidores extranjeros (para lo que se hace totalmente necesaria una investigación de mercado); implicación de los sectores público y privado en el plan de comunicación, alineando los productos y servicios “made in Spain” con el posicionamiento desarrollado.

47. Un programa de marca-país debe, en primer lugar, focalizar los esfuerzos dentro del país en cuestión. Es sumamente importante posicionar primero la marca dentro del país, minimizando los diversos complejos que sobre su país tengan los ciudadanos, y resaltar y posicionar sus fortalezas en el ámbito interno antes de comunicarlas en el exterior. La marca-país que se cree debe sustentarse en una identidad memorable, coherente y válida para todos los públicos objetivos (*stakeholders*) del país. Una idea dominante que pueda ser adaptada en función de los intereses de los respectivos públicos objetivos. Se ha hecho hincapié en la necesidad de contar con todos los “embajadores” de la marca España para una proyección efectiva de la misma, lo que repercutirá en una mayor probabilidad de éxito del programa. Incluso, se pueden desarrollar programas de *co-branding* con instituciones, empresas, entidades o personas.

48. Desde el punto de vista operativo, el programa de comunicación debería contemplar los siguientes aspectos necesarios: lanzamiento de la propuesta de nueva imagen; definición del departamento o institución gubernamental encargada de ser el guardián de la marca; seguimiento y medición.

49. Las experiencias relatadas sobre Hong Kong, Reino Unido, Canadá y Polonia, han aportado importantes enseñanzas, positivas y negativas, que pueden ser útiles para el caso español. Así, en el caso de Hong Kong se buscó su posicionamiento a partir de sus atributos reales y percibidos, que luego se utilizaron para el desarrollo de una identidad corporativa y una campaña de relaciones públicas. El caso del Reino Unido, por el contrario, fue un total fracaso debido a la falta de coordinación entre distintos organismos, falta de liderazgo y escasa asignación de recursos públicos y privados.

50. El caso de Canadá consistió en dos proyectos, uno para desarrollar una marca de gobierno para una audiencia local basada en sus servicios. El segundo consistió en una metodología para obtener una buena imagen internacional y captar inversión extranjera. En cuanto al caso de Polonia, se trató de un proyecto para dotar a los productos polacos de calidad de un identificador especial, obtenido mediante concurso.

## RELATOS DE LAS SESIONES

### BALANCE DE LOS ESTUDIOS SOBRE LA IMAGEN DE ESPAÑA

28 de octubre de 2002

Relator: Javier Noya

#### INTRODUCCIÓN

En la primera jornada se presentó el libro de Javier Noya, investigador principal del Real Instituto Elcano, área de imagen exterior y opinión pública, sobre “La imagen de España en el exterior”. En él se pretende hacer un balance de los estudios existentes sobre la percepción de España en el mundo. Tras un esquema conceptual y la revisión de la imagen histórica, el núcleo del informe lo compone el análisis de las investigaciones sobre la imagen actual.

Se trata de un conjunto de unos cuarenta estudios –más, si consideramos la totalidad de los “Eurobarómetros”, o encuestas periódicas de la Comisión Europea, que ocasionalmente incluyen preguntas de confianza en los países miembros de la Unión Europea. El núcleo se refiere a Europa y, en menor medida, a América Latina. Apenas hay información sobre la imagen en Estados Unidos, Magreb o Asia.

En su mayor parte se trata de estudios cuantitativos, mediante encuesta. En lo que se refiere a la calidad, (y no a la cantidad), de los estudios, hay que añadir que algunas de las encuestas realizadas a fecha de hoy se basan en muestras de tamaño insuficiente, desde el punto de vista estadístico. También, en algunas de ellas, en particular en las referidas a aspectos comerciales y *made in*, los resultados obtenidos para segmentos específicos –frecuentemente, estudiantes universitarios– pretenden generalizarse al común de la población, ignorando los sesgos en que se puede incurrir.

En un área de estudio como el de la imagen y las percepciones, se echan de menos los estudios cualitativos (reuniones de grupo, grupos de discusión o *focus groups*). Los métodos cualitativos no pretenden obtener resultados representativos de la totalidad de la población, sino sólo extraer los temas relevantes según fluyen espontáneamente en la conversación, y el discurso argumental en el que esos temas se integran, así como la intensidad con que se manifiestan. Así, sabemos lo que piensa quien habla y podemos deducir que ese tema, esa opinión y esa argumentación son relevantes en ese país; aunque no sepamos nunca si la opinión puede ser sustentada por la mayoría o por un 20%. Los estudios cuantitativos responden al *qué* y, en alguna medida al *cómo*; los cualitativos, al *cuánto*. Lo ideal sería que se hubiese complementado la información cuantitativa con la cualitativa. Sin embargo, desafortunadamente, esto ha sido la excepción, y no la regla.

Tras resumir las características de los estudios, pasamos a exponer los resultados del balance, comenzando por la imagen de España en la historia.



## LA IMAGEN HISTÓRICA

Se pueden identificar dos arquetipos básicos en la construcción histórica de la imagen de España. De una parte el derivado de la Leyenda Negra y la decadencia del Imperio que concibe a España como un país europeo, arrogante y altivo, ineficaz y mal gobernado, intolerante y profundamente religioso, arquetipo que será retomado por los Ilustrados. Es el país de la reacción y el conservadurismo extremo. Es la imagen que encontramos en Kant, Goethe, Montesquieu, Voltaire o la Enciclopedia. Es una visión denigrante, pero positiva al menos, en el sentido de que todavía se nos evalúa con los estándares de un país europeo.

El segundo arquetipo deriva del romanticismo y concibe España como un país exótico y con características orientales, más premoderno que decadente, constituido por hombres y mujeres auténticos, amantes de la libertad inmediata y sin fronteras, apasionado pero incapaz de comportamientos racionales, fríos y civilizados. Con esta retahíla se pasa sin solución de continuidad desde comienzos del XIX a mediados del XX. Es una imagen amable, pero negativa porque se nos mide con un rasero distinto: justamente como "distintos", como "no europeos".

En definitiva, la Ilustración europea, que sigue bajo el influjo de la Leyenda Negra, tiene una imagen negativa de España, pero en realidad porque nos compara con sus países, de igual a igual, como otra parte más de Europa. El romanticismo, por el contrario, tendrá una imagen empática con España, pero situándonos como país exótico, distinto del resto de Europa. Hay por tanto entre ambas apreciaciones un cambio que creemos que se puede explicar con la ayuda del concepto de "grupo de referencia". En el primer caso la referencia de España es Europa, en el segundo lo exótico y desconocido, a la sazón, lo "incivilizado". El cambio parece dar la razón a la hipótesis "realista" que subordina la imagen del país al equilibrio de fuerzas internacional. En la primera imagen España todavía jugaba un importante papel en el concierto de las naciones europeas. Tanto para los europeos como para los españoles mismos, el referente de España era Europa. La visión romántica coincide con el debilitamiento de España como potencia política, económica y militar a partir de mediados del siglo XVIII en favor primero de Francia y luego de Gran Bretaña.

Si el primer arquetipo se fija en figuras como el rey Felipe II, la Inquisición o la gravedad del caballero castellano y en sucesos como la expulsión de los judíos o las ejecuciones de los patriotas holandeses (y más tarde, de Ferrer, por ejemplo), pero continúa hasta Tejero. El segundo se centra en tipos como el bandolero o el guerrillero y, más tarde, el anarquista de comienzos de siglo o el maquis comunista y en sucesos como la guerra de la Independencia o la guerra civil. La Guerra Civil confirma la imagen de país premoderno, la imagen romántica de España, que sólo cambiará con la transición a la democracia. El cuadro adjunto contrasta los componentes fundamentales de los dos estereotipos.

## ARQUETIPO ILUSTRADO (S. XVIII)

País en decadencia  
Occidental, europeo  
Integrista, fundamentalista  
Intolerante  
Indolente  
Calculador, astuto, frío  
Avaro  
Toledo, Escorial  
Conquistador  
Católico  
Masculino  
Visión negativa...  
Pero somos iguales, civilizados

## ARQUETIPO ROMÁNTICO (S. XIX)

País no desarrollado  
Oriental, exótico  
Anarquista, individualista  
Hipertolerante  
Hiperactivo  
Caliente, apasionado  
Generoso  
Sevilla, Granada  
Guerrillero  
Pagano  
Femenino  
Visión positiva...  
Pero somos distintos, no civilizados

Como veremos, todavía se puede rastrear la pervivencia de estos dos arquetipos de la actualidad, aunque en ámbitos distintos desde el punto de vista geográfico y cultural: el romántico domina en Francia, Alemania y Estados Unidos; el ilustrado tiene sólidas bases en Inglaterra y América Latina.

## LA IMAGEN ACTUAL DE ESPAÑA

El libro hace un recorrido por los distintos aspectos de nuestra imagen. Se centra en el área en el que hay un mayor conocimiento, que es Europa, subrayando las similitudes entre los países, aunque no se pueden ocultar en algunos casos las diferencias, por ejemplo, entre la imagen inglesa, basada más en la imagen del imperio decadente (el conquistador y la Armada Invencible), y la imagen alemana, que se nutre del estereotipo romántico (Carmen y la Alhambra).

### El estereotipo de los españoles

Los españoles, frente a otros pueblos, destacan en los aspectos expresivos y "cálidos" de la vida (emoción, vitalidad, ocio), frente a los instrumentales o "fríos" (eficacia, disciplina, trabajo). Es un país bueno para vivir, pero malo para trabajar, aunque no tanto como Italia u otros países latinos. Somos los "prusianos del sur".

Los diversos estudios sobre estereotipos nacionales, como el de Noya/Lamo de Espinosa, 1996, demuestran que esas dos facetas de las imágenes de los países son difícilmente compatibles. O se es lo uno o lo otro: *tertium non datur*. Aquellos países que ocupan las primeras posiciones en los aspectos instrumentales (Japón, Estados Unidos, Alemania) ocupan las últimas posiciones en los ítems expresivos. Pero también viceversa: quienes ocupan las primeras posiciones en los expresivos (España, Italia, Grecia) ocupan las últimas en los instrumentales.

### PAÍSES INSTRUMENTALES

Buenos para trabajar  
 Gente de fiar  
 Gente aburrída  
 Rigurosa  
 Trabajadora  
 Eficiente  
 Poco imaginativa  
 Mal gusto  
 Fríos  
 Norte  
 Nieve  
 Húmedo  
 Inglaterra, Alemania

### PAÍSES EXPRESIVOS

Buenos para vivir  
 Gente no fiable  
 Gente divertida  
 Chapucera  
 Vaga  
 Desordenada  
 Creativa  
 Buen gusto  
 Calientes  
 Sur  
 Playa  
 Seco  
 España, Italia

Por supuesto, hay países o regiones que son excepciones a la regla. Pero hay que subrayar que son escasas: Francia, en Europa, o California, en Estados Unidos.

Sin embargo, no todo es negativo en este estereotipo latino de lo español. Se valoran muy positivamente otros rasgos del carácter español: sociabilidad, altruismo, calor humano, etc. De ahí que la valoración general que recibe España sea buena.

### Lengua y cultura

En lo relativo a la cultura española, un notable nivel de desconocimiento entre la población general europea hace que no se perciba al mismo nivel de prestigio que la francesa o la italiana. La difusión y el reconocimiento es mayor entre los líderes de opinión. La notoriedad e influencia percibida es mucho mayor en América Latina.

En cuanto al español como segunda lengua, se considera menos útil que otras lenguas como el inglés. En cualquier caso, en el ámbito mundial despierta un enorme interés entre los jóvenes, toda vez que éstos –al menos sus segmentos de estatus más alto– ya dominan el inglés.

### Política y relaciones internacionales

En general tenemos la imagen de un país democrático. En comparación con Italia se nos percibe menos burocrático y eficaz. En este sentido, hay que subrayar que España es el país europeo, respecto al cual, aumentó más la confianza de los otros ciudadanos de la Unión en los años ochenta y noventa.

Con el tiempo se ha consolidado además la percepción de país que está libre de la lacra de la corrupción: es uno de los países respecto a los que más aumenta la percepción de la transparencia en las prácticas económicas y políticas.

En lo relativo al papel de España en el concierto de las naciones, en consonancia con la realidad, aunque no se nos percibe como una superpotencia, sí se empieza a notar nuestra creciente participación en la arena internacional. Algunos países del sur de Europa consideran que España es el país de esa

región con más peso en la Unión Europea. Por otra parte, en general se valora enormemente el papel de nuestro país en las relaciones entre Europa y América Latina.

### Turismo

Los beneficios asociados a nuestra oferta siguen siendo el sol y la playa. Apenas se percibe nuestra oferta cultural, gastronómica, etc. Frente a los nuevos destinos con una oferta similar, el valor añadido de España es que se percibe como un país seguro y culturalmente próximo. Entre los aspectos negativos, con el tiempo se ha agudizado la insatisfacción con algunos aspectos (masificación, impacto medioambiental, etc.).

Sin embargo, finalmente, hay que destacar el alto grado de satisfacción que siguen mostrando los turistas que nos visitan, que apenas ven frustradas sus expectativas. El que prueba, repite. De hecho, el mejor predictor de viajar a España como turista es haberlo hecho antes.

### Economía

Partiendo de una imagen de país menos avanzado y desarrollado, se aprecia una notable mejoría, pero lastrada por el estereotipo fuertemente expresivo o “latino”. Claramente la imagen no se corresponde con los indicadores objetivos, de manera que las percepciones están penalizando a la economía de nuestro país. Como país receptor de inversiones, la formación y el conocimiento de idiomas extranjeros son algunos de los aspectos peor valorados.

Como inversores, sobre todo en América Latina, se prefieren las inversiones de otros países, sobre todo de los Estados Unidos, porque, como acabamos de ver, nuestra imagen económica es más débil. En países como Argentina o Perú ha ido cristalizando una imagen de nuevos conquistadores. El ritmo de las inversiones (acelerado), su tipo (concentración sectorial), su procedimiento (privatizaciones) y el mismo nivel de expectativas generadas entre la población (compromiso esperado de la madre patria) explicarían este síndrome en la opinión pública.

### Exportaciones

En lo referido específicamente a la valoración del *made in Spain*, España tiene un posicionamiento de productos agroalimentarios –y menos de bienes de consumo– de bajo precio. En este sentido contrasta con el posicionamiento de diseño en bienes de consumo de Italia, de industria y tecnología de calidad de Alemania, o de servicios de calidad de los Estados Unidos. Hay un profundo desconocimiento de productos y de marcas españolas. Se valoran además como de baja calidad, escasa innovación tecnológica, diseño de mal gusto y no-exclusividad. En el mejor de los casos, los consumidores europeos sólo nos diferencian por precio. Como consecuencia de lo anterior, por lo general se prefieren productos no españoles a españoles, independientemente de la categoría de bien de que se trate (agroalimentario, de consumo, industrial, etc.). Hay que subrayar que, así como otras dimensiones de la imagen han mejorado sustancialmente, ésta permanece estancada.

Respecto a nuestros competidores en los mercados de la Unión Europea, Italia y Francia, el primero se identifica como diseño, pero su punto débil es la fiabilidad; Francia representa la distinción y la exclusividad, pero su punto débil es una imagen de cierto elitismo y precio muy alto.

¿Cuáles son las causas de este hiato tan acusado entre la calidad de nuestras exportaciones y su mala imagen? En primer lugar, la tardía internacionalización de nuestras empresas. Llegamos tarde a muchos mercados. En segundo lugar, los consumidores no reconocen muchas de nuestras marcas renombradas como españolas; en muchos casos, porque esas marcas no se presentan como españolas ante ellos.

## LAS IMÁGENES DE ESPAÑA

El estudio reciente de Young&Rubicam (2000-2001) nos permite comparar los estereotipos sobre España en Europa, América Latina y Estados Unidos. Se compararon cuatro rasgos de la marca-país: diferenciación, o razón de ser de la marca; relevancia, o en qué grado es apropiada la marca; estima, o cómo es considerada la marca; y familiaridad, o cuán bien está establecida la marca. Los dos primeros rasgos hablan de la fortaleza o vitalidad de la marca; los dos segundos, de su dimensión o estatura. En el estudio, además, se mide la percepción de la calidad.

La baja percepción de la calidad de la marca España es común a todos los países estudiados. A partir de ahí, los problemas de la marca España difieren según los países y regiones.

Empezando por América Latina, el problema es la baja diferenciación. La marca España es muy popular y conocida, pero poco diferenciado en Argentina o Chile. Somos demasiado parecidos a ellos. En Brasil está más diferenciada, pero España es una marca con problemas de estima y relevancia. En Estados Unidos, por el contrario, hay una fuerte diferenciación, pero el nivel de conocimiento y de relevancia es bajo.

Frente a América Latina y Estados Unidos, en Europa, si tomamos Alemania, España aparece como una marca diferente, relevante, estimada y conocida. Es donde se tiene una percepción más favorable.

En otro orden de cosas, el estudio citado pone de relieve similitudes y diferencias significativas entre Europa y América Latina en la valoración de una veintena de rasgos o atributos de la personalidad de marca.

Lo común es que en Estados Unidos, América Latina o en Europa se asocia España a un país divertido y auténtico. Entre los aspectos negativos, también es común a ambos continentes la asociación de España con tradición, baja calidad o falta de estilo.

Pasando a la variación entre las distintas zonas, lo que destaca como diferencia fundamental entre América Latina y Europa es que en América Latina se nos percibe como menos diferentes que en Europa. También es mayor la asociación con innovación, originalidad y prestigio. En el aspecto negativo, en América Latina mucho más que en Europa se valora a España como distante, arrogante, poco servicial, poco fiable, hostil o poco amistosa. En definitiva, proximidad cultural y distancia emocional: este sería el perfil diferencial de nuestra imagen en América Latina, en comparación con Europa.

El perfil de la imagen en Estados Unidos difiere de los anteriores. En el polo positivo, es más marcada aún que en Europa la percepción de país único y diferente. También está más asociada a estilo y

distinción. Se acentúa más que en Europa o América Latina el aspecto tradicional, poco innovador (es en donde se percibe que “está al día”). También la desconfianza es más marcada que en América Latina o Europa.

Resumiendo, en la propia terminología de este estudio, si el arquetipo que define a España en Europa es el de la hechicera (divertida, encantadora y sensual), el arquetipo dominante en América Latina es del guerrero (marca prestigiosa e inteligente, pero agresiva y dura). Frente a la hechicera y el guerrero, el arquetipo identificado por Young&Rubicam en Estado Unidos es el del juglar (divertido y original).

Dentro de las distintas regiones también es posible identificar nichos de mercado: en la Unión Europea, la imagen es mejor en Alemania y peor en Inglaterra; en América Latina, mejor en Uruguay o Argentina que en México o Perú; finalmente, en Europa del Este, mejor en Polonia que en otros países. Dentro de Estados Unidos hay diferencias entre hispanos y no hispanos, aunque, frente a lo que se pudiese esperar, en muchos casos es difícil establecer de qué lado se inclina la balanza (en algunos aspectos, por ejemplo, en el comercial, la opinión sobre España es peor entre los hispanos que entre los no hispanos).

En definitiva, tenemos un interesante contraste por áreas geopolíticas que debe ser tomado muy en consideración a la hora de abordar una política (o mejor, políticas, en plural) de imagen. En muchos e importantes países, incluyendo a Estados Unidos, simplemente no hay una imagen de España. Se nos asocia a “lo hispano”. En otros casos, como en buena parte de Europa, siguen pesando más los estereotipos románticos del pasado que las nuevas realidades: por ejemplo, sigue habiendo una percepción de los productos y la tecnología española que no se corresponde con su calidad objetiva. Finalmente, en otros muchos casos, como en América Latina, es la misma internacionalización reciente de las empresas españolas la que ha recreado una imagen negativa de nuevos “conquistadores”.

## CONCLUSIÓN

España, sobre todo por el efecto de la transición a la democracia, tiene una imagen política muy buena para un país latino, y mejorando, con niveles crecientes y altos de confianza hacia el país y hacia las personas, que generan más simpatía que antipatía. Tenemos, además, una muy buena, casi excelente, imagen cultural y artística. Por otra parte, sin embargo, como un efecto halo nos envuelve un fuerte estereotipo, muy simplificador, rodeado a su vez de un espacio de gran ignorancia y desconocimiento de la realidad del país. Por su parte, la imagen económica es buena y sin duda mejora, pero ubicados “en la cola del pelotón de cabeza” es muy inferior a la capacidad económica real del país. Por lo demás, el *Spain is different*, base de una excelente imagen como destino turístico, ya sólidamente asentado, genera no pocas tensiones entre su alta valoración como lugar adecuado para descansar y su mediocre valoración como lugar adecuado para trabajar, una dicotomía que parece ordenar universalmente las imágenes de los países. Y en este sentido, nuestro *made in Spain* es regularmente valorado a consecuencia de un muy escaso conocimiento de productos y marcas españolas y de cierta imagen tradicional de país no avanzado.



## ANÁLISIS HISTÓRICO Y SOCIOLOGICO DE LA IMAGEN DE ESPAÑA

29 de octubre de 2002

Relator: Antonio Quijano

### OBJETIVOS DE LA MESA

La imagen de España ha ido variando a lo largo del transcurso de su historia. El objetivo de esta mesa es conocer estos estereotipos que se han ido sucediendo y evaluar su influencia en la imagen actual de España, y sucesivamente en marca España.

También se quieren conocer las variables que afectan a marca España en la actualidad y evaluar cuáles de éstas son positivas y cuáles negativas, así como la identificación de oportunidades y amenazas para el valor de marca España.

### PONENTES

José Álvarez Junco, catedrático de Historia del Pensamiento y los Movimientos Políticos y Sociales, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Universidad Complutense de Madrid

Fernando Rodríguez Lafuente, adjunto a la Presidencia, Fundación José Ortega y Gasset

Manuel Lucena Giraldo, científico titular, Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Departamento de Historia Moderna

Javier Noya, investigador, Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos

Mario Gaviria, catedrático de Sociología, Universidad Pública de Navarra

Moderador: Emilio Lamo de Espinosa, director, Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos

### CONCLUSIONES

La imagen de España en el exterior ha pasado por diversas fases a lo largo de los últimos siglos, pero ha mejorado significativamente durante los últimos años y se ha ido reafirmando. A esta nueva imagen ha contribuido de manera muy especial la ejemplar transición política a la democracia, tomada como referencia en muchos países que están accediendo a ella recientemente. Por otra parte, la lengua española es uno de los más importantes activos, tanto económicos como sociales y culturales, con el que se cuenta para la nueva imagen de España. Es evidente, por otra parte, que la realidad de España es todavía mejor que la imagen que se transmite al exterior, lo que sugiere que los españoles tienen que convencerse primero de esa nueva realidad, para luego poder transmitirla.

### RESUMEN DE LAS INTERVENCIONES

La evolución de la imagen de España ha pasado por una serie de fases, concretamente cinco: la España imperial, la España romántica, el pesimismo del 98, el franquismo y la transición. Aún hoy en día hay elementos de ellas que sobreviven en los estereotipos que asociamos a España. Como conclusión hay que decir que la imagen de España en los últimos años ha ido mejorando y reafirmandose.

La imagen de la España imperial en el siglo XVI se forma en los países en los cuales tenemos mayor presencia, dado el número de conquistas españolas por aquella época, y es la de un país belicoso, salvaje, despiadado y cruel. Por el contrario, la España romántica deja de ser una "amenaza" para Europa y la imagen imperial se transforma en una más exótica, salvaje y libre. La realidad es básicamente la misma en las dos fases pero hay un cambio de punto de vista donde lo negativo se convierte en positivo.

El pesimismo del 98 convierte la imagen de España en una totalmente pesimista, pero por otro lado confirma la imagen romántica que se tenía. El franquismo reafirma de nuevo todos los estereotipos de la España romántica. La transición tiene grandes consecuencias sobre la imagen de España gracias especialmente al alto grado de democracia alcanzado en comparación con otros países europeos. España ha sido incluso ejemplo de democracia y de transición para países como Polonia.

La imagen de España está en continuo movimiento, pero hay estereotipos que están arraigados desde hace mucho tiempo. La duda que surge es si hay que adaptarse a la imagen ya adoptada o hay que intentar construir una nueva. La imagen de España debe asociarse al cambio, no caer en la tentación de vender la copia de otra imagen.

Existen varios aspectos positivos relacionados con la imagen de España, en especial el efecto revulsivo de la transición y la importancia del idioma español. La lengua es "nuestra más exquisita marca renombrada". No debemos olvidar que hay más de 400 millones de hispanohablantes y que es hablado en la mayoría de países de Sudamérica. Además, es la potencial segunda lengua de Estados Unidos, lo que la convertiría en la segunda lengua de intercambio del mundo, esto es un punto importantísimo, ya que convierte al español en un activo formidable, tanto en términos económicos como sociales.

Las encuestas muestran que está habiendo un aumento de los puntos positivos en la imagen de España, pero en contra se encuentra que los puntos negativos no han disminuido. España se encuentra en muy buena posición en los aspectos expresivos o cálidos como son la emoción, la vitalidad o el ocio. En contra se encuentran los llamados aspectos instrumentales o "fríos" como la economía, la industria o la productividad, en los que España da una imagen mucho peor. De todos modos, el aumento de las transacciones comerciales de España con muchos países está aumentando el nivel de confianza, incluso superando el nivel de Italia, lo cual es un punto muy positivo para la imagen de España. Sería interesante seguir ejemplos como el de Francia, California o Cataluña, donde aúnan todas las virtudes, tanto de eficacia como de calidez de vida.

La imagen percibida de España en el exterior no se corresponde con la auténtica realidad de la marca España. Así pues esto no se puede generalizar a la ligera ya que existe una percepción desigual

de España dependiendo del área geográfica a la que nos refiramos. Europa tiene una idea de una España romántica, hechicera. Latinoamérica nos observa desde un cliché imperial describiéndonos inteligentes, guerreros, agresivos y duros. En Estados Unidos el aspecto que tenemos es el llamado juglar, es decir, divertidos y originales. Aun con esta diferenciación tampoco podemos generalizar dentro de cada una de estas áreas, ya que, por ejemplo, la imagen que transmitimos en Alemania es mejor que la de Inglaterra, y en Polonia nos tienen admiración a causa de nuestra transición política. En cuanto a Latinoamérica, Argentina o Uruguay nos tienen en más estima que otros países como México o Perú. En general, la imagen de lo español en el extranjero ha mejorado.

Otro asunto es la imagen que los españoles tienen de sí mismos, que es peor que la que se les atribuye desde fuera. Es muy importante la opinión, lo que piensan de sí mismos los nacionales, por lo que la campaña habría que empezarla desde dentro, ya que nosotros creemos más en lo que viene desde fuera, que en lo que tenemos propio. Esta mentalidad habría que cambiarla para poder explotar mejor nuestra imagen.

Hay muchos puntos en que basarse para construir una imagen y para creer en un futuro de una manera optimista. La imagen pesimista del 98 debería estar completamente superada. Muchos son los cambios positivos, hemos pasado de ser un país machista a ser el segundo o tercer país con mujeres integradas en el ejército, el nivel de educación ha aumentado ampliamente en los últimos años, de país inquisitorial se ha pasado a uno de los más permisivos del mundo. Somos un país modélico y no lo sabemos, esta es la mentalidad que hay que transmitir al ciudadano para luego poder exportarla.

En cuanto a la internacionalización de empresas en Latinoamérica, deberíamos actuar con cuidado. Estamos introduciendo mucho capital extranjero camuflado con empresas españolas, y todo con una mentalidad de colonizadores, que está teniendo efectos devastadores de nuestra imagen allí. La prensa inglesa nos está vendiendo como conquistadores, ya que no somos demasiado bien vistos en las islas y es un punto débil con el que hacemos daño. Quizá deberíamos invertir de otro modo, al menos instruyendo a la gente sobre la historia y las costumbres de los lugares en los que son enviados y así crear un ambiente más propicio allá.

Como conclusión, puede decirse que hay mentalidad de que se puede construir una nueva imagen mejor de España, pero que primero habrá que empezar cambiando la propia mentalidad del español, para que se crea sus propios éxitos de la reciente historia, y luego transmitirla al exterior.

## EL MUNDO EMPRESARIAL Y LA MARCA

5 de noviembre de 2002

Relator: José M<sup>a</sup> García Casanovas

### OBJETIVOS

Los objetivos principales de esta mesa pueden concretarse así: ¿Cómo se percibe la marca España por los empresarios hoy? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la marca España en este momento? ¿Es la marca parte del capital comercial de la empresa? ¿Cuáles son los atributos con los que queremos “vender” España actualmente? ¿Cuál es la aportación de la marca España al mundo empresarial? ¿Cuáles son las acciones a desarrollar en el contexto del Proyecto Marca España?

### PONENTES

José Luis Bonet, presidente, Freixenet

Joan Canals, presidente, Pulligan y presidente del Consejo de Promoción Exterior, CEOE

Manuel Pizarro, presidente, Endesa

José Pont, consejero, Borges

Ana Patricia Botín, vicepresidenta, Fundación Empresa y Crecimiento. Presidenta, Banesto

Moderador: Antonio Garrigues Walker, presidente Garrigues Abogados

### CONCLUSIONES

Del texto y contexto de las diversas intervenciones se deducen las siguientes conclusiones, que se han agrupado para corresponderse con los objetivos citados anteriormente.

En relación con la percepción que los empresarios tienen de la marca España en la actualidad, se manifestó que la imagen actual de España en el extranjero no se corresponde con la realidad (opinión común), pero que en los últimos años ha ido mejorando y reafirmandose la marca España.

Las principales fortalezas de la marca España en la actualidad parecen ser el progreso y modernización de España y sus empresas, su identificación por la pasión, así como que se ha realizado un trabajo interno y de promoción que ha propiciado un cambio positivo. En cuanto a sus principales debilidades, se mencionaron su debilidad tecnológica, la insuficiencia de capital comercial, la insuficiencia

de apoyo institucional, que sus productos son poco conocidos y están excesivamente estancados en precios bajos, y que faltan empresas locomotoras a nivel mundial (como Ferrari, por citar un ejemplo).

La marca es algo muy importante que afecta a muchos sectores y a nuestros bolsillos. Los empresarios creen en esta importancia como un elemento nuclear del “valor comercial”, que favorece su integración en un entorno internacional y refuerza la competitividad de sus productos y servicios.

Según los participantes en esta mesa, los atributos principales con los que se quiere “vender” España en estos momentos son la alegría, el entusiasmo y el calor humano (pasional), que España es un país moderno, que es un país serio que cumple sus compromisos, que es un país que cumple los requisitos de eficacia, ortodoxia y rigor, y que es un país que valora y ofrece innovación, calidad, fiabilidad y atención.

La marca España es un elemento imprescindible para las empresas, y sobre todo para su expansión y su internacionalización. Además, la marca España más la marca propia refuerza y favorece la aceptación de productos y servicios, y proporciona una ventaja competitiva.

Finalmente, en cuanto a las acciones a desarrollar, se mencionaron las de comprometer el apoyo de instituciones nacionales y autonómicas, generar un compromiso riguroso de las empresas, desarrollar un plan estratégico de imagen y comunicación de la marca España, implicar a los líderes (por ejemplo, consumiendo moda y productos españoles), y “vender” las noticias relevantes que produce España.

## RESUMEN DE LAS INTERVENCIONES

Los empresarios, en general, opinan que la imagen de España en el extranjero no se corresponde con la realidad, aunque conviene no tomar esta afirmación en su valor absoluto, sino precisar el contexto de esta imagen negativa.

Por ello, el primer objetivo de esta sesión de trabajo debe ser determinar las razones por las que la imagen de España en el extranjero no se corresponde con la realidad, e identificar quiénes son los responsables, superando nuestra tendencia innata a difuminar responsabilidades: “la culpa es de todos”; el problema de la desconexión entre imagen y realidad hay que tomarlo con seriedad, porque afecta a nuestras empresas y a nuestros bolsillos.

Se apunta que existe responsabilidad en el Estado, en la Administración, en los empresarios y en la sociedad civil: “los temas exteriores nunca nos han interesado demasiado”.

Los empresarios ven con envidia a sus colegas de Francia, Inglaterra, Alemania, Holanda, etc. Ahora las cosas han cambiado, desde 1964 en que las marcas más conocidas eran Seat, Iberia y Tío Pepe, aunque no necesariamente se las relacionaba con el automóvil, el transporte aéreo o el vino.

En las diversas intervenciones se profundiza en la marca España mediante un análisis centrado en:

- La situación actual desde la perspectiva de los empresarios.
- Las expectativas de futuro.
- La aportación de ideas para desarrollar el Proyecto Marca España.

La situación actual se concreta en los siguientes puntos:

Los empresarios españoles creen de manera creciente en la importancia de la marca España, que es un elemento nuclear del “valor comercial”. A medida que las empresas se internacionalizan ven la importancia de la marca España, que es un factor más de éxito junto con el producto, el precio o la distribución. Los empresarios reconocen las insuficiencias y limitaciones de la marca España especialmente como país exportador. Somos poco conocidos y nos apalancamos en los bajos precios. Esta es una gravísima debilidad comercial e impide el aprovechamiento de la calidad de nuestros productos. Los últimos 25 años de dinamismo comercial no bastan para paliar nuestro déficit histórico como país exportador. Históricamente la imagen de España es la de un pueblo motivado por la pasión que ha derivado hacia la pasión por la buena vida. Hay que destacar el cambio positivo de la imagen de España relacionado con el cambio político, la incorporación a la Unión Europea, los fastos de 1992 y la incorporación al euro. La visita recurrente de 60 millones de turistas constata la mejora del país. El recorrido de éxito “de la Corona” constituye una referencia, y en especial la promoción de nuestro país realizada por S.M. el rey Juan Carlos I en sus viajes. España se encuentra en el grupo de los países más avanzados, pero aún tenemos algunas lagunas como las siguientes:

- Debilidad tecnológica.
- Insuficiente capital comercial.
- Insuficiencia de soporte institucional.
- Inexistencia de empresas de renombre mundial que tiren de la marca España (como Ferrari).

En cuanto a las expectativas, se señala que la creación de una marca España, fuerte y asentada, ayudará a la expansión de las empresas y de las inversiones, siempre que se tenga en cuenta que el proceso de crecimiento de las empresas exige calidad, innovación, y esfuerzo empresarial. Se indica que si logramos esta expansión habremos afirmado, no sólo la marca España, sino la solidez misma de España.

Respecto a las sugerencias para el desarrollo del proyecto, se indicó que como base de trabajo para el desarrollo de la marca España pueden identificarse como atributos de la misma los siguientes:

- Identificación por la pasión.
- Progreso y modernización de España y sus empresas.
- El trabajo del día a día.

Tiene sentido un Proyecto Marca España que ayude a posicionarse a las empresas españolas. En cualquier caso este proyecto necesita el apoyo de las instituciones políticas, culturales, científicas, deportivas, haciendo una especial referencia a las instituciones autonómicas y el aprovechamiento de todas las oportunidades que se presenten dentro y fuera de España. Además, debe contar con el apoyo de las empresas y de las organizaciones empresariales de todos los sectores económicos sin que resulte especialmente gravosa, y siempre con la expectativa de recuperación de la inversión. El efecto “Made in Spain” favorece, facilitando la aceptación y la competencia, no sólo a sectores tradicionales como

el agroalimentario, el turismo y los servicios, sino a las restantes actividades empresariales en el exterior (banca, servicios energéticos y de telecomunicaciones, moda, industria, etc.). Como una aplicación de esto se lanza la idea de la creación de una denominación "Vinos de la tierra de España" que ya se ofreció tiempo atrás y que ahora Francia está considerando.

Por todo ello se considera que el proceso que se ha iniciado es correcto y hay que abrirlo a toda la sociedad española con las ideas claras y potenciándolo, además, con un plan de comunicación importante.

La experiencia española en Latinoamérica pone de manifiesto que las empresas españolas han realizado una progresiva internacionalización durante los últimos 25 años, en los que sus productos y servicios han visto incrementada su aceptación, basada fundamentalmente en el desarrollo de la imagen de marca de España, que ha generado para ellas una ventaja competitiva.

La gama de productos y servicios que se ofrecen actualmente es diversificada, compleja y muy diferente de la de hace todavía pocos años. Así se ofrecen servicios financieros, energéticos y telecomunicaciones y otros servicios que seguro no esperaban de España.

En Latinoamérica también puede decirse que la imagen de España no responde a la realidad actual porque no se ha vendido suficientemente; más bien al contrario, nos han adjudicado el papel de "nuevos conquistadores", en lugar de reconocer el esfuerzo realizado que ha contribuido a la modernización de dichos países.

En un entorno tan competitivo como el sector exterior, todos los países están realizando un esfuerzo por reforzar su marca-país. El atractivo de la "marca propia" más la marca-país constituye una ventaja competitiva para las empresas. Ejemplo de esto son Canadá, Australia, etc., y en Europa le dedican gran esfuerzo Inglaterra, Holanda, Alemania, Francia, etc. La marca-país añade nuevos atributos que refuerzan los de los productos.

La promoción de la marca España es un elemento imprescindible para las empresas ya que:

- Refuerza las fortalezas y ventajas competitivas de nuestras empresas y productos con los atributos de la marca-país.
- Mejora la economía española y su apertura al exterior.
- Logra la apertura de España al exterior superando los desafíos del proceso de construcción de la Unión Europea.

Los atributos deben centrarse en considerar a España como un país serio, moderno y que cumple sus compromisos, sin olvidar su característica pasional, "los españoles son como los italianos pero haciendo bien las cosas". Operamos con eficacia, rigor presupuestario y ortodoxia económica.

Nuestros puntos fuertes son: imagen de alegría, entusiasmo y calor humano. Los déficit se centran en: calidad, eficacia, atención y fiabilidad. Nuestro reto: reafirmar los atributos tradicionales emocionales con los cognoscitivos. Todo ello teniendo en cuenta que no se puede construir una imagen que no responda a la realidad, para lo que se necesita un compromiso riguroso de las empresas: "vender calidad sin promesas que no se puedan cumplir".

Es necesario desarrollar mensajes homogéneos y coherentes en distintos mercados, ya que, aunque España es conocida, muchos mercados no tienen una percepción correcta de la capacidad económica de España y se basan sólo en la imagen del turismo. Este mayor conocimiento de España exige una mayor acción y compromiso institucional.

Este es un proyecto a medio y largo plazo que exige:

- Un análisis riguroso.
- Una estrategia clara y comprometida.

Además de Latinoamérica, fueron objeto de análisis detallado los sectores textil y del aceite, tradicionalmente muy involucrados en actividades de comercio exterior.

El textil es un sector motor de la marca España, ya que la moda es un producto apetecido fuera de España y tiene tasas de crecimiento importantes: en doce años ha multiplicado por seis sus exportaciones.

El primer país que aporta creatividad y marcas prestigiadas es Italia, que nos lleva 40 años de ventaja. España exporta un 36% de lo que produce, mientras Italia un 46%, y Alemania, un 60%. El referente italiano es muy importante aunque equivocado, no todos los productos con nombre italiano son italianos, algunas marcas españolas se han italianizado para facilitar su penetración en el exterior. Algo similar ha ocurrido con el sector del aceite, en el que, además de la fuerte presencia de empresas italianas en el proceso de comercialización del aceite español, las propias empresas españolas lo hacen con nombres italianos o italianizantes.

El conocimiento de las marcas españolas es insuficiente aunque, el *made in Spain* es crecientemente apreciado y considerado. El camino andado hasta ahora es correcto, pero con ciertos complejos, como en el caso de los productos que no tienen referencia española por haberse italianizado (Massimo Dutti, etc.) o que han colocado el *made in Italy*, como se ha indicado antes.

A diferencia de los análisis realizados hasta ahora en otros sectores, se observa que, a pesar de todo, la percepción exterior es bastante correcta en este sector. Coincide, sin embargo en que hay que realizar un gran esfuerzo, y que el desarrollo de la marca España es un trabajo de todos: instituciones, comunidades autónomas, empresas, etc.

La construcción de la marca España debe realizarse integrando de abajo-arriba las imágenes de las empresas españolas con proyección internacional, más que proyectando de arriba-abajo una marca paraguas que cobije a las marcas individuales.

Se ha trabajado mucho, pero queda mucho por hacer, es un proyecto a largo plazo, una labor gota a gota con esfuerzo, paciencia y publicidad y líderes que se prestigien con moda española. Hay que hacer una marca con contenido: innovación, calidad, etc.

El presupuesto dedicado a la promoción exterior, aunque mayor que en otros países, es insuficiente y además sólo enfocado a las pymes. Otros países, aun con presupuestos menores, lo dedican fundamentalmente a la generación de imagen país como Inglaterra, Francia Alemania e Italia.

En España nos faltan empresas de prestigio mundial; es decir, nos faltan locomotoras de verdad. Tenemos empresas con mucho valor pero nos falta imagen-país, lo que dificulta su desarrollo. Es de señalar que en ambos sectores, textil y aceite, en los últimos años se ha recorrido un largo camino.

De cara al futuro debemos ser pro-activos, aprovechar todas las ocasiones que se presenten y vender todas las noticias de alcance mundial que produce España. Hay que cambiar la mentalidad de “vendedor” por la de “experto en mercados”, y desarrollar la investigación, la innovación favoreciendo la inversión y la internacionalización. Hay que desarrollar, de forma seria, un plan estratégico de imagen y contrarrestar la ventaja que llevan a España otros países europeos.

Como referencia de generación-marca fue objeto de análisis una experiencia concreta llevada a cabo en el sector bancario en Latinoamérica.

La inversión española en Latinoamérica, entre 1994 y 1999, es importantísima y sin duda con futuro. En este periodo representó el 50% de la inversión directa. En 1999 llegó al 70%. Esto es algo muy importante por cuanto afecta además a muchos sectores, y sin duda tendrá efectos positivos a medio plazo y facilitará el acceso a otros mercados, como el europeo.

Los riesgos son los propios de cada negocio, pero sin duda hay que referirse al “riesgo asociado a la imagen de España”, que exige una gestión especializada. Como una forma de facilitar la actuación y reducir en alguna forma el riesgo de no aceptación, se ha puesto en práctica una experiencia mediante la constitución de la Fundación Empresa y Crecimiento (FEC).

Esta Fundación tiende a aglutinar los intereses de distintas empresas, y con ella se buscan efectos prácticos no sólo de marketing de imagen. Pretende que la inversión española sea percibida por los gobiernos como algo positivo y valorado, de forma que sirva de ayuda al desarrollo de la actividad empresarial. Se basa en acciones a favor del crecimiento y desarrollo empresarial de la región. No es una iniciativa muy costosa y está orientada a resultados.

Participan en esta fundación un grupo de empresas destacadas en Iberoamérica: Telefónica, Repsol, SCH, ICO, Dragados, Recoletos, Prisa, Sol Meliá, CAF, Matutes, Iberostar, Gestamp, etc., además del propio Gobierno español y los gobiernos locales.

En México se constituye con un capital inicial de 17 millones de euros; aportados por la fundación: 6; por el Gobierno de Méjico, 5; y por el Banco de Desarrollo Interamericano, BID, 6, que se invierten en pequeñas y medianas empresas de turismo para la creación de empleo. Es una inversión de fondos en busca de un rendimiento gestionada con criterios profesionales.

Ha servido para la promoción de la imagen de España al presentar las empresas como “buenos empresarios y buenos ciudadanos”.

Durante el debate aparecieron algunas otras ideas como:

La crisis económica de Latinoamérica ha cambiado, a peor, la imagen de España al responsabilizarnos de sus problemas.

Tenemos que gastarnos tiempo y dinero en conocer lo que se opina, de verdad, en otros países. Como ejemplo se cita la publicación de la Generalitat de Cataluña *Miradas cruzadas*, en la que se analiza lo que en Cataluña se piensa de España y lo que en España se piensa de Cataluña.

Cataluña puede ser para España una referencia igual que California lo es en Estados Unidos. Afirmar Cataluña es considerarla como uno de los líderes de España, sin menoscabo de su identidad propia.

Hay que desarrollar la figura del *lobby*.

La inversión en marca se puede hacer más con talento, que con dinero.

## LA VISIÓN/APORTACIÓN DE LA MARCA ESPAÑA DESDE LA ADMINISTRACIÓN

Fecha: 7 noviembre 2002

Relator: Julio Cerviño

### OBJETIVOS DE LA MESA

Analizar la existencia, oportunidad y conveniencia de una estrategia definida y coordinada desde la Administración para reforzar la imagen de España en el exterior, así como estudiar las distintas acciones concretas que se están llevando a cabo para promocionar la imagen de España en el exterior. Dentro de este contexto, se intentará dar respuesta a la idoneidad de establecer una imagen única de España o, en cambio, será más conveniente una imagen mucho más flexible. Por último, cabe destacar la necesidad de una coordinación entre sector público y privado y definir cómo se articulará esta colaboración.

### PONENTES

Gerardo Bugallo, vocal asesor, Consejo de Política Exterior en el Gabinete del Presidente del Gobierno

Jon Juaristi, director, Instituto Cervantes

Pablo Bravo, presidente, Sociedad Estatal para Exposiciones Internacionales

Juan José Güemes, secretario general de Turismo, TurEspaña

Moderador: José Manuel Reyero, vicepresidente ejecutivo, ICEX

### CONCLUSIONES

Los distintos ponentes enfatizaron ciertos aspectos comunes en todos sus planteamientos, que podríamos sintetizar como las conclusiones de esta jornada de trabajo:

La marca España es multidimensional y de difícil conceptualización, difícil de gestionar como un todo y, por tanto, de gestión ciertamente compleja. Es inherentemente difícil tener una imagen coherente y única de un país, ya que las distintas audiencias ajustan y recomponen a su gusto los distintos atributos que de él emanan. Por otro lado, y es el caso de España, los distintos emisores de la comunicación de la marca-país no tienen una acción coordinada al respecto.

La imagen actual de la marca España es sólo una mínima parte de su realidad y potencial, económico y social.

Se pone de manifiesto que nunca ha habido en España una estrategia definida y coordinada desde la Administración, en lo que a imagen de España respecta.

Existe, sin embargo, un acuerdo generalizado de las distintas Administraciones del Estado sobre la necesidad de armonizar, coordinar y gestionar esta política de imagen exterior global.

La estrategia de imagen de España debe ser un proyecto a largo plazo, un esfuerzo sostenido en el tiempo cuya gestión y responsabilidad se sitúe por encima de la legislatura política. Debe ser un proyecto de Estado, a partir de una estrategia definida que diseñe las distintas acciones que se han de desarrollar, tanto en el aspecto político, comercial y cultural.

Establecer un "guardián de la marca" de todo este proyecto estratégico de marca-país que coordine el esfuerzo de todas las instituciones. Esta labor de coordinación y gestión debería llevarla a cabo una entidad engarzada en alguna de las más altas instituciones del Estado.

Necesidad de actuar a nivel diplomático en las instituciones multilaterales, creación y desarrollo de *lobbies* específicos, que representen los intereses de la marca España.

Búsqueda de una idea dominante de la marca España (por ejemplo, centrada en el concepto de prestigio), que pueda ser utilizada por todos los públicos objetivos de la marca nacional, tanto en el sector turístico, empresarial, cultural como político.

Debe establecerse una relación importante de la marca España con el concepto globalizador de la lengua española, como uno de los principales atributos de nuestro país.

La coordinación institucional de la imagen de España debe ir acompañada de una estrategia común con el ámbito empresarial, y en especial, con aquellas empresas que ejercen de importantes embajadores de la marca España.

### RESUMEN DE LAS INTERVENCIONES

#### Introducción

La idea y objetivo fundamental de esta jornada se centraba en el debate de, cómo la Administración puede contribuir a mejorar la imagen de España, en un mundo cada vez más globalizado.

En una breve introducción del tema por parte del moderador, se hace necesario incidir una vez más en que la imagen real de las grandes transformaciones de España, en estas dos últimas décadas no se ve reflejada en la imagen percibida del país en el exterior, y si cabe, tampoco en el interior. Aún más, se hace hincapié en que, incluso, España apenas se conoce en zonas como Asia, Estados Unidos y África.

Es decir, en general, la imagen actual de España es sólo una mínima parte de su realidad y potencial económico y social. En el ámbito cultural, la imagen de España no ha calado suficientemente en una imagen de marca clara y posicionada en el mundo exterior. Con esta breve introducción y delimitación de la situación, se trata el tema en cuestión por parte de las instituciones públicas presentes en el coloquio.



Una de las grandes preocupaciones expuestas a lo largo de la jornada se centró en la percepción generalizada de que no ha habido hasta ahora una coordinación de las políticas que sobre la imagen de España se desarrollan por las diversas instituciones y administraciones del Estado. En este sentido, se pone en evidencia la ausencia histórica de una estrategia definida y coordinada desde la Administración, en lo que a imagen de España respecta.

El eslogan de "Spain is different" de los años sesenta era muy eficaz para el sector turístico, pero no tanto para otros sectores económicos, políticos o sociales. En este sentido, falta un paraguas rector que sirva de hilo conductor para orquestar las diferentes políticas de comunicación de la marca España. Es evidente que todas las Administraciones están sensibilizadas al respecto y, ciertamente, esto es un buen principio.

La discusión futura se centrará en quién debe armonizar, coordinar y gestionar esta política de imagen exterior global. Distintas visiones sobre quién debe coordinar esta política de Estado se plantearon en el debate, si bien, se puede decir que hay un acuerdo generalizado sobre la necesidad de crear un ente u órgano director que englobe, coordine y controle todos los esfuerzos que el Estado en su conjunto, a través de las distintas administraciones, está realizando en la materia objeto de debate.

### Acciones diplomáticas y políticas

Desde la perspectiva del cuerpo diplomático y del Ministerio de Asuntos Exteriores, se hace hincapié en la importancia de la estrategia de política exterior para transferir una verdadera y coherente imagen de España. Desde la óptica política, la estrategia de imagen de España debe ser un proyecto a largo plazo, un esfuerzo sostenido en el tiempo más allá de la típica legislatura política. Es este sentido, debe ser un proyecto de Estado, a partir de una estrategia definida que diseñe las distintas acciones a desarrollar, tanto en el aspecto político, comercial y cultural.

El reto no es fácil, en el sentido de que el propio concepto de marca España es un concepto multidimensional y de difícil conceptualización. La idea de una marca-país es mucho más amplia que la idea de una marca comercial o corporativa. La marca-país es multifacética y multidimensional. Su imagen es sumamente compleja y fluida, a tal punto que es difícil poder tratar un país como una marca. Distintas facetas de la identidad de un país pueden ser más o menos relevantes en la esfera internacional en función del momento político. Otras pueden estar ancladas en atributos y estereotipos históricos. Y otras, verse afectadas por las últimas noticias de la CNN, los Oscars de Hollywood, o eventos comerciales o económicos.

Por otro lado, hay que delimitar qué elementos o variables de la marca en cuestión se quieren potenciar: el capital político, el elemento histórico, el capital comercial y económico, etc.

Desde la óptica de la política exterior, el objetivo de posicionamiento sería el prestigio, que es más fácilmente extraíble del patrimonio histórico y cultural y no tanto de la realidad empresarial. Esta idea de prestigio debe estar basada en un nuevo concepto de *diplomacia pública*. Éste debe ser el eje de toda la política exterior, coordinando de una forma coherente la comunicación internacional de la marca España. Es decir, la imagen del país, en todos sus ordenes (político, social, económico, cultural, etc.), puede ser englobada dentro de este paraguas de *prestigio*, concepto, que puede ser establecido y

coordinado desde el ámbito de la diplomacia del Estado, convirtiendo así este tema en una decisión política de primer orden. Sin lugar a dudas, al hablar de diplomacia queda así definido el órgano que en principio debería ser el *guardián* y gestor de esta imagen: las instituciones de política exterior y el cuerpo diplomático del Estado. Sin embargo, no hay un asentamiento a este respecto, matizándose que el *guardián* pueden ser también otros ministerios, o incluso, un ente de nueva creación.

Este concepto de prestigio estaría centrado en tres grandes áreas de actuación:

- La proyección cultural

Desde la perspectiva de los representantes diplomáticos, ésta es el área que más prestigio ofrece al país. Lo que más prestigio produce a largo plazo es la cultura. Hay que buscar la esencia y la realidad de un país y comunicarla. Es decir, crear la identidad de la marca a partir de su propia esencia. Esta idea es defendida, también, por otras instituciones como el Instituto Cervantes e incluso por el ICEX, al centrarse en el idioma español, como uno de los principales activos para posicionar la marca España en los mercados internacionales.

En este sentido, también se amplía la idea de la lengua española más allá del concepto de España. El español y la cultura en español es el activo más importante para el prestigio de una imagen de España en el mundo, teniendo en consideración que el español se diluye a escala internacional en el concepto más genérico de hispánico. La creación de la marca España es inseparable de la relación cultural que nos liga a Iberoamérica y, por tanto, la creación de una marca España debe dejar una puerta abierta a la asociación de una marca hispánica. Por ejemplo, la imagen en Estados Unidos del español está más ligada a lo hispánico que a España. Como idioma, el español es el gran competidor del inglés. El inglés es hegemónico pero ligado a uno o dos países. El español se encuentra ligado a dos continentes y está convirtiéndose en una gran lengua internacional de comunicación. Va acotando distancias frente al inglés, gracias a su relativa homogeneidad y unidad de normas entre países. También la concentración del idioma (Latinoamérica, España, California y Florida), son factores que favorecen el español frente a la fragmentación del inglés, tanto geográfica como lingüística. En estos momentos, la percepción de la imagen de la lengua y cultural del español es muy buena, por no decir excelente.

El problema subyace en que no existe una estrategia definida y coordinada para aprovechar esta coyuntura propicia. Esta estrategia no existe, aunque sí la voluntad de coordinar esfuerzos. En este sentido, se hace de nuevo énfasis en la necesidad de una mayor coordinación con otros organismos afines, como por ejemplo el Ministerio de Educación.

- La acción en organizaciones internacionales

La actuación en organizaciones multilaterales es clave para el posicionamiento internacional de un país. España necesita colocar a personas en este tipo de organizaciones (OMC, Unión Europea, ONU, Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional...). Seguir una política al estilo británico, situando funcionarios de alto nivel en las principales instituciones multilaterales. Este cuerpo de funcionarios produce una percepción internacional muy importante y establece una red de influencias de suma importancia, para la defensa de los intereses de la marca España.

Muy relacionado con esta idea está la creación de *lobbies* en las esferas e instituciones multilaterales.



En este sentido, se entiende que para reforzar y mejorar la imagen de España hay que contratar a *lobbies* que promuevan los intereses políticos y económicos del país. El concepto de *lobby*, utilizado tradicionalmente por muchos países, principalmente Estados Unidos y Reino Unido, es todavía un ente abstracto y poco definido en España. Definir este término y sus funciones a escala nacional sería otra de las actuaciones necesarias para sensibilizar a los estamentos políticos y económicos, y a la sociedad en general, de las oportunidades que este tipo de acciones producen en el corto y medio plazo.

- Acciones directas de 'lobbies'

Relacionado con el punto anterior, se presenta la idea de la contratación de *lobbies* específicos, tanto por ámbitos geográficos como por su especialización en sectores o áreas económico-políticas de interés para el país. Se apuntó la idea de la utilización de *lobbies* en mercados considerados estratégicos, como Estados Unidos, Unión Europea, etc. Por ejemplo, en Estados Unidos Japón tiene 21 *lobbies*; y Alemania, 14. España, en cambio, no tiene ninguno.

En el espíritu de todas las ponencias presentadas, se hace un especial énfasis de que todas estas líneas de actuación deben estar coordinadas y ser coherentes con una estrategia final de la imagen que se quiere transmitir. El "*brand guardian*" de todo este proyecto de coordinación debería ser un ente con responsabilidad al máximo nivel institucional.

A estas tres áreas de actuación, hay que añadir además la importancia del sector turístico y la creciente internacionalización de las empresas españolas.

### El sector turístico como proyección de la marca España

España es en la actualidad el país que más esfuerzo dedica a promover su imagen turística en el mundo, con un claro liderazgo en la creación de imagen turística. Sólo en publicidad turística, España invierte unos 40 millones de euros, con una presencia en más de 200 ferias de actividad turística, convirtiéndose en los últimos años en el segundo país más visitado del mundo, por delante de Estados Unidos, y en la primera potencia en turismo vacacional de sol y playa.

En el sector turístico existe un elevadísimo reconocimiento de la marca España y de su logotipo (el huevo frito de Miró). Su notoriedad espontánea (*top-of-mind*) es del 40% en Europa, y del 70% con notoriedad inducida. Los puntos fuertes de esta imagen son, sin lugar a dudas, las playas, el clima y el servicio. Sus puntos más débiles, los ligados a la cultura o la gastronomía. Aquí encontramos una cierta contradicción entre la estrategia expuesta anteriormente de potenciar la imagen de España bajo el paraguas del concepto *prestigio* y a través de la cultura. Este factor estratégico –la cultura– es en cambio una de las debilidades ligadas a la España turística.

En este sentido, el desafío para el futuro será posicionar España como un destino de calidad, para poder competir con destinos sustitutivos y profundizar así en el concepto de prestigio. Esto se puede conseguir aprovechando la inmensa riqueza cultural de España para la proyección turística. La realidad e inventario cultural del país lo permite. Hoy, España es líder mundial en sitios denominados como patrimonio de la Humanidad. Tiene la segunda lengua más importante del mundo, lo que es un enorme atractivo en nuevas zonas de turismo emergente, como por ejemplo Asia.

Los cerca de 60 millones de visitantes que recibe anualmente España son una gran oportunidad para proyectar la verdadera realidad del país –desde sus nuevas y eficientes infraestructuras, hasta la vitalidad y competitividad de sus empresas, productos y servicios, pasando por la excelente calidad de vida que un país con este grado de desarrollo, clima, cultura y estabilidad social ofrece–. Estos millones de visitantes deben ser percibidos como potenciales prescriptores, no sólo de la España turística, sino también de la España cultural, económica y comercial. Pocos países en realidad gozan de esta oportunidad –que un gran número de sus potenciales clientes visiten de forma voluntaria su "organización" para que se les pueda mostrar los distintos productos, servicios y oportunidades que ésta ofrece–.

En este sentido se apunta a una mayor potenciación del turismo interior, centrado más en la cultura –historia, arte, arquitectura, lengua, gastronomía– que en el turismo de sol y playa. También, en los últimos años se ha realizado un reposicionamiento de España en el sector vacacional, con un mayor énfasis en un turismo de mayor nivel, más exigente pero más rentable, y mucho más interesante para una proyección internacional de la marca España.

En esta parte de las jornadas y dentro el ámbito turístico, se hace énfasis de nuevo en la necesidad de una mayor complicidad con el resto de los actores nacionales para que toda la política turística, económica, política y cultural tenga un eco y un argumento coherente en la esfera internacional, con el objetivo de producir un beneficio general para todos los sectores.

### El ámbito empresarial dentro de las políticas institucionales de marca España

Por último, la coordinación institucional de la imagen de España debe ir acompañada de una estrategia común con el ámbito empresarial. Las empresas, productos y marcas españolas en el exterior son también un punto de referencia del prestigio del país. Las empresas y marcas internacionalizadas son la punta de lanza del posicionamiento de sectores industriales nacionales en la esfera internacional, y actúan como buques insignia para el desarrollo y posicionamiento internacional de otras marcas nacionales y el fortalecimiento de la imagen exterior de España. En realidad, la marca España se constituye, en gran parte, con el esfuerzo y relevancia internacional del sumatorio de las marcas nacionales y el apoyo institucional de los resortes del Estado.

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 su país de origen. En este universo, las empresas y marcas son de sus países y los países son fabricantes de marcas y productos. De esta forma, las empresas y marcas emergen en la actualidad como verdaderos embajadores de los países.

Una marca nacional con notoriedad y presencia internacional crea posicionamiento internacional para su sector en cuestión, originando sinergias positivas para otras marcas nacionales del sector. Esta marca pionera, junto con el esfuerzo de otras marcas seguidoras, consolidan el sector en la esfera internacional y la marca-país (*efecto made in*) como atributo valorado internacionalmente. En un mundo globalizado, donde las relaciones económicas son la piedra angular del posicionamiento de los países

en la esfera internacional, las marcas se convierten en el lenguaje universal, entendido por unos y otros, y en la expresión más evidente del desarrollo y fortaleza de un país. La creación de marcas con poder global son el máximo reflejo del poder económico de una sociedad, y el sustento vital de la imagen exterior de un país.

Sin lugar a dudas, esta relación es recíproca, paralela e indisoluble. La imagen global de una marca en el exterior emana de sus propias fortalezas, pero también, de la fortaleza de la marca de su país de origen. Y al mismo tiempo, la fortaleza de sus marcas y empresas en el exterior, creará una imagen país mucho más positiva. Esta relación se percibe en que, por lo general, los países que tienen una imagen lo suficientemente fuerte para servir de soporte efectivo a sus exportaciones tienen también, marcas reconocidas que han contribuido sustancialmente a la creación de esa imagen. Por otro lado, es difícil encontrar una gran marca internacional que no proceda de algún país con una fuerte identidad de marca.

Desde esta perspectiva, todo proyecto serio institucional debe contar y ser desarrollado con los agentes empresariales, aunando esfuerzos que permitan transmitir los atributos positivos y comunes que sean beneficiosos para todos los actores, empresas e instituciones nacionales.

#### Establecimiento y coordinación de una estrategia de marca España

Una vez establecida la necesidad de construir una marca España coherente y que beneficie a todos los *stakeholders* de la marca, la pregunta se centrará en cómo se conforma esta identidad de marca-país y quién debe ser su gestor.

Es decir, lo realmente importante es cómo se crea una identidad de marca-país atractiva, fuerte, coherente y beneficiosa, que permita ser un trampolín para el lanzamiento internacional de la proyección política y cultural del país, la internacionalización de nuestras empresas y marcas nacionales y un activo promocional importante para la captación de inversiones y turismo. Pues bien, las distintas instituciones de la administración son importantes embajadores de la marca España, que con sus actuaciones, proyectos y programas de comunicación, proyectan y configuran los distintos atributos y valores de la marca nacional. Sin embargo, estos programas no están en ningún caso coordinados y gestionados desde una visión estratégica de gestión de la marca España.

Una marca-país se crea también, como se ha señalado anteriormente, con las actividades de las empresas y marcas nacionales, la proyección del mundo de la cultura, el cine o el arte y todos los demás referentes de la sociedad civil del país, así como en todo tipo de eventos y espectáculos, donde la imagen del país esté presente, como por ejemplo los deportes. Sin embargo, las instituciones públicas, y en especial, las del Estado, son un gran motor de proyección de la marca nacional. Un gobierno moderno no debe sólo proteger la integridad territorial del país y desarrollar las políticas de bienestar y control social y económico, sino también mejorar el valor de la marca nacional para el usufructo de sus ciudadanos, instituciones y empresas nacionales. Un gobierno es, también, un gestor del activo marca-país y debe incrementar su valor a lo largo del tiempo. Los gobiernos pueden, a través de las diversas instituciones públicas al servicio del Estado, diseñar e implantar una estrategia de marketing que cree una marca-país atractiva, que genere lo que se ha dado en llamar una *identity premium*. La identidad de un país no es una creación de la mera naturaleza. Son sus gentes, empresas y responsables políticos quienes la crean a lo largo del tiempo.

Sin embargo, y como se ha señalado anteriormente, la marca-país es multifacética, compuesta por multitud de atributos, valores y estereotipos, que además, pueden ser percibidos de forma muy distinta, en función del área geográfica o países en los que se analice. Por este motivo, es inherentemente difícil tener una imagen coherente y única de un país, ya que las distintas audiencias ajustan y recomponen a su gusto los distintos atributos que de él emanan. Por otro lado, y es el caso de España, los distintos emisores de la comunicación de la marca-país no tienen una acción coordinada al respecto.

De esta problemática se deriva la dificultad de gestionar una marca-país como si fuera una marca corporativa o de producto. A diferencia de la marca-país, cuando tratamos con una marca corporativa o de producto, estamos hablando de una identidad y personalidad de marca consistente, con un posicionamiento claro y coherente ante sus públicos y segmentos objetivos. Sin embargo, esto no es fácil para una nación o país, en el sentido que ésta es una constelación de imágenes diferentes, que pueden ir dirigidas a públicos muy diversos. Por otro lado, un elemento crítico con respecto a los productos es la personalidad de la marca. De nuevo, es mucho más difícil para un país crear una personalidad única y clara ante los mercados internacionales. El caso de España es relevante a este respecto. La imagen general que de España se tiene en el exterior puede ofrecernos una idea de personalidad abierta, extrovertida, alegre y festiva. Cabría preguntarse si esta imagen la comparten los gallegos, vascos o castellano-leoneses.

Un país suele tener multitud de significados, compuestos por imágenes históricas, folklóricas y contemporáneas. La visión que un consumidor tenga de una marca-país será un conjunto de creencias basadas en experiencias (cuando exista esa experiencia), y/o emanará de las imágenes que tenga de sus gentes y de las condiciones sociales, económicas y políticas del momento. Muchos consumidores tendrán imágenes de países en los que nunca han estado. Sin embargo, esa imagen se ha ido configurando a través de las noticias y comunicaciones recibidas, creencias subyacentes, así como el conocimiento y experiencias que haya tenido a través de sus gentes, empresas, productos y marcas. Por otro lado, una gran mayoría de consumidores no tienen una imagen concreta sobre un determinado país, sino la imagen más general de la región (por ejemplo, Asia o América del Sur), que la transfieren al país concreto.

Sin embargo, y a pesar de la dificultad de crear imágenes únicas y coherentes en la conciencia de los consumidores globales, sí que se puede hablar, en ciertas ocasiones, de una imagen dominante, una imagen lo suficientemente poderosa que ensombrezca a los demás significados y resonancias. Cuando esta imagen dominante es positiva, las instituciones, empresas y demás públicos objetivos nacionales pueden beneficiarse de ella, y ser percibidas como extensiones de marca de la marca-país. Es en estos casos cuando la marca-país puede comportarse como la empresa matriz de cualquier producto. Como una marca corporativa que endosa la marca del producto nacional. Sin embargo, esta imagen dominante puede que no sea beneficiosa para todas las instituciones, empresas y públicos objetivos nacionales. La imagen dominante de España en el exterior puede muy bien ser aprovechada por empresas del sector turismo, y en general del sector servicios, pero sería mucho más difícil para empresas como Construcciones Aeronáuticas, Derbi o Indra.

Es decir, el concepto de imagen país dependerá también del contexto en que se utilice. A este respecto, se podría diferenciar entre la imagen dominante de un país, más general y abstracta, del capital de reputación que el país posea en los diversos ámbitos políticos, culturales y económicos. A la hora de comprar un producto o servicio específico, los consumidores tienen un cierto conocimiento

sobre el capital de reputación que los países tienen para producir los atributos que buscan en un determinado producto. Es decir, el capital de reputación está incorporado en proposiciones –creencias– en lugar de puras imágenes. Las compras basadas en el capital de reputación son motivadas por conocimientos sobre los atributos determinados del país de origen. Mientras que las compras basadas en las imágenes de un país son generalmente motivadas por la afectividad hacia el país. Desde este punto de vista, el conocer en qué categorías de producto un país disfruta de capital de reputación en la esfera internacional, es análogo a que una empresa conozca sus competencias nucleares, en el sentido que éstas serán las capacidades y recursos valorados por sus clientes en el mercado.

De aquí surge la necesidad de saber y conocer cuál es la imagen de marca dominante de un país en los distintos países y/o zonas geográficas de interés, así como en qué áreas de actividad la marca España goza de capital de reputación y competencias distintivas frente a terceros países competidores. En este sentido, y siguiendo los modelos de comportamiento racional del consumidor, se puede afirmar que cuando la información está disponible, el capital de reputación de una nación en relación a una categoría de producto dada, jugará un papel mucho más importante en las decisiones de compra de los consumidores que otro tipo de creencias, percepciones o imágenes sobre el país en cuestión.

De los argumentos anteriores se desprende que cualquier campaña de marca-país debe, en primer lugar, analizar cuál es la imagen-país dominante en el ámbito global, y la imagen en las distintas zonas geográficas relevantes para el país en cuestión. En segundo lugar, definir la identidad de marca-país que se quiere transmitir, y adaptarla a cada uno de los segmentos de países o zonas geográficas, dado que en cada grupo de países se puede tener una imagen distinta, y por tanto, habrá que utilizar estrategias y tácticas diferentes. De esta manera, habrá que buscar una idea dominante que se quiera transmitir y posicionar en la conciencia colectiva internacional, y que pueda ser utilizada de forma coherente por todas las instituciones del Estado, empresas, referentes de la vida civil y los demás públicos objetivos nacionales.

Esta idea dominante –sea la de prestigio u otra que se acuerde– debe ser un reflejo de la realidad económica y social del país, de otra manera no será creíble. El mensaje nuclear debe sintetizar la realidad y la proyección futura del país y, al mismo tiempo, ser una idea que pueda ser utilizada por todas las instituciones, empresas y demás públicos objetivos españoles para realizar sus propios programas tanto en el ámbito nacional como en el internacional. La idea dominante –la *tag line*– debe sintetizar claramente la vitalidad económica, social y política de la España del siglo XXI, superando con creces la idea subyacente del “Spain is different”, acuñada ya en el siglo XIX por los viajeros ingleses y escritores como George Borrow y Richard Ford, y hábilmente enfatizada en los años sesenta y setenta y vigente hasta nuestros días en la conciencia colectiva. Una idea dominante, que sea lo suficientemente atractiva y filosófica, para que pueda ser utilizada por la gran mayoría de empresas e instituciones nacionales en sus planes de comunicación y promoción internacional. Por ejemplo, Canadá es parte del G-7, aún cuando su poder económico y financiero es muy inferior al de España. Entonces, por qué no puede ser España el próximo G-8. El *tag line* - *Spain: The Next G-8*. También, haciendo uso de la vitalidad del país en estos últimos años, y la percepción internacional sobre la calidad de vida y carácter humanista de la sociedad española, podríamos posicionar el siguiente: *Spain: Humanistic Vitality*.

Esta idea dominante, y todas las campañas y programas que de ella emanen, debe ser gestionada de forma coordinada y con la flexibilidad necesaria, para que pueda ser utilizada por todos los

interesados. En este punto, la necesidad de un ente –guardián de la marca–, que coordine y establezca la visión estratégica de marca España a medio y largo plazo, es una necesidad nuclear.

Una vez formulada la imagen dominante, será necesario segmentar los países y regiones donde se quiere implantar y mejorar la marca-país. Como señalamos anteriormente, podemos encontrar diversas y muy dispares imágenes de la marca España en función del país que analicemos, por lo que los programas de marca tendrán que ser adaptados a las percepciones e impresiones imperantes.

Por último, y no menos importante, estos planes de acción deben situarse dentro de una iniciativa conjunta entre las instituciones públicas y las empresas. Desde la perspectiva de las instituciones públicas, crear una marca-país requiere una visión de Estado por parte de los respectivos gobiernos, ya que cualquier programa estratégico de marca-país es a largo plazo y supera con creces el periodo de cualquier legislatura política.

## EXPERIENCIA EN LAS DISTINTAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS Y MUNICIPIOS

12 de noviembre de 2002

Relator: José M<sup>a</sup> García Casanovas

### OBJETIVOS

El objetivo de esta jornada se centra en conocer no solamente la valoración que las distintas Comunidades Autónomas hacen de la marca España sino, y más importante, las experiencias de dichas Comunidades Autónomas en su proyección exterior y en la promoción de las empresas en ellas radicadas. Fueron invitados a la mesa, además de los representantes que figuran a continuación, otros de las Comunidades del País Vasco, Cataluña, Navarra y Galicia, y de varios Ayuntamientos, que finalmente no pudieron asistir.

### PONENTES

Maritina Hernández, directora general IVEX, Comunidad Valenciana.

Fernando Bastarache, director gerente, Madrid Excelente

Julio Moreno, consejero delegado, Comercializadora de Productos Andaluces

Moderador: Alfredo Bonet, director general de Promoción, ICEX

### CONCLUSIONES

Las conclusiones que se enuncian a continuación son las formuladas por el moderador en el cierre de la sesión.

Los representantes de las Comunidades Autónomas presentes están de acuerdo en que las empresas valoran positivamente la importancia de la marca España.

Las empresas prefieren presentarse sólo bajo la cobertura de la marca España o, en todo caso, asociando la marca España a la de su Comunidad Autónoma, en lugar de presentarse únicamente bajo la marca de ésta.

Antes de salir fuera hay que trabajar dentro para generar la imagen adecuada que, en todo caso, debe responder a la realidad. La no-coherencia es nefasta.

No hay que caer en la tentación de querer vender España sólo como el último grito de la "modernidad".

Hay que aprovechar y vender adecuadamente nuestra historia y tradición.

Hay que apoyarse en la "marca empresa", reforzada en su caso con la marca España aunque no existan, en algunos casos, en el ámbito autonómico, suficientes empresas locomotoras.

La imagen de España debe asociarse al cambio y al progreso realizado en los últimos años.

En el ámbito autonómico existe una mejor coordinación en la gestión de la marca, que en el ámbito nacional.

La utilización de figuras de gran proyección pública puede ser interesante pero arriesgada.

### RESUMEN DE LAS INTERVENCIONES

En la presentación de la jornada se apuntan ya los puntos de coincidencia de los distintos ponentes:

- El país de origen da (aumenta o disminuye) credibilidad añadida.
- Una imagen país positiva permite el incremento de ventas y a mejores precios.

Así mismo, se informa que un reciente estudio del Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos, muestra que la imagen de España tiene un importante potencial de mejora.

#### Comunidad Valenciana

En la Comunidad Valenciana parten de una encuesta en profundidad realizada a 60 empresarios, a los que se ha preguntado lo que piensan acerca de la actividad y de la marca que se proyecta desde el Instituto Valenciano de Promoción Exterior (IVEX), y bajo qué paraguas (marca) preferirían ser promocionados.

En general, prefieren que sea bajo la marca de *producto español*, pero sienten que falta una política preestablecida y organizada, aunque algunos empresarios quieren promocionar la marca-país valenciano, la mayoría creen que la marca Valencia o Comunidad Valenciana podría ser confundida con la de un país emergente por ser poco conocida la organización político-administrativa española, y Valencia no es reconocida como entidad política. También, se encuentra un grupo de empresarios que no se sienten identificados con ninguna marca paraguas cuando salen al exterior.

Una conclusión importante a tener en cuenta es que el uso de una u otra marca depende de los entornos geográficos; así en países asiáticos prefieren ir bajo una marca de la Unión Europea, *made in Europe*, ya que España en sí, es todavía poco conocida o bien les cuesta identificar a España con un producto que incorpore diseño, calidad e innovación.

El IVEX, como Institución, ha procurado trabajar bajo la marca *producto español*, excepto en los lugares en los que son muy conocidos (se refiere a su presencia en México), donde han realizado una campaña propia con imagen propia de la Comunidad Valenciana: "Comunidad Valenciana:

disfrútala". También en Brasil (Sao Paulo), se identifica ya, dentro de un determinado sector, a la Comunidad Valenciana como producto de calidad. No obstante, en estos lugares se ha hecho la campaña de promoción con una imagen propia apoyada en la imagen de España utilizando, en el logo-símbolo, la bandera de España junto a la de la comunidad.

En los próximos meses hay previstas dos campañas en las que se aplicará el mismo criterio de Brasil:

- Una campaña de promoción del País Valenciano con imagen propia, aprovechando la presencia del Rally Dakar, que hace etapa en Castellón y que se gestiona desde el IVEX. Su idea-fuerza es "Comunidad Valenciana: próspera, activa, moderna y dinámica".
- La segunda campaña se hará coincidiendo con la inauguración de una tienda para la promoción de productos valencianos en Moscú.

Las ideas básicas para la promoción se basan en la demanda de los empresarios valencianos, que quieren que se les promocione como portadores de *producto innovador, con diseño y de calidad*, diferenciándose de un producto que compite sólo con política de precios.

### Comunidad de Madrid

La experiencia presentada por la Comunidad de Madrid se basa en la campaña "Madrid Excelente", cuyo objetivo es vender Madrid para que las empresas vengan a instalarse en Madrid, más que vender sus productos en el exterior. Para esta última finalidad, la comunidad tiene otros mecanismos que se encargan de abrir mercados exteriores, como el IMADE.

Es una iniciativa que cuenta con el máximo apoyo y compromiso político, presidida por el propio presidente de la Comunidad y en la que toma un protagonismo activo. La idea promocional que gira en torno al mensaje "Madrid Excelente" quiere evidenciar las señas de identidad de la Comunidad de Madrid:

- Carácter abierto: todo el mundo tiene su oportunidad.
- Calidad y búsqueda de la excelencia.
- Madrid: centro financiero español y sede de las principales empresas, es decir, un escenario empresarial de primera magnitud.

"Madrid Excelente" es un producto nuevo que intenta involucrar a todas las empresas, sean de donde sean, vinculándolas a la iniciativa y ofreciéndoles ventajas para la promoción, con el fin de que Madrid como comunidad siga liderando la inversión (76% actualmente).

En Madrid, donde ya se encuentran las mejores y más innovadoras empresas en la práctica empresarial, se pretende que esta misma presencia de las empresas líderes sirva de "efecto tractor", arrastrando a otras empresas hacia aquí: "Madrid es un escenario de excelencia, buen sitio para invertir y con apoyo institucional, fiable y con compromiso".

"Madrid Excelente" les da un valor añadido, por el compromiso de la propia comunidad en el fomento de la cultura de la *calidad*. Su puesta en práctica se basa en la utilización de una marca "Madrid", conocida en todo el mundo, calificada con un término, "excelente", que representa una cultura y una forma de hacer.

Las empresas acceden al derecho de utilización de la marca "Madrid Excelente" por distintas motivaciones, en función de sus criterios de valoración de la iniciativa. En este momento, ya están no solamente las mayores empresas de los distintos sectores, sino también las de poca capacidad económica, pues las empresas, en general, necesitan de una cierta legitimación a través de determinadas valoraciones o reconocimientos. Actualmente hay 130 organizaciones dentro del proyecto y 400 en evaluación.

A su vez, para acceder a la marca "Madrid Excelente", las empresas deben cumplir una serie de requisitos a los que se vincula la concesión de la misma y que son válidos para todo tipo de empresas y de productos. Los criterios para la selección se basan en las siguientes consideraciones tipo:

- No se certifica un producto, sino gestión empresarial (administrativa, fiscal, medioambiental, etc.).
- Se valoran las certificaciones de procesos tipo ISO, AENOR, etc.
- Se aplican criterios de responsabilidad social corporativa.
- Se valora, también, la participación en otras iniciativas de la Administración.
- Se concede la marca "Madrid Excelente" por tres años, siendo revisable cada año.

Sólo el 30% de las empresas solicitantes obtienen la marca al final del proceso de evaluación. En todo este proyecto hay una gran colaboración de distintas instituciones como la Cámara de Comercio, CEIM, Federación Madrileña de Municipios, AEC, FQM, etc.

En la campaña promocional realizada en 2002 se han gastado 400 millones de pesetas (2,4 millones de euros), fundamentalmente en comunicación.

### Comunidad de Andalucía

También en la Comunidad de Andalucía la imagen de España, marca España, es importante e interesa, tanto desde el punto de vista de la Comunidad como de los empresarios.

A lo largo del tiempo y con frecuencia, la imagen de España ha sido la imagen de Andalucía, lo que desde Andalucía se ha intentado aprovechar en positivo. Según datos de la administración andaluza, en el exterior principalmente se identifican tres ciudades españolas: Madrid, Barcelona y Sevilla.

A Andalucía no sólo le interesa la potenciación de la marca España, sino que en su promoción procura apoyarse en organismos centrales como el ICEX, aunque poniéndole acento andaluz.

Sabedores de que la mejor marca de un país es la que hagan sus empresas, sienten que en Andalucía no disponen de grandes empresas locomotoras, por lo que han de apoyarse en un tejido industrial con poca marca. Como en otras comunidades, también se dan casos de empresas que por razones de mercado (Ubrique) prefieren trabajar para otras marcas comerciales: Dupont, etc., en lugar de crear su propia marca.

A la hora de crear la imagen de Andalucía algunos proponen el borrón y cuenta nueva. Sería un error, no se debe renunciar a las tradiciones que han definido y servido para crear imagen, como el vino de Jerez, el aceite, etc.



Andalucía quiere vender su Comunidad como un lugar de excelencia empresarial, conjugando el proyecto político con los intereses empresariales.

La Comunidad de Andalucía ha constituido la Comercializadora de Productos Andaluces (CPA), cuyo accionista mayoritario es la propia Comunidad y participan las Cámaras de Comercio y la Confederación de Empresarios, con el fin de intentar la coordinación de todos los agentes involucrados en la promoción de productos de las empresas andaluzas.

Tiene dos paquetes de programas:

- Programas internos de formación, preparación y desarrollo de los empresarios para que puedan “pisar fuerte” en los mercados exteriores.
- Promoción directa.

Participan en ferias exteriores, haciéndolo sistemáticamente bajo la bandera de España y en el pabellón de España.

En el exterior, cuando han celebrado algunos eventos singulares siempre han tenido muy presente no desligarlos de la relación con España, por ejemplo un evento en Japón celebrado en el Parque España u otro en EPCOT (Disney, Florida), donde hay actualmente un pabellón de Andalucía en el que se ha vinculado su presencia a la imagen de España.

Algunas otras ideas que surgieron durante el coloquio son las siguientes:

En la Comunidad Valenciana diseñan campañas que se sustentan en la realidad de sus empresas, que necesitan una marca que les apoye en el exterior. Un marchamo que dé prestigio a sus productos.

Las campañas realizadas hasta ahora, con un presupuesto muy escaso, no son ni de comunicación ni de promoción de la Comunidad, son de “apoyo en el punto de venta” en un momento y lugar determinado.

Cuando los empresarios piden el paraguas de la marca España quieren que, por el hecho de tener “made in Spain”, el producto responda a todos los estándares de *calidad*, tenga una componente de *diseño e innovación* y responda a una *gestión profesional y respetuosa con el medioambiente*. Es decir, que haya un valedor del producto con un compromiso entre la imagen de tradicional y la de modernidad.

Se comenta el uso adecuado de la imagen de “embajadores” oficiosos. En este sentido, la utilización, por la Comunidad Valenciana, de la imagen de Julio Iglesias (pagada) fue un éxito, desde el punto de vista de los empresarios, aunque también motivo de críticas.

La iniciativa y colaboración de Antonio Banderas (más altruista y espontánea) por la Comunidad de Andalucía para la promoción del jamón también fue exitosa pero tampoco exenta de críticas.

Para la Administración tiene riesgos importantes el protagonismo en determinadas promociones de personajes singulares.

Desde la Comunidad de Andalucía se citan algunos de los problemas relacionados con la “italianización” de algunas marcas, como el de algunos exportadores de aceite a Estados Unidos.

En todos los casos, se propone la realización de promociones globales que apoyen la marca España. En este sentido, se comentan ampliamente las exposiciones “Expotecnia” organizadas por el ICEX, que están en este momento sometidas a un proceso de reflexión con los sectores productivos a fin de actualizarlas, redimensionarlas y adecuarlas a las condiciones de los distintos mercados potenciales para garantizar su eficacia tanto desde el punto de vista de la imagen como desde el comercial.

## LOS PROTAGONISTAS DE LA VIDA EN ESPAÑA. VISIÓN Y APORTACIÓN DE LOS EMBAJADORES DE LA MARCA ESPAÑA

14 de noviembre de 2002

Relator: Antonio Quijano

### OBJETIVOS DE LA MESA

La imagen del país es un activo fundamental para defender los intereses de los estados dentro de un ambiente de competitividad e interdependencia. Así pues los objetivos principales de esta jornada sobre marca España son los que siguen.

Dar a entender la importancia de la imagen. Casi todo el mundo piensa que su imagen es peor que su realidad, mientras es innegable que la imagen ayuda mucho. Esto se puede explotar más y sacar un mayor provecho.

Conocer qué estamos haciendo bien y qué estamos haciendo mal para dar una mejor imagen a marca España. Qué podríamos estar haciendo mejor y si ese proceso debe tenernos a nosotros como sujetos activos.

¿Es legítimo que guiemos y encaucemos la conformación de la imagen de nuestro país (lo que estamos llamando marca España)? ¿O bien, debemos dejar que ésta se construya sola?

Qué roles podrían adoptar los embajadores españoles en el extranjero, para poder afianzar la marca España.

### PONENTES

Diego Hidalgo, presidente, Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior

Inocencio Arias, embajador, representante permanente de España en las Naciones Unidas

Sergi Arola, restaurador, restaurante La Broche

Luis García Berlanga, director de cine

Joaquín Leguina, diputado, PSOE y escritor

Moderador: Carlos Espinosa de los Monteros, presidente, González Byass S.A. y Mercedes Benz España

### CONCLUSIONES

Es innegable afirmar que la realidad de España ha mejorado ampliamente durante los últimos 25 años, pero que la progresión en la imagen de ésta no ha sido tanta como se corresponde a la realidad. De este modo, las percepciones están penalizando a la economía de nuestro país, pero hay margen para el optimismo en el futuro. El problema es que sigue sin establecerse una marca-España en temas tan importantes como el gastronómico o el empresarial.

Comencemos con la imagen de España en Estados Unidos. La percepción de España en Estados Unidos es escasa y difuminada. Esto es debido, entre otras razones, al escaso interés de los medios americanos por España. Las únicas noticias que salen sobre España en los medios americanos son los "Sanfermines" y la "tomatina de Buñol". No existe un edificio característico como la Tour Eiffel en Francia o el Big Ben en Gran Bretaña, no hay "best-sellers" españoles, las estrellas del cine en Hollywood son puntuales; en conclusión, no existen símbolos característicos de España suficientemente reconocidos como para ser utilizados como representativos de su imagen en Estados Unidos. Una opción como edificio significativo puede ser el Guggenheim, el cual está teniendo un importante reconocimiento en ese país.

Sin embargo, y en contraste, el americano que ha visitado en España nos tiene en alta estima y no ya por el imaginario americano de toros, siesta, sangría y flamenco, sino por la calidad de vida que se encuentra en este país. Hay una diferencia importante entre la imagen exterior y la realidad o imagen de quien conoce el país. Pero, si realmente la España de verdad es tan atractiva, ¿qué podemos hacer para transmitirla?

Como punto positivo en cuanto al progreso en la imagen, hay que mencionar la diferenciación entre lo hispano y lo español. Anteriormente, Estados Unidos nos metía en el mismo saco sin diferenciación alguna, mientras que ahora hay un cariz más Europeo para España.

Tampoco hay que generalizar y concluir con la imagen que Estados Unidos tiene sobre España. En estos momentos Europa es donde se tiene una mejor visión de nosotros. Además, las elites americanas de determinados lugares como Nueva York o los Ángeles tienen un aprecio creciente a productos españoles, como puedan ser el vino y la gastronomía españolas. En cuanto a Latinoamérica, el asunto cambia, ahora somos vistos como "nuevos colonizadores" con las connotaciones negativas que esto involucra. Este último problema mencionado es producto de la denominada falta de marketing de España. Nuestra marca no se ha vendido suficientemente, nos han adjudicado el papel de "nuevos conquistadores", en lugar de reconocer el esfuerzo realizado, que ha contribuido a la modernización de dichos países.

Se puede citar al sector de la gastronomía como ejemplo de falta de marketing igualmente. No existe la necesidad de vender fuera como pueda existir en otros países, casos de Italia o China, pero es contraproducente abandonar un sector, con el cual podemos proporcionar imagen al país, cuando lo que queremos es hacer marca-país. No existe el término "gastronomía española", debido a que el peso para aportar imagen a la gastronomía lo ostentan la cocina catalana y vasca, que a la postre se han usado como señas de identidad cultural propias de esos lugares, con lo que no se han puesto a trabajar para construir marca España. Tiene poco sentido tratar de establecer marcas autonómicas contrapuestas a la de España. En contra de esto y aportando imagen en demasía se encuentra el caso



francés, donde la promoción de la gastronomía francesa es utilizada como herramienta de prestigio, casi tanto como una cuestión de Estado.

Por otra parte, parece que España está logrando transmitir la imagen de modernización y seriedad de sus empresas aunque en una forma moderada. Actualmente existen nuevas compañías españolas mundialmente conocidas tales como Lladró, Freixenet, Zara, Mango, Camper o Chupa Chups. No hay que olvidar que, por ejemplo, en París existen actualmente 19 establecimientos de Zara, los niños americanos comen Chupa Chups o que Mango se encuentra por toda Alemania, esto es un punto fuerte explotable por marca España.

El problema radica en que la mayoría de personas en el extranjero ignoran el origen español de todas estas empresas exceptuando Lladró y Freixenet, que sí son mundialmente reconocidas como empresas españolas. Esta tendencia está cambiando actualmente, ya que este desconocimiento está desapareciendo. Aun así, todavía falta la imagen país, esto es porque estas marcas renombradas españolas no tienen especial interés en resaltar su nacionalidad, pues que no les aporta nada, cuando no les resta. Esto sería importante de cambiar.

Quizás sería interesante invertir la tendencia institucional de dar igualdad de oportunidades a todo el mundo, quizás la estrategia debería ser la de apoyar a los líderes de cada sector para aprovechar el potencial de locomotoras, que tendrían algunas marcas y así aprovechar el efecto arrastre que éstas tendrían sobre otras marcas menos importantes, con el escudo de España por delante.

Todas las conclusiones y ejemplos que se han ido indicando apuntan hacia el mismo sitio, el profundo desconocimiento de los productos y de las marcas españolas. Durante estos últimos 25 años, la realidad e imagen de España han mejorado muchísimo. Pero todavía falta imagen país, faltan reales empresas locomotoras de prestigio mundial y falta determinar por qué la imagen de España en el extranjero no se corresponde con su realidad y quién es el responsable de esto.

Hay que olvidar la imagen pintoresca y folclórica en la que estábamos encajonados tiempo atrás y mostrar lo que somos, porque nuestra realidad ha cambiado y esto tiene que ser reflejado. Tenemos que mostrarnos como un país moderno, que compite en buenas condiciones en cuestiones como producción industrial o áreas artísticas y técnicas.

## LA VALORACIÓN Y PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN DE ESPAÑA POR LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

19 de noviembre de 2002

Relator: Luis Jesús Martínez

### OBJETIVOS

Los objetivos de esta mesa eran los de dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cómo se percibe la imagen de España en los diferentes continentes y en los diferentes países? ¿Cuáles son los sectores y las empresas que más se conocen internacionalmente? ¿Cuáles son los atributos que se perciben de "lo español"? ¿En qué medida la creación de una marca España fuerte ayudaría a la expansión internacional de las empresas españolas? ¿Qué acciones mediáticas contribuyen a posicionar a España como potencia mundial? ¿Cuál es la aportación de los medios de comunicación para crear una imagen determinada de un país? ¿Cómo se puede utilizar la "marca-país" como medio eficaz de apoyo y de defensa de los intereses españoles fuera de España? ¿Qué pasos son necesarios para la creación de un proyecto marca España?

### PONENTES

Pedro González, director Relaciones Internacionales, RTVE

Masako Ishibasi, colaboradora, Kyodo News. Vocal Junta Directiva, Asociación de Corresponsales de Prensa Extranjera

Emilio Crespo, director de Internacional, Agencia EFE

Robert Donahue, editor of the Editorial Pages, International Herald Tribune

Robert Graham, bureau chief, Financial Times

José Manuel Calvo, redactor jefe de Internacional, El País. Ex corresponsal en Washington y Bruselas

Christopher Crommet, vicepresidente ejecutivo y director general, CNN en español (Atlanta)

Moderador: Tom Burns, adjunto al presidente y director de Comunicación, Grupo Recoletos, ex corresponsal del Financial Times

## CONCLUSIONES

Es imperiosa la necesidad de una política de Estado que promueva una imagen renovada de España en el exterior.

Un problema clave a resolver es la coexistencia y articulación de una estrategia en el ámbito del Estado con otras de carácter autonómico o local.

Los medios de comunicación y, en particular, los audiovisuales, son fundamentales para el posicionamiento de la nueva marca España.

Son más importantes la voluntad y la imaginación que el dinero (aunque poco se puede hacer sin un presupuesto suficiente).

Es necesario un cambio drástico de actitud del colectivo, desde posturas defensivas a estrategias de ataque.

España, que fue en el pasado un país "serio" y una gran potencia mundial, cuenta hoy con todo lo necesario para volver a serlo.

La "transición" española de la dictadura a la democracia, universalmente reconocida y respetada, representa un ingente potencial a capitalizar en términos de imagen.

Tanto o más que los embajadores oficiales, resultan eficaces en términos de imagen los "oficiosos" (deportistas, artistas, profesionales, etc.), si bien su utilización entraña riesgos que es necesario evaluar y controlar.

Una vez recuperada la imagen democrática, es preciso cuidar la estabilidad del país y la seguridad de los españoles y de nuestros (muchos millones) de visitantes.

Finalmente, junto con la necesidad de comunicar adecuadamente la realidad de nuestro país, es preciso realizar un esfuerzo sin concesiones para la progresiva mejora de esa realidad. Es preciso diversificar nuestra oferta de atributos, primando los que implican calidad y modernidad sobre lo tradicional, lo tópico y "lo barato".

## RESUMEN DE LAS INTERVENCIONES

A continuación, figuran las opiniones expresadas por los participantes en sus intervenciones y coloquio posterior, agrupadas como respuestas a las cuestiones que motivaron la convocatoria de esta mesa de trabajo, algunas de ellas unidas, debido a su afinidad y/o solapamiento temático:

¿Cómo se percibe la imagen de España en los diferentes continentes y en los diferentes países?

Debido a la muy diferente presencia histórica de España en las distintas áreas geográficas y a la ausencia de una política de Estado unificadora, la imagen de nuestro país se percibe de manera e intensidad muy diversas.

Uno de los ponentes indica que, para él, *imagen = opinión + creencia + prejuicio*. Las opiniones se pueden cambiar con una cierta facilidad, los prejuicios no y mucho menos las creencias, por lo que cualquier intento de modificar una "imagen país" es una labor extraordinariamente compleja y difícil.

España es un país, cuya imagen de grandeza y poderío mundial, fue desplazada por la de un país anticuado y decadente, matizado en el siglo XIX por un exotismo romántico y un tanto bárbaro, reforzado a raíz de nuestra Guerra Civil.

Como consecuencia del inesperado éxito de nuestra "transición" y del papel desempeñado por la Corona en la consolidación democrática, se nos percibe, cada vez más, como un país moderno y plenamente europeo.

Sin embargo, el tratamiento dado por los medios internacionales al problema del terrorismo ETA, posiblemente por influencia del factor "romántico", es frecuentemente poco realista, hasta el punto de calificar a los terroristas como patriotas o *freedom fighters*.

En general, la percepción que de España tienen los restantes países europeos, es bastante positiva: se subraya el hecho de que hace ya más de dos décadas España ha superado ampliamente su retraso en cuanto se refiere a libertades y a su nivel de vida. De país emisor, se ha convertido en un gran receptor de emigrantes. Se comenta muy positivamente la libertad de la que disfrutaban en España las minorías lingüísticas, como los catalanes y los vascos, para expresarse en su propio idioma, frente a otros colectivos europeos como, por ejemplo, la Bretaña francesa.

En España tenemos menos leyes y normas que otros países de nuestro entorno y, además, somos menos estrictos en su aplicación.

Una cita de la *Guía Michelin roja*, de 1971: "Madrid puede rivalizar con cualquier ciudad europea por su animación y su modernidad". Eran los años del inicio de la famosa "movida", pero todavía quedaban cuatro años para la muerte de Franco. Ha transcurrido ya más de una generación desde que "Europa ya no termina en los Pirineos", y ya va siendo hora de que los españoles recuperen una auténtica confianza en sí mismos ("¿O es que no tienen a Zidane y a Raúl?").

Elizabeth Nash, antigua corresponsal de The Independent en Madrid, afirma en un libro reciente (2001) sobre nuestra capital que "los españoles saben ser más abiertos y amigos que los demás europeos", y juzga como "irresistibles" nuestras ganas de disfrutar de la vida, nuestro aperturismo, nuestra tolerancia,...

Tras cuarenta años de franquismo, España se convirtió, en el transcurso de una sola generación, en un protagonista activo de la Europa moderna, sin menoscabo de su identidad. Nombres españoles, Felipe González, Javier Solana, Ana Palacio ("brillante, de análisis cálido"), suenan con fuerza en el concierto europeo.

Frente al argumento de un colega francés de que los españoles somos “solemnes y orgullosos”, dice que, junto con los rusos, somos los mejores contadores de chistes del mundo.

Vuelve a salir la idea recurrente de que “debemos abandonar la actitud defensiva y pasar a la ofensiva”, reconociendo la llamativa discrepancia existente entre la España “de verdad” y aquella percibida desde fuera y, dado que la “España de verdad” es tan atractiva, ¿qué se puede hacer para comunicarla?

Se indica que la responsabilidad no corresponde al Estado (o no sólo) y se sugiere el rellenar algunas carencias muy significativas, la primera de las cuales sería el escaso dominio del inglés (al que define como “el nuevo latín”), por parte de los españoles.

Hay que conseguir que los españoles, como los franceses, sean tan buenos en inglés como los holandeses o los daneses y hay que conseguirlo ya.

Uno de los ponentes se apoya en 38 años de experiencia vivida cuando afirma que España debe hacer un poderoso esfuerzo para comunicar sus cualidades humanas de “país serio”: los españoles son tan trabajadores como el que más en Europa, (“fiesta y siesta is silly”). ¿Cómo comunicarlo? esta es la cuestión.

Los españoles tienen grandes cualidades que les hacen, a la vez “serios y divertidos” (“los franceses no son divertidos”), pero tienen que hablar más de sus pueblos y ciudades que de sus playas.

Algo que impresiona a muchos de nuestros visitantes es el amor que los españoles demuestran por sus niños, y un ponente considera que la baja tasa de nacimientos actual es transitoria y que pronto se corregirá.

Se augura a España un futuro brillante como la California, la Florida o Arizona de Europa; si sabe aprovechar sus oportunidades, es un auténtico “mercado de oro” y ya se está convirtiendo en el anfitrión privilegiado de decenas de miles de europeos del norte.

Japón percibe a España como “un país de artistas y de cultura profunda”, pero también como un país inseguro, por los frecuentes robos y agresiones a japoneses que visitan nuestro país.

En referencia a la percepción por parte de los turistas que nos visitan, junto con el problema de seguridad que afecta sobre todo a los japoneses, los franceses suelen considerar a España como una sucursal del “Club Med” y no suelen regresar a su país demasiado satisfechos de la experiencia.

En algunos países de América Latina, que veían a España como “un país que sólo exporta curas”, desde que nos hemos puesto a exportar otras cosas nos consideran como los “nuevos conquistadores”, prepotentes y predadores, como en una versión actualizada de la Leyenda Negra.

Se achacan muchas de las disfunciones descritas a lo que un ponente denomina “déficit notable en cuanto a la necesidad de exportar *lo español*”, especialmente por parte del sector público o institucional.

### ¿Cuáles son los sectores y las empresas que más se conocen internacionalmente?

Hay una amplia coincidencia en que posiblemente sea el fútbol (Real Madrid, Barcelona), lo que mejor venda la imagen actual de España en el exterior, a pesar de que muchas de las grandes figuras no sean españolas. (“Antes de hablar de la “marca España”, habría que hablar de la “marca *Marca*”, indica un ponente, en referencia a la popularidad del diario deportivo).

También el turismo, nuestra primera industria, aparece en primera línea, aunque con una exigencia de reconversión hacia la diversificación y la calidad.

El sector agroalimentario, también muy comentado, está aquejado (al igual que todas las marcas españolas en su conjunto) de la asociación negativa de “barato” (“España produce cosas interesantes pero baratas”). Se apunta como causa nuestra proverbial incapacidad para promocionar nuestras “denominaciones de origen”, a diferencia de nuestros competidores naturales, los franceses y los italianos. Se cita el caso de las fresas de Huelva y, sobre todo, del jamón “pata negra”, incomparablemente mejor, pero peor conocido y valorado internacionalmente que el italiano de Parma o, lo que es mucho más sangrante, que el francés de Bayonne.

### ¿Cuáles son los atributos que se perciben de “lo español”?

Todavía perviven tópicos como la “España negra” (Leyenda Negra), el recuerdo de una gran potencia del pasado, sumida luego en la decadencia y el país romántico, atrasado y exótico de los viajeros del siglo XIX, junto al más reciente de “siesta y fiesta”, propiciado por el boom turístico de los sesenta.

Pero los tópicos sobre España, ¿son justos, son anticuados? ¿Existen dos realidades distintas de los países, una para los nacionales y otra para los turistas y extranjeros en general? ¿En qué medida es responsable España de su imagen en el mundo? Quizás los países no tengan el gobierno que se merecen, pero, desde luego, tienen “la imagen que se fabrican”.

Hubo repetidas alusiones a la grandeza que una vez ostentó España (“...en el siglo XVI y primera mitad del XVII, España era el país más serio, austero, emprendedor y persuasivo de Europa...”) y se asigna un importante papel a la Iglesia española en la proyección de una España audaz, entusiasta y con vocación de universalidad (dominicos, jesuitas, Opus Dei), con figuras de gran impacto popular (Francisco Javier, Escrivá de Balaguer). Las vigorosas órdenes españolas, frente a las mucho más *light* italianas (franciscanos, benedictinos) evidencian de lo que son capaces los españoles cuando deciden lanzarse fuera a predicar, convencer, “dar caña”...

Se cita la reciente y muy notoria celebración del 450 aniversario de la llegada al Japón del misionero navarro Francisco Javier, con la visita al pueblo natal del santo, por parte de un nutrido grupo de japoneses.

Para los japoneses, España es un país de artistas y “de cultura profunda”, de espiritualidad. Resulta muy chocante esa fuerte atracción hacia una cultura tan diferente a la suya, ese “sentir inexplicable que nos une y nos atrae”.

Esa imagen de "riqueza cultural y artística" se repite en otros muchos países y junto a los nombres de tantos artistas "clásicos" (músicos, pintores, escritores, etc.), empiezan a sonar insistentemente nombres muy actuales no sólo de artistas, sino de funcionarios y empresarios españoles de reconocido prestigio internacional.

También, se recalca que España debe recuperar determinados rasgos de identidad, hábilmente usurpados por otros países, como por ejemplo ha hecho Francia con Picasso, con cuyo nombre ha bautizado incluso uno de sus modelos más populares de coches.

En lo referente al turismo, junto a la imagen de destino prioritario por clima, bellezas naturales y otros atractivos afines, provoca también asociaciones negativas de masificado, barato, deficiencias en el servicio, poco respeto al medio ambiente, especulación salvaje en zonas costeras, inseguridad, etc.

¿Cómo utilizar la marca-país como medio eficaz de apoyo y de defensa de los intereses españoles fuera de España? ¿En qué medida la creación de una marca España fuerte ayudaría a la expansión internacional de las empresas españolas?

Existe un amplio consenso entre los ponentes en cuanto a la positiva influencia de una "marca-país", como soporte de las acciones, tanto institucionales como empresariales y comerciales, en su actividad exterior.

Un problema difícil de resolver para la construcción y puesta en marcha de una auténtica política de Estado, para la promoción de una nueva imagen de España en el exterior, es el de la coexistencia y armonización de un programa de carácter nacional con otros de promoción autonómica e, incluso, local.

Se insta a las "fuentes informativas" (instituciones, empresas) a que hagan bien su tarea, facilitando siempre la información adecuada. En este sentido, se elogia la labor de la Agencia EFE en América Latina donde, desde mucho antes de la reciente y fuerte ofensiva española, había conseguido un alto nivel de eficacia en la colocación de noticias, en desigual competencia con poderosas agencias internacionales, consiguiendo que cuatro de cada diez noticias aparecidas en los medios de esos países provinieran de EFE. Hoy en día, su papel en la colocación de noticias favorables para nuestra imagen en los medios de comunicación latinoamericanos, sigue siendo de la máxima importancia.

Junto con la necesidad de informar, se ponen de manifiesto determinados aspectos que afectan a la "calidad del producto" (masificación del turismo, poco respeto por el medio ambiente, baja calidad de determinados servicios, imagen de productores de bienes "baratos", escasa o nula promoción de nuestras denominaciones de origen, inseguridad ciudadana, escaso dominio del inglés, etc.) y que debemos esforzarnos seriamente en corregir para conseguir la deseada credibilidad como país ("La marca ayuda, pero no sirve de nada si no existe un producto con calidad intrínseca").

¿Qué acciones mediáticas contribuyen a posicionar a España como potencia mundial? ¿Cuál puede ser la aportación de los medios de comunicación para crear una imagen determinada de un país?

Los medios de comunicación de masas y, muy especialmente, los audiovisuales, son fundamentales para la construcción y difusión de una imagen de España renovada y acorde con la realidad actual, tanto a escala interna como internacional.

Sin embargo, su utilización es desacertada, errática e insuficiente, por la ausencia de una política de Estado adecuada.

Especialmente dramática resulta la programación televisiva dirigida al exterior (TVE Internacional) que, con una sonrojante penuria de medios económicos, técnicos y artísticos, compite con auténticos colosos fuertemente respaldados por sus respectivos países (BBC, RAI, televisión pública alemana) o con potentísimas emisoras del sector privado (TV5, CNN).

Algo parecido sucede con las agencias oficiales de noticias. En ambos casos y en zonas tan extensas como Asia (China incluida), España cuenta con un solo corresponsal.

Una mejora sustancial de nuestra oferta televisiva internacional, produciría, sin duda, unos efectos muy beneficiosos en la percepción de la realidad de España por parte de las colonias españolas e hispanas, tan numerosas e influyentes en tantos países clave (Estados Unidos especialmente.), así como en el creciente colectivo de los hispanohablantes de muy diversas nacionalidades. Se comenta que los cable-operadores de Ámsterdam acaban de eliminar a TVE Internacional de sus programaciones, por "insuficiencia de demanda".

Aparte de la labor informativa y formativa de largo recorrido de la televisión y los demás medios, su uso eficaz y oportuno puede resultar decisivo para la creación de un clima favorable hacia nuestro país con vistas a un evento próximo (visita política, tratado económico, acuerdo comercial, etc.), cuyo éxito se desea garantizar.

Se pone un especial énfasis en el potencial del nuevo cine español como transmisor de imagen y las dificultades con las que se tropieza. Hay que continuar por la vía ya iniciada en el año 2000 por el ICEX y los interlocutores del sector de llevar a cabo un gran programa de promoción de nuestro sector audiovisual fuera de nuestras fronteras.

¿Qué pasos son necesarios para la creación de un proyecto marca España?

Lo primero es crear, a los niveles de decisión pertinentes, la conciencia de que es necesario un esfuerzo colectivo, con la entidad, medios y voluntad de futuro necesarios para que la situación actual de abandono a la inercia de la historia y a las fuerzas naturales de la diplomacia y el mercado cambie drásticamente.

En esta línea, se reconocen los esfuerzos de precursores como Emilio Lamo de Espinosa y el Foro de Marcas Renombradas Españolas, al tiempo que se indica que en lo que se refiere a creación de imagen hacia el exterior, ha ido siempre muy por delante el sector privado y que los meritorios esfuerzos realizados hasta el momento darían, sin duda, muchísimo mayor fruto inte-

grados en un plan de acción al servicio de una adecuada política de Estado. Sin embargo, no sería adecuado ni deseable que el Estado tratara de manipular a los medios para que saliera "sólo lo bonito".

España debe empezar a proyectar hacia el exterior de una manera consistente y profesional los avances conseguidos, los éxitos de sus políticos y empresarios y dar a la comunicación la importancia y el papel que le corresponden. Los errores que se han venido cometiendo históricamente se prolongan hasta casos tan recientes, como los de los grandes inversores españoles en Latinoamérica o el torpe manejo mediático de la crisis de Perejil.

Se utiliza el fútbol como metáfora para afirmar que "son precisamente los españoles los que se marcan muchos goles en su propia portería" y se nos incita a sustituir nuestra estrategia defensiva por una decidida estrategia de ataque: debemos empezar por creernos nosotros mismos dónde hemos llegado y hasta dónde podemos llegar, dejar de pensar tanto en el pasado y proyectarnos hacia el futuro.

Algo que se debe hacer de manera inexcusable es cuidar con el máximo interés nuestra primera industria nacional, el turismo, hoy tan amenazada desde muy diferentes instancias. Primar el turismo temático y de calidad sobre el masivo de las tres eses (Sun, Sea & Sand), de los paquetes baratos de los grandes *tour* operadores británicos y alemanes, proteger el entorno de la especulación salvaje y de la degradación ambiental, y garantizar la seguridad de la vida y de las propiedades de cuantos nos visitan.

En otro orden de cosas, hay que saber aprovechar todas las *photo opportunities* que nos permitan hacer trascender acontecimientos y figuras que potencien la buena imagen de "lo español". Como ejemplo, se citó la multitudinaria concentración que tuvo lugar en el Vaticano con motivo de la canonización de monseñor Escrivá y que eclipsó a la del veneradísimo por los italianos padre Pio.

Una recomendación interesante, muy relacionada con el potencial de enseñanza de la lengua y cultura españolas, es la de que España debe promocionar más sus universidades y otros centros formativos y conseguir que los estudiantes extranjeros se conviertan en verdaderos "adictos" y embajadores de España en sus países de origen. En este ámbito, está cobrando especial importancia en nuestro país el sector emergente de las escuelas de negocios.

Se recomienda igualmente incrementar la interrelación con otros países en el terreno profesional, citándose como ejemplo la creciente demanda de personal médico y sanitario español en diferentes países europeos. También se debería explorar el potencial de intercambios laborales y formativos en sectores como el hostelero, la pequeña maquinaria, la automoción, etc.

## PROCESO DE CONSTRUCCIÓN Y DE COMUNICACIÓN PARA UNA NUEVA MARCA ESPAÑA

21 de noviembre de 2002

Relatores: Fernando Prado y Luis Jesús Martínez

### OBJETIVOS DE LA MESA

Conocer la opinión de los expertos en comunicación sobre la imagen de España en el mundo, con sus atributos positivos y negativos. Intercambiar recomendaciones sobre el planteamiento y la metodología necesarios para conseguir que España sea una marca fuerte.

### PONENTES

Luis Bassat, presidente, Bassat Ogilvy Iberia

José de Zubeldia, director ejecutivo, Landor Associates

Raúl Peralba, presidente, Positioning Systems

José Manuel Velasco, director de Comunicación, Unión Fenosa

Joaquín Lorente, presidente, Lorente y Asociados

Moderador: Antonio López, presidente, Asociación de Directivos de Comunicación

### CONCLUSIONES

Las percepciones que de España y de lo español se tienen en el mundo han ido mejorando en los últimos tiempos, pero todavía distan mucho de reflejar la realidad de la economía y los productos y servicios españoles.

Los asistentes a la mesa redonda coincidieron en la necesidad de desarrollar un proyecto para conseguir, de manera planificada, una buena imagen de nuestro país, así como la de sus productos y servicios, que se verían así favorecidos a la hora de competir en los mercados internacionales.

La iniciativa de poner en marcha un proyecto de estas características ha de corresponder a las más altas instancias políticas, pero para su éxito necesitará una total colaboración y entendimiento de los sectores público y privado.

En general, existía una plena coincidencia en los pasos que habrían de ser tomados:

- Definición de un dueño del proyecto. Se barajaron algunas alternativas, entre las que destacó la figura del jefe del Estado.
- Desarrollo de una visión y de un equipo de trabajo bien definido ("el cliente" para el que cualquiera de las empresas representadas en la mesa podría trabajar).
- Elección de una metodología.
- Asignación del presupuesto necesario (financiado por el sector público y el privado).
- Desarrollo de un posicionamiento único y diferencial basado en atributos positivos de España percibidos por los consumidores extranjeros (para lo que la investigación de mercado se hace totalmente necesaria).
- Implicación de los sectores público y privado en el plan de comunicación, alineando los productos y servicios "made in Spain" con el posicionamiento desarrollado.

## RESUMEN DE LAS INTERVENCIONES

Se realizó una presentación estructurada de la siguiente manera:

- Introducción a lo que representa la marca España.
- Reflexión sobre los públicos objetivo de la comunicación de la marca España.
- Análisis de los valores y atributos que se asocian a España a escala internacional, proveniente de un estudio realizado entre distintas oficinas de la red Ogilvy.
- Propuesta creativa para utilizar en los productos españoles realizando la imagen de España.

"Toda marca nace siempre de un gran producto. La marca España también. Si no hubiéramos tenido un clima extraordinario, una gastronomía excelente, unas playas maravillosas y una gente amable y extraordinaria, hoy la marca España no sería lo que es."

Si analizamos el producto:

Las cosas han mejorado desde el comienzo de la democracia: las infraestructuras y sobre todo la libertad de expresión. El español y "lo español" se ha puesto de moda en el mundo. El español por ser la lengua de 400 millones de personas y la segunda en Estados Unidos, y "lo español" por el ejemplo de la transición de la dictadura a la democracia, con figuras como S.M. Don Juan Carlos I o Adolfo Suárez.

Para convertir un producto tan complejo como es un país en una marca es preciso segmentar a quién nos dirigimos, para captar los matices relevantes para los públicos interesantes:

- La clase política mundial.
- Grandes multinacionales con capacidad de inversión.
- El europeo que hoy puede trabajar exactamente igual en España que en su país de origen.
- Los turistas.

Aunque la imagen de España es plural, es preciso encontrar un denominador común que la convierta en singular. Es necesario concentrar el mensaje. No se puede intentar vender todo a todos. Al igual que

se dice respecto de los médicos, el que tiene una imagen, tiene una imagen. Quien tiene dos imágenes, tiene media imagen. Y quien tiene tres imágenes no tiene ninguna.

¿Qué elementos nos valdrían para nuestra imagen? Para contestar a esta pregunta, se consultó a la red Ogilvy para que investigasen las percepciones de la marca España en sus respectivos países:

- Geografía y clima: se identifica a España con el sol y la playa, y en consecuencia, verano y vacaciones.
- Literatura: escritores como Cervantes y García Lorca, personajes como Don Quijote y Sancho o Don Juan.
- Pintura: Goya, Velázquez, Picasso, Dalí, Miró.
- Cine y espectáculo: Buñuel, Saura, Almodóvar, Victoria Abril.
- Arquitectura y diseño: Gaudí es el arquitecto español con mayor proyección internacional.
- Música y folklore: se asocia a España con el flamenco, el tango y la música de guitarra.
- Historia: aparecen luces y sombras: la inquisición, Colón y el descubrimiento de América, Guerra Civil y dictadura franquista, ETA y movimientos separatistas, S.M. Don Juan Carlos I.
- Deportes: fútbol, toros, golf.
- Gastronomía: tapas, paella, vino y sangría, aceite de oliva/aceitunas, marisco, naranjas.
- Turismo: en unos países se admira el desarrollo turístico de España y la calidad de servicio; en otros, se percibe el turismo masificado de costa.
- Carácter de la gente y valores: apasionados, emocionales, impulsivos, vagos, machos, machistas, caballeros, orgullosos, ruidosos, familiares, religiosos, atractivos, sociables.
- Modus vivendi: disfrutar la vida al máximo, trabajar para vivir y no viceversa; vida calmada, sin estrés, siestas, horario de comidas, actitudes frente al trabajo; vida al aire libre; fiesta; respeto a las tradiciones.

Por último, se ofreció una propuesta creativa para mejorar la imagen de España utilizando un mensaje que aparece millones de veces en el mundo: *made in Spain*. Si se añade un calificativo el significado cambiaría:

La propuesta sería: *Well made in Spain*.

Esta propuesta ayudaría a construir la imagen de un país mediante las cosas bien hechas en ese país. Este calificativo se podría conceder a aquellos productos que, por su calidad, contribuyesen a mejorar la percepción de España.

En otra de las intervenciones se desarrollaron una serie de recomendaciones para el proyecto marca España, basadas en la experiencia de Landor en casos como Hong Kong, Islas Fidji, Florida o el Reino de Jordania.

La metodología recomendada se estructura de la siguiente manera:

- Necesidad de un dueño del proyecto o "guardián de la marca".
- Creación de un plan estratégico.
- Desarrollo de un posicionamiento (único, relevante y fuerte).
- Investigación de mercado dentro y fuera del país.
- Desarrollo de valores a transmitir.
- Confección de plan de marketing y comunicación.



Se explicó así la necesidad de una cabeza visible para un proyecto de desarrollo de marca-país. Esta cabeza, dueño del proyecto o “guardián de la marca” podría ser una persona (el jefe del Estado, por ejemplo), o un órgano colegiado. En el caso de Jordania, el dueño del proyecto es el rey Abdulà, en el caso de las Islas Fidji es un grupo de 250 empresarios. Como metas del foro al que asistimos deberíamos obtener una visión (fijación clara del alcance y objetivos) y un guardián de la marca.

El segundo punto importante sería la creación de un plan estratégico, en el que deberían verse involucrados todos los “públicos objetivos”, o sectores implicados por este proyecto. Es necesario considerar el apoyo a los segmentos exportadores e importadores. Sería conveniente un alto nivel de colaboración entre el sector público y el privado.

Dentro del plan estratégico, es vital el desarrollo de un posicionamiento único, basado en atributos y valores de la marca España. Sobre la base de este posicionamiento se desarrollaría la “narrativa de la marca”, que puede tener múltiples matices por sectores.

Para determinar las percepciones internacionales de nuestro país es imprescindible recurrir a la investigación de mercado. El posicionamiento ha de ser analizado y confrontado con la investigación. Lander utiliza la herramienta “*Brand Asset Valuator*”, para medir las percepciones de los países (entendidos como marcas) en diferentes mercados.

Una vez desarrollado el proyecto, es preciso implementarlo acudiendo a planes de marketing y comunicación. Como último punto, se señaló la necesidad de entenderlo como “marketing total”, es decir, mediante una coordinación multisectorial que incluya la comunicación.

Además de la propuesta metodológica, se hicieron una serie de reflexiones y se propusieron ideas para el tratamiento de la marca España:

- Utilizar “Reino de España” en lugar de España. Sería un identificador diferencial que permitiría romper con la historia anterior y partir sobre una plataforma distinta.
- España podría posicionarse como la California o la Florida de Europa. Al igual que sucede con Florida en Estados Unidos, España podría ser el lugar donde personas de rentas altas de otros países europeos se asentarán durante largos periodos del año.
- Existe un gran número de atributos favorables que podrían ayudar a construir la marca España, dentro de las percepciones de lo español: amigable, complaciente, agradable,...

Como factores de éxito del proyecto se citaron los siguientes:

- Responsabilidades claras.
- Marketing total.
- Diferenciación sobre la base de un posicionamiento único (aunque segmentado).
- Colaboración entre sector privado y público (“win/win”).

Una tercera intervención afrontó el tema desde una perspectiva empresarial estructurando su ponencia en cuatro partes:

- Entorno competitivo actual.
- Necesidad de diferenciación vía posicionamiento.
- Algunas reflexiones sobre la marca España.
- Recomendación estratégica para el proyecto.

El entorno competitivo mundial se caracteriza por la globalización y la importancia de las empresas (de las 100 economías más grandes del mundo 51 son empresas y 49, países). Es necesario adaptarse a las circunstancias, pues quien no forme parte de la economía global no existirá.

Por otro lado, ya no vivimos en mercado virgen, donde si a un consumidor se le ofrece algo que le interesa éste lo compra. Existe una abundancia de oferta que hace que ahora haya una lucha por la cuota de mercado. Por ello no se puede ser igual a otras marcas, hay que ser diferente.

Esta diferenciación se tiene que dar en la mente del consumidor, donde ya existe una sobresaturación de datos. Esta realidad la refleja Leonard Riggio de Barnes&Noble: “En el siglo XXI, la gente tendrá que tomar pastillas que le ayuden a vaciar la mente. Perder ideas y olvidar información será equivalente a perder kilos y ponerse a dieta.” La solución a esto es optar por un mensaje simple.

Para conseguir ocupar el lugar deseado en la mente del consumidor es preciso entender que el marketing no es una batalla de productos, sino de percepciones. Es necesario buscar elementos que generen las percepciones deseadas. El “posicionamiento” no se refiere al “producto”, sino a lo que se hace en la mente de los clientes en relación con el “producto”.

Después de explicar estos conceptos iniciales acerca de la necesidad de construir un posicionamiento en la mente de los consumidores, Raúl Peralba pasó a realizar unas reflexiones sobre la marca España:

En primer lugar cabe preguntarse: ¿es España una marca?

Según el *Diccionario Empresarial Stanford*: “La marca es el signo distintivo de un producto de la industria, del comercio o del trabajo, que lo diferencia de productos similares”. Ante esto nos hacemos la pregunta: salvo el turismo, ¿qué producto se compra usando el signo distintivo de un país?

Es cierto que hay países cuya imagen se asocia a determinados productos o servicios, como Estados Unidos con el cine, Alemania con los automóviles o la cerveza, Italia con el calzado o el aceite de oliva. No obstante, esto se debe primordialmente a que existen marcas renombradas que han conseguido poner en la mente del consumidor determinados países, como por ejemplo Mercedes, Volkswagen, BMW en el caso de Alemania en la categoría de automóviles.

En consecuencia, para mejorar la imagen de España como proveedor de productos y servicios, es preciso incidir en las marcas renombradas españolas para que lleguen a construir dicha imagen.

En segundo lugar, hay que pensar de afuera hacia adentro.

Las opiniones/percepciones de los clientes son más importantes que la realidad objetiva de los productos o servicios. “En marketing la objetividad no existe, es la subjetividad generalizada.”



Los datos objetivos de la economía española son mucho mejores que la percepción que existe de nuestro país (8ª/9ª potencia económica mundial, 5º fabricante y exportador de automóviles, 1ª/2ª potencia turística, 7º inversor internacional, 2º inversor en Latinoamérica, 7º en el sector servicios, etc.). Sin embargo, si miramos las encuestas sobre imagen de países desde una perspectiva subjetiva, España se sitúa en posiciones muy inferiores a las citadas. Existe un enorme hueco entre la realidad de nuestra economía y cómo nos perciben desde otros países.

En tercer lugar, no se debe intentar ser “todo para todos”.

Si intentamos ser “todo para todos” se termina siendo “nada para nadie”. Hay que concentrar el mensaje en un único posicionamiento.

En cuarto lugar, debe aceptarse que el posicionamiento es sacrificio.

Si una marca es seguridad, no puede ser al mismo tiempo velocidad. Elegir un posicionamiento significa renunciar a otros.

Una quinta reflexión sugiere que imitar a la competencia es la mejor forma de no ser diferente.

Si caemos en el error del “yo también” no conseguiremos diferenciarnos. Ser igual significa no tener ventajas.

En sexto lugar, hay que conocer la posición del competidor tan bien como la propia.

Vivimos en un mundo competitivo y necesitamos saber quiénes son nuestros competidores más directos y qué posición ocupan en la mente del consumidor, para poder mover ficha de manera adecuada.

Séptimo, el marketing y la comunicación necesitan una estrategia de largo plazo.

Y por último, la diferenciación es una estrategia “en contra de...”.

Es necesario saber quiénes son los competidores, analizar el escenario competitivo y, sin complejos, atacar.

Tras estas reflexiones, se pasó a hacer una propuesta acerca de cómo llegar a un posicionamiento para el “made in Spain”:

En primer lugar, se deben promover las marcas renombradas. Las empresas son las que compiten, los gobiernos tienen que crear el marco y proporcionar herramientas (fomentar inversión, internacionalización, I+D+i). Las marcas españolas deben competir en España, pero aliarse fuera, pues para una empresa española, entrar en un lugar donde hay empresas españolas del mismo sector es una gran ventaja.

En segundo lugar, hay que concentrar el mensaje. Hay que buscar una imagen que se asocie con el país (ejemplo, el Big Ben para el Reino Unido). Se hace necesario además encontrar un concepto diferenciador. Este concepto ha de poner en sintonía la oferta de las empresas con la oferta del país. Se propone, por tanto, que el concepto a utilizar sea “la calidad de la gente”.

Por último, se hace necesaria la creación de unas credenciales para la marca y la comunicación de ésta. El primer paso ha de ser interno, donde el público objetivo serían los 40 millones de españoles que han de jugar el papel de embajadores de la marca España. Más adelante tendríamos que ponernos a trabajar para comunicar en el exterior, pero siempre con las pautas de definición clara del mensaje y concentración del esfuerzo en conseguir ese posicionamiento.

Se presentaron algunas otras reflexiones sobre el Proyecto Marca España, para pasar a continuación a enumerar las áreas de trabajo que deben ser acometidas.

- Las empresas españolas sufren de la debilidad de la marca española.
- Para reconstruir esa imagen es preciso trabajar en el terreno de la estrategia de comunicación.
- España tiene producto, pero no tiene mensaje: falta de visión y de coordinación de mensajes.
- La imagen de España evoluciona positivamente pero responde a estereotipos.
- Existe una diferencia muy importante entre la realidad de España y la imagen que se transmite al exterior: nuestro país es mejor de cómo lo vendemos.
- Estamos en un momento adecuado para llevar a cabo este proyecto.
- Se trata de un proyecto viable.
- Un proyecto de estas características requiere un liderazgo compartido.
- Existen activos claros en los que se podría apoyar la marca.
- Se puede basar en atributos tradicionales, pero hay que añadir elementos nuevos.

En cuanto a las áreas de trabajo, se mencionaron las siguientes:

- España necesita un plan de comunicación con una estrategia estructurada. Este proceso que iniciamos podría ser el briefing.
- El plan requiere consenso, pero ante todo el impulso de las Administraciones Públicas coordinado con la capacidad de gestión del sector privado.
- Se debe comenzar por un plan de comunicación interna.
- La nueva marca no debe atacar directamente a los estereotipos, sino modularlos adecuadamente dentro del mensaje.

Se realizó, asimismo, la importancia de las percepciones, por encima de las realidades. En el caso de un país es difícil condensar sus atributos en una propuesta única, pues se trata más de una amalgama de valores y percepciones.

A este fin se presentaron tres reflexiones sobre cómo desarrollar las percepciones adecuadas sobre España:

- Las percepciones se forman siempre sobre cosas concretas, que han de responder a realidades.
- Sólo queda lo excepcional (frase de Camilo José Cela).
- Hay que pensar en comunicación global.

Concretando el mensaje que debe dotar de buena imagen a España se resaltaron tres atributos:

- España es un país solvente, entroncando con la economía, capacidad tecnológica. Esto se ve apoyado por ejemplos como la capacidad tecnológica de la banca española; Repsol YPF, una petrolera de importancia mundial en un país sin petróleo; Mondragón, primera cooperativa del mundo, etc.

- España es un país creativo/imaginativo, reforzado por nuestro arte, cine, teatro, cocina, etc.
- El humanismo, en contrapartida con el discurso predominante al otro lado del Atlántico (que parece acabado tras la caída de las Torres Gemelas). Los países europeos han de llevar adelante iniciativas políticas de transformación, y los gobernantes tienen que dejar de ser operadores logísticos y convertirse en humanistas.

Por último, se recomendó aprovechar las embajadas españolas en el extranjero para potenciar la imagen de España en sus diferentes facetas.

## PANORAMA INTERNACIONAL: LAS EXPERIENCIAS DE HONG KONG, REINO UNIDO, CANADÁ Y POLONIA

26 de noviembre de 2002

Relator: Fernando Prado

### OBJETIVOS DE LA MESA

Conocer casos históricos de otros países que han realizado proyectos encaminados a mejorar su imagen a escala internacional. Obtener enseñanzas que pudieran ser aplicadas al Proyecto Marca España.

### PONENTES

Kwok Wah Mak, deputy director, Brand Hong Kong Management Office

Jonathan Griffin, former director, Britain Abroad Task Force (Reino Unido)

Mario Laguë, assistant secretary to the Cabinet, (Communications and Consultation), Privy Council Office (Canadá)

Malcolm McKechnie, director general, Communications Bureau, Department of Foreign Affairs and International Trade (Canadá)

Andrzej Czarnek, presidente, Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego (Polonia)

Moderador: Miguel Otero, director de Comunicación, Chupa-Chups. Secretario del Foro de Marcas Renombradas Españolas.

### CONCLUSIONES

En esta sesión se han narrado cuatro experiencias internacionales muy diferentes, de las que se pueden obtener enseñanzas complementarias.

Los representantes de Hong Kong han compartido la experiencia de búsqueda de un posicionamiento para su ciudad, basado en sus atributos reales y percibidos, y la plasmación de este posicionamiento en el desarrollo de una identidad corporativa y una campaña de relaciones públicas.

El caso del Reino Unido ha sido un ejemplo, magníficamente narrado, de fracaso de una iniciativa esperanzadora, por culpa de falta de coordinación entre distintos organismos, falta de liderazgo y escasa asignación de recursos públicos y privados.

El caso canadiense se compone de dos proyectos muy diferentes. El primero consistió en el desarrollo de una marca para el Gobierno de Canadá para una audiencia local. Este proyecto reforzó su imagen mediante un posicionamiento basado en sus servicios, así como una mejor identificación de éstos, mediante el alineamiento de las distintas organizaciones que los prestaban con la propia imagen del Gobierno de Canadá. El segundo consiste en la metodología utilizada por Canadá para obtener buena imagen en el ámbito internacional y, sobre todo, captar inversión extranjera.

Por último, el representante de Polonia nos explicó un proyecto para dotar a los productos polacos de calidad de un identificador especial, obtenido mediante concurso. Esto se ha utilizado para promover a los fabricantes locales a crear productos y servicios de calidad, que puedan competir en una economía de mercado cada vez más internacionalizada.

## RELATO DE LA MESA REDONDA

### Hong Kong

Se explicaron las circunstancias de esta ciudad que ha pasado de ser un importante núcleo de manufacturas a un centro de servicios, de ahí a un centro financiero y por último su incorporación a la economía del conocimiento. Ha pasado por constantes cambios a través de su historia, el mayor de los cuales ha sido la vuelta a China en 1997.

Recientemente han tenido lugar todo tipo de reformas en el ámbito interno y externo: proyectos de infraestructuras (aeropuertos, puertos, Disneyland,...), educación, etc. En estas circunstancias se planteó dotar a Hong Kong de una nueva identidad, y para ello se contó con la colaboración de diversas firmas expertas en distintas áreas (identidad corporativa, relaciones públicas, etc.).

¿Cuáles eran los objetivos de este proyecto?

- Reforzar las percepciones sobre Hong Kong.
- Construir una plataforma para la promoción internacional.
- Establecer los parámetros para los principales valores de Hong Kong.
- Apoyar la identidad única de Hong Kong entre la comunidad local.

¿Qué se hizo?

En primer lugar había que desarrollar una identidad positiva y distintiva, para ello se llevó a cabo un amplio proceso de investigación de mercado cualitativa y cuantitativa, tanto en Hong Kong como en el ámbito internacional.

Se realizaron cientos de entrevistas en América, Europa, Japón y Singapur. También, se utilizó el *Brand Asset Valuator*, como herramienta para medir la fuerza de la marca Hong Kong a escala internacional.

Entre los resultados de la investigación se puede concluir que Hong Kong es percibida como:

- Una ciudad de negocio a escala mundial.
- Única y altamente diferenciada gracias a la convergencia de culturas y prácticas de negocio.
- Con la mejor infraestructura en Asia.
- Puerta de entrada a China.
- Diseñada para los negocios.
- Progresiva e innovadora.
- Ubicada estratégicamente, pero con gran belleza natural.

Como atributos considerados como puntos fuertes se citaron:

- Innovadora.
- Al día.
- Dinámica.
- Inteligente.
- Energética.
- Prestigiosa.
- Distinta.

Entre los retos y limitaciones cabe citar:

- El Hong Kong moderno no es conocido y entendido por todo el mundo.
- Es necesaria la implicación de las grandes empresas del sector privado de Hong Kong, que se verían muy beneficiadas por el proyecto (Cathay Pacific, HSBC, The Mandarin Oriental Hotel Group, The Peninsula Group, etc.).

Después del análisis se llegó a un enunciado para la marca Hong Kong, o plataforma de marca (*brand platform*):

“Hong Kong es donde la oportunidad, la creatividad y el espíritu emprendedor convergen. Es un centro dinámico, físico y cultural con una infraestructura a alto nivel mundial, la ubicación más estratégica de Asia, y una red global de gente con un impresionante grado de éxito que puede apoyar el logro de tus metas y objetivos.”

Los valores principales de la marca Hong Kong:

- Progresiva.
- Libre.
- Estable.
- Oportunidad.
- Alta calidad.

Esto se traduce en la siguiente personalidad de marca:

- Innovadora.
- Cosmopolita.
- Emprendedora.

- Líder.
- Conectada.

Tras esta explicación, se presentó el nuevo logotipo de Hong Kong, que refleja la imagen de un dragón en el que se pueden apreciar las letras H y K. Este logo muestra la imagen tradicional china del dragón, pero con una perspectiva dinámica que le confiere su aparente movimiento. Este movimiento habla de un Hong Kong siempre cambiante.

También se presentó una frase resumen del posicionamiento de la marca Hong Kong: "Asia's World City" (la ciudad mundial de Asia):

- Refleja su posición de núcleo de negocios en China y el resto de la región Asia-Pacífico.
- Es una posición apoyada por una comunidad que valora la libertad, genera oportunidades, y premia la creatividad y el espíritu emprendedor.
- Ciudad cosmopolita, con nexos de unión a una red global de gente interesada en el éxito continuado de Hong Kong.

Muchos temas se utilizarán a la hora de promocionar Hong Kong:

- Infraestructuras.
- Educación.
- Libertad (tanto de información como de asociación).
- Puerta de entrada a China y a los otros centros de negocio de Asia-Pacífico.
- Alto nivel de autonomía: un país dos sistemas implementado con éxito.
- Protección de los derechos humanos.
- Miembro de WTO y WCO.
- Escena cultural.

Para reforzar la nueva identidad se están desarrollando todo tipo de actividades de promoción: *co-branding* con empresas importantes, desarrollo de folletos y otros materiales de promoción, publicidad, relaciones públicas, eventos deportivos, etc.

La gestión del proyecto la llevó a cabo un organismo público dedicado en especial a este tema y la financiación correspondió al gobierno.

## Reino Unido

Se realizó una exposición sobre el caso del Reino Unido, explicando cómo se desarrolló el proyecto y cuáles fueron los motivos de lo que cabría considerar como su fracaso. Finalmente se comentaron posibles amenazas y oportunidades para el futuro.

En primer lugar se señaló que la identidad nacional se compone de tres dimensiones: político-militar, económica y socio-cultural. Las percepciones en torno a esas tres dimensiones van construyendo la imagen de un país.

Hay pocos países en el mundo que se toman como ejemplo al hablar de *branding*. Básicamente cabría citar a:

- Sudáfrica.
- Irlanda.
- España.
- Australia.
- Nueva Zelanda.

Tres de ellos llevaron a cabo su cambio de imagen en un momento de cambio político.

En 1997, el Reino Unido tuvo un cambio político que permitía una coyuntura favorable para el cambio de imagen. Tony Blair llega al gobierno (un cambio que –según se dijo– llegó cinco años tarde).

El debate en el Reino Unido sobre quiénes son, cómo proyectar su identidad y cómo mejorar las percepciones de Gran Bretaña se han intensificado desde la elección del gobierno laborista en mayo de 1997, con una agenda modernizadora y un compromiso de presentar al mundo una visión renovada de Gran Bretaña.

Este tema fue tratado de manera recurrente por los medios británicos, e incluso por algunos extranjeros. Por ejemplo, la revista Times sacó en portada un reportaje titulado "Renewed Britannia". En dicho reportaje se comentaba que, después de cincuenta años luchando contra lo que parecían pronósticos imposibles, Reino Unido está mostrando un inequívoco resurgir. Parece haber conseguido mayor juventud y frescura, y presenta además un nuevo sentido de identidad y orgullo, tanto en el hoy como en su historia.

En esta coyuntura, y desde la perspectiva turística, "British Tourist Authority", el departamento encargado de promocionar el turismo, se debatía entre dos objetivos a simple vista contrapuestos:

- Reflejar la tradición.
- Proyectar la modernidad.

En el año 1998 se realizó un panel de expertos, donde se pretendía obtener recomendaciones para la promoción del Reino Unido. A este panel se le llamó Panel 2000 y en octubre de 1998 se publicaron los resultados de numerosas reuniones y grupos de trabajo.

Las conclusiones del Panel 2000 se centraron en la necesidad, para la promoción del Reino Unido, de un esfuerzo coordinado y en la participación de los sectores público y privado. Las recomendaciones se agruparon bajo los siguientes cinco epígrafes:

- Definir quiénes somos.
- Aprovechar lo que hacemos y cómo se nos percibe.
- Mejorar la coordinación.
- Mejorar la presentación.
- Mejorar la proyección.

Los valores de que se pretendía dotar a la imagen del Reino Unido, siguiendo el Panel 2000, eran: fiabilidad, creatividad, libertad de expresión, apertura y tradición.

En los años 1999 y 2000 se realizó otro estudio entre gente más joven que recibió el nombre "Through Other Eyes" (a través de otros ojos). Este estudio permitió entender la visión externa del Reino Unido, que podría resumirse en este *verbatim*:

"Vemos a los ingleses como cuidadosos, meticulosos, gente metódica. Toman su taza de té a las cinco en punto, tienen su Reina... y están siempre borrachos."

Entre las percepciones positivas podemos citar: educación superior, finanzas/negocios, instituciones y justicia. Entre las percepciones negativas están: no igualitarios, no hospitalarios, no creativos, no aventureros.

En resumen, el Reino Unido es "worthy but dull" (valioso, pero aburrido).

En 1999, parecía haberse perdido esa seguridad en poder cambiar. Las percepciones negativas hacían que fuera poco creíble el proyecto de cambio de imagen. En estos momentos hubo un punto de inflexión en el que la prensa empezó a marcar pautas diferentes, al no ser capaz el gobierno de seguir marcando el rumbo.

Britain Abroad Task Force fue la institución creada para apoyar la promoción internacional del Reino Unido. Concebida entre 1998 y 2000, ha existido entre 2001 y 2002. El objetivo inicial era de tres años de duración.

Britain Abroad Task Force estaba liderada por el gobierno, en la figura de varios ministros. Contaba con un equipo directivo liderado por altos cargos diplomáticos. El equipo ejecutivo sería independiente. Un tercer grupo "de estrategia creativa" apoyaría aportando ideas creativas e innovadoras (estaría compuesto por gente creativa de los sectores privado y público).

Las recomendaciones de Britain Abroad cubrían:

- Nueva red: eventos, seminarios, conferencia anual, folletos de noticias.
- Inteligencia: investigación, información, ejes de posicionamiento, noticias y oportunidades.
- Desarrollo de productos: recursos, nuevas fuentes de información.
- Fondo de retos: iniciativas coordinadas para apoyar los mensajes clave.

Para apoyar la imagen del Reino Unido en el ámbito internacional Britain Abroad Task Force debía coordinar distintos organismos que actuaban de manera separada: el Ministerio de Asuntos Exteriores, Trade Partners UK (promoción del comercio), British Council, BBC, British Tourist Authority. Para que este esquema funcione es necesaria una estrategia compartida.

En la gestión del proyecto, otro elemento negativo fue la coexistencia de imágenes contrapuestas promocionando el Reino Unido: desde el clasicismo trasnochado, hasta un hiper-modernismo que tampoco refleja la realidad británica. Griffin mostró dos carteles que ilustran ambas concepciones de lo británico. No se había podido aunar conceptualmente lo positivo de lo tradicional, con lo más

interesante de lo moderno. La contraposición de mensajes no permitió el desarrollo de un posicionamiento único.

En estos momentos de iniciativas para desarrollar una imagen potente del Reino Unido llegan los años 2000-2001 plagados de desastres: inundaciones, crisis de las vacas locas, accidentes de trenes,... Estos acontecimientos, con gran cobertura internacional jugaron en contra de la imagen de Gran Bretaña. A estos hechos hay que añadirles los sucesos de septiembre 2001 en Estados Unidos, cambio del entorno internacional, turistas americanos que dejan de viajar a Europa, etc.

Después del 11 de septiembre, y volviendo al esquema de tres dimensiones para la imagen de un país, la dimensión sociocultural y la económica han perdido peso para los países que se consideren actores en el nuevo escenario internacional. La dimensión político-militar es casi la única que cuenta ahora.

Con todo esto, el esfuerzo de Britain Abroad Task Force fue infructuoso, y al final no tuvo éxito como proyecto de gestión de marca-país.

Se resaltaron una serie de lecciones aprendidas gracias a esta experiencia:

- El entorno político debe ser positivo y de apoyo para un ejercicio de *branding*.
- Se necesita apoyo del más alto nivel.
- Se necesitan recursos dedicados en exclusiva: gente y dinero (en el caso del Reino Unido faltaron los recursos, sólo hubo buenas intenciones).
- Se necesita una visión compartida a largo plazo (5-8 años).
- Es necesario una participación activa del sector privado. Cuando se trate de financiación, es preciso que el gobierno haya participado previamente y luego se le pida colaboración al sector privado.

Finalmente, se sugirieron algunas ideas sobre el futuro del proyecto británico, así como las amenazas que se le ciernen.

Como punto positivo, se está cambiando la figura de ministros implicados, con la de directores generales (más ejecutivos), pero se sigue necesitando una estrategia común para todos los organismos implicados.

Otras amenazas al proyecto son las presiones de Escocia, Irlanda del Norte, Gales e Inglaterra, que intentan construir marcas regionales, así como la Unión Europea, pues cabe preguntarse cuál será el papel del Reino Unido en una Europa centralizada.

## Canadá

Se narró la experiencia para dotar de una marca al Gobierno canadiense, y la promoción de Canadá y búsqueda de inversiones extranjeras en el país.

Por el momento, el proyecto se ha desarrollado internamente, y en la actualidad se empieza a comunicar externamente.



Ejercicio de *branding* en el ámbito nacional.

En los años noventa se percibía una lejanía entre el gobierno y los ciudadanos canadienses, por lo que se planteó la idea de un proyecto interno de *branding*. Esto permitiría impulsar una buena imagen del gobierno sobre la base de los servicios prestados.

Este proyecto permitiría reducir costes y generar una marca para “el Gobierno de Canadá” en lugar de Canadá, para las audiencias internas.

El problema surgía por la falta de coherencia entre la imagen de las distintas instituciones que formaban parte del gobierno. Sólo en términos de su imagen corporativa, se llenaron cuatro enormes paneles con los logotipos de distintas instituciones, con nombres y símbolos que no guardaban ninguna relación, ni existía ningún sistema coherente de arquitectura de marcas entre ellos. Laguë señaló que un identificador común era un punto básico para el desarrollo de la marca, aunque no el único.

La estrategia para dotar de buena imagen al Gobierno de Canadá fue la siguiente:

- Establecer la imagen en torno a la dimensión de servicio.
- Identificar unos atributos para definir la imagen.
- Desarrollar un plan de publicidad para fortalecer el grado de conocimiento de los servicios prestados.
- Desarrollar un plan de marketing para coordinar las comunicaciones del gobierno.
- Monitorizar las percepciones de los canadienses, a través de investigaciones de mercado.

La identidad corporativa del Gobierno de Canadá se cambió a un solo identificador: “The Canada Wordmark”. A este identificador se le unió otro icono, “waving flag” (la bandera de Canadá ondeando).

Todos los organismos del gobierno empezaron a utilizar estos identificadores, que los presentaban como parte del Gobierno de Canadá, y los diferenciaban de los de los gobiernos provinciales (la competencia, si lo analizamos desde una perspectiva de comunicación).

Se desarrolló un *look&feel* diferenciador que se usó en toda la comunicación del gobierno. Laguë mostró el ejemplo de las distintas páginas web antes y después del ejercicio de *branding*. Ahora son rápidas, homogéneas y más económicas.

Para dotar de contenido a la marca se desarrolló un sistema de atributos basado en el servicio y en las necesidades percibidas, procedentes de la investigación de mercado.

Los servicios del Gobierno de Canadá han de ser:

- Accesibles.
- Respetados.
- Fiables.
- Innovadores.

Laguë puso ejemplos de cómo se ponían en práctica estos atributos: accesible y respetado, a través de múltiples canales para poder recibir la información; innovador, a través de nuevas iniciativas *on-line*, etc.

- Desarrollo de la imagen a escala internacional

El objetivo del proyecto internacional consiste en influir de manera estratégica en cómo Canadá es percibido más allá de sus fronteras.

El enfoque del proyecto se estructuraba en tres fases:

- A corto plazo: acciones dirigidas a objetivos concretos.
- A medio plazo: desarrollo de herramientas para apoyar a los representantes canadienses enviar un mensaje coherente para fines específicos.
- A largo plazo: construir atributos de los que se benefician los objetivos comerciales y de política exterior.

Se desarrolló un amplio programa de investigación de mercado que arrojó los siguientes resultados:

- Bajo conocimiento de Canadá en la esfera internacional.
- El poco conocimiento se basa en estereotipos, que a veces se prueban totalmente falsos:
  - Entorno rural (la mayor parte de la población vive en ciudades).
  - Anglosajones blancos (la población canadiense está formada por una gran pluralidad étnica).
- Como puntos positivos aparecen temas como:
  - Medio ambiente limpio.
  - Sociedad sana.
  - Seguridad.

La investigación indica que Canadá tiene buena imagen, pero poco definida, con lo que parece existir una necesidad de:

- Construir sobre las percepciones positivas.
- Refrescar las creencias que parten del pasado.
- Corregir las percepciones incorrectas.
- Introducir la nueva identidad.

Los esfuerzos del Gobierno de Canadá para promocionar el país comienzan por el corto plazo, en el que se llevan a cabo acciones destinadas a alcanzar determinados sectores empresariales del ámbito internacional:

- Identificación de oportunidades para captar inversión.
- Investigación de los públicos objetivo: es necesario entender cómo perciben Canadá, y cuáles son los factores de decisión clave en los que basan su estrategia de inversión.

- Comunicación estratégica: se intenta desarrollar mensajes efectivos, utilizando interlocutores adecuados (líderes empresariales, políticos,...), y campañas integradas.

Las percepciones de los inversores extranjeros (fundamentalmente Estados Unidos) acerca de Canadá, tienen atributos positivos y negativos.

Entre los positivos están:

- Mano de obra cualificada.
- Ambiente de trabajo adecuado.
- Infraestructura.
- Sistema educativo.
- Fácil acceso.

Entre los negativos cabe citar los impuestos altos y el pequeño mercado doméstico.

Para la promoción de Canadá se ha creado una organización denominada Investment Partnership Program (Programa de Asociación para la Inversión). Esta organización permite establecer alianzas con empresas de otros países (sobre todo Estados Unidos). El desarrollo del programa se ha dividido en cuatro fases que coinciden con los años 2003-2006.

Otras iniciativas para la promoción exterior son Team Canada Missions y Team Canada Inc. La primera consiste en misiones en que el Primer Ministro, junto con un grupo de empresarios, van a perseguir objetivos comerciales a determinados países. Se han organizado seis desde 1994. La segunda consiste en una red de agencias encargada de proyectar la imagen de Canadá en ferias internacionales.

Los próximos pasos del proyecto canadiense serán:

- Desarrollo de proyectos de investigación de mercado para la identificación de atributos.
- Desarrollo de mensajes en base a los atributos identificados.
- Coordinación de los distintos jugadores (sectores público y privado) para utilizar mensajes consistentes, evitando la disonancia.
- Iniciativas concretas para canalizar la inversión.

## Polonia

Se presentó la Fundación para el Emblema Promocional Polaco, y el concurso "Polonia: ahora", para identificar los mejores productos y servicios polacos.

La promoción de los mejores productos y servicios polacos dentro del Programa Promocional Polaco ha estado en funcionamiento durante doce años. Es precisamente dentro de este programa, donde la Fundación del Emblema Promocional Polaco –el promotor del concurso "Polonia: ahora"– está operando.

El Programa del Emblema Promocional Polaco opera bajo los auspicios del presidente de la República de Polonia.

El objetivo principal es la promoción de productos y servicios de alta calidad, tanto dentro de Polonia como fuera de sus fronteras. Los mejores productos y servicios se sacan a la luz en el Concurso Anual del Emblema Promocional "Polonia: ahora". Este emblema es un símbolo nacional y constituye la marca comercial de Polonia. La fundación pretende mejorar su estatus y mantener la reputación y autoridad del emblema, tanto entre productores como entre consumidores. Esto se logra por medio de la participación en ferias internacionales, exposiciones nacionales de otros países y campañas de publicidad a gran escala, que presentan los anteriores concursos.

La apertura de los procedimientos del concurso junto con la imparcialidad y profesionalidad de sus expertos, sin olvidar la supervisión del Consejo de la Fundación y la Sala Capitular del Emblema, representante del programa patrón –el presidente de la República de Polonia–, garantiza la completa realización del Programa Promocional "Polonia: ahora". Hay que señalar que la Fundación del Emblema Promocional Polaco es una organización sin ánimo de lucro.

Estas son las palabras que el presidente de Polonia Aleksander Kwasniewski, pronunció durante la ceremonia de premios que más adelante se convirtió en el lema de la organización: "Polonia garantiza sus colores y canta a aquellos que no transgredan su dignidad".

Los objetivos del Emblema Promocional Polaco

Dentro del Programa Promocional Polaco, la Fundación del Emblema Promocional Polaco se encarga de los siguientes puntos:

- Promoción de la alta calidad de los productos y servicios polacos dentro del país y en el extranjero.
- Cooperación con los centros de promoción económica extranjeros.
- Llevar a cabo los movimientos necesarios con el objetivo de mejorar la fiabilidad de Polonia como socio en los negocios.
- Crear una imagen positiva de Polonia y de la economía polaca.
- Integrar a los representantes de los círculos de negocios polacos.
- Actos de caridad.

La fundación consigue estos objetivos por medio de:

- La organización de un concurso para sacar a la luz los mejores productos y servicios de Polonia a los que se les confiere el derecho de uso del Emblema Promocional Polaco.
- Información sobre los mejores negocios, productos y servicios de Polonia.
- Asistencia a los productos y servicios ganadores por medio de una campaña de publicidad.
- Participación en ferias internacionales, exposiciones, conferencias, etc.
- Organización de conferencias, simposios y exposiciones con el objetivo de intercambiar información y experiencias en el campo de la gestión de los negocios: facilitando el establecimiento de conexiones para hacer negocios internacionales: presentando los logros de la economía polaca.
- Organización de encuentros en el Club "Polonia: ahora"
- Co-organización de reuniones con fines caritativos.

## El concurso 'Polonia: ahora' para los mejores productos y servicios

"Polonia: ahora" es un concurso nacional y sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es mostrar un grupo de productos y servicios, no sólo los que ya poseen establecido renombre, sino también aquellos menos conocidos, los cuales, debido a su calidad, ya sea por su valor tecnológico o por su absoluta utilidad, se conviertan en la marca comercial de la economía polaca.

Hasta la fecha se han llevado a cabo doce ediciones del concurso, en el que casi 4.000 empresas polacas han participado, de las cuales 223 fueron galardonadas y, gracias a que han podido utilizar el Emblema Promocional de Polonia, han logrado éxitos comerciales o asegurado sus posiciones en el mercado.

En septiembre de 2002 tuvo lugar la edición número 13 de "Polonia: ahora", concurso para los mejores productos y servicios del país.

Las compañías que participaban en el concurso se dividen en dos categorías: los mejores productos y los mejores servicios. En ambos casos se realiza una adaptación de los criterios básicos de puntuación en función del potencial y del tamaño de la compañía: estos criterios son diferentes para las empresas pequeñas y con razón justificada, más exigentes para las medianas y grandes empresas. En el caso de empresas industriales el determinante para el tamaño de las mismas es el número de empleados (para las empresas pequeñas hasta 50 empleados), mientras que en la categoría de servicios el tamaño se mide por el beneficio neto de la compañía en el anterior año (hasta 1 millón para las pequeñas empresas).

Para evaluar la puntuación de los productos, al igual que los servicios, se pone especial énfasis en la calidad, la novedad y la innovación del producto o servicio al igual que la fiabilidad y la eficacia de la compañía. En el caso de algunos productos en particular (los bienes de consumo) también se lleva a cabo una puntuación en particular. Toda la puntuación es realizada por comisiones de expertos en esos ámbitos, basada en los criterios del concurso "Polonia: ahora".

Plazos y condiciones para la participación en el concurso para los mejores productos y servicios 'Polonia: ahora'

Las personas físicas, jurídicas y las organizaciones sin estatus legal tienen derecho a participar en el concurso "Polonia: ahora" siempre que satisfagan las siguientes condiciones formales:

- El sujeto se ha registrado durante como mínimo 12 meses y opera para el beneficio de la República de Polonia.
- El sujeto reúne los requerimientos de la ley polaca y además está bajo la supervisión de las instituciones polacas que se encargan de preservar los reglamentos comerciales.
- El sujeto no opera bajo una franquicia.
- Los productos/servicios presentados llevan en el mercado como mínimo 6 meses.

El procedimiento de puntuación y verificación aparece detallado en las Regulaciones del Funcionamiento y Garantía del Emblema Promocional Polaco.

- Los derechos obtenidos por los galardonados

Los galardonados tienen derecho a usar el Emblema Promocional Polaco "Polonia: ahora" durante doce meses, con la posibilidad de utilizarlo durante un año más, después de haber verificado de nuevo la calidad de los productos o servicios.

Los galardonados poseen los siguientes derechos:

- Pueden marcar sus productos/servicios galardonados con el Emblema Promocional Polaco "Polonia: ahora",
- Pueden endosar el Emblema Promocional Polaco al nombre de su compañía o a su logo, junto con la frase "galardonado por el concurso" en todo su material promocional y además pueden usar el emblema en campañas publicitarias.
- Obtendrán, además, un descuento en los costes de publicidad en los medios que cooperan con la fundación (10-60% de descuento los medios nacionales y regionales).
- Participación en ferias y exposiciones con un descuento negociado por la fundación.
- Promoción adicional en las publicaciones, publicidad y material promocional de la fundación.
- La presentación de los galardonados en ferias y exposiciones, tanto dentro de Polonia como en el extranjero, en las que la fundación participe.
- Información periódica sobre las compañías galardonadas en conferencias de prensa.
- La asistencia de la fundación en las *export ventures* de las compañías.
- Calidad de socio dentro del club "Polonia: ahora"

- El club 'Polonia: ahora'

Dentro de la Fundación del Emblema Promocional Polaco opera el club "Polonia: ahora". Dentro de sus categorías podemos encontrar a los galardonados, los miembros de la Sala Capitular, los fundadores, los patrocinadores, los socios y el Programa Promocional Polaco. Esta organización está compuesta por los mejores hombres y mujeres de negocios de Polonia.

Los encuentros mensuales del club de socios –para los representantes de aquellas compañías que han obtenido éxitos comerciales y que siguen creciendo– son un factor importante de apoyo al desarrollo del Programa Promocional de Polonia y una forma excelente de intercambiar ideas y experiencias. Los encuentros del club permiten el contacto directo con las numerosas autoridades. Los representantes del gabinete presidencial, el gobierno polaco, los ministros, economistas y políticos de renombre están invitados a estos encuentros.

Los encuentros especiales del club en Navidad, cuyo invitado de honor es el presidente de la República de Polonia (Aleksander Kwasniewski), se han convertido en una tradición.

Gracias a la realización de estos encuentros y el intercambio de experiencias, el club apoya de forma eficaz las operaciones de todas estas compañías. El deseo de la fundación es que durante los encuentros del club los hombres y mujeres de negocios sean capaces de decir abiertamente los obstáculos que se encuentran en el día a día de su trabajo y lo que hace más difícil su actividad.

Los encuentros con representantes de instituciones financieras, bancos y los medios de comunicación más populares, también son un elemento que se repite con regularidad. Estas compañías presentan sus productos y ofertas especiales. Los especialistas en el ámbito de la banca, las finanzas, la publicidad y las relaciones públicas ofrecen a nuestros galardonados ayuda profesional. Esta es la razón por la que participar en los encuentros de "Polonia: ahora" es una forma excelente de intercambiar ideas y experiencias.

- Los criterios de puntuación del concurso para los mejores productos y servicios 'Polonia: ahora'
  - Reclutamiento: los participantes presentan el cuestionario de registro en la oficina del concurso "Polonia: ahora", además de pagar la tasa de registro. Una vez hecho, esto reciben el cuestionario de verificación, lo rellenan y abonan las tasas de verificación.
  - Verificación: los comités de expertos –expertos independientes de diversas instituciones de investigación– evalúan los productos/servicios basados en la información incluida en el formulario de verificación. Según el deseo del presidente, el Comité está obligado a visitar las compañías.
  - Junta de Expertos: la Junta de Expertos –los coordinadores de los diferentes procedimientos– comprueba que la puntuación otorgada por el Comité es consistente con los criterios del concurso y pronuncia su propia opinión, sobre si es factible que el servicio/producto sea candidato a obtener el emblema "Polonia: ahora".
  - Nominaciones: los participantes que, debido al valor de sus productos/servicios, pasan con éxito todo el proceso de puntuaciones y además obtienen una puntuación lo suficientemente alta, son nominados para el emblema "Polonia: ahora".
  - Sala Capitular: la Sala Capitular constituye el jurado del concurso y nombra a los galardonados del concurso de entre los nominados.
  - Galardonados: el grupo de productos/servicios que obtienen la mayor puntuación se convierten en los participantes galardonados del concurso. A éstos se les garantiza el derecho de usar el emblema "Polonia: ahora" durante doce meses.

## LA PERSPECTIVA DE LAS CONSULTORAS DE COMUNICACIÓN Y DE IDENTIDAD DE MARCA

28 de noviembre de 2002

Relator: Julio Cerviño

### OBJETIVOS DE LA MESA

Establecer las fases de creación y/o reposicionamiento de la marca-país, analizando la problemática subyacente a este tipo de programas. Se buscaba exponer casos y analizar experiencias contrastadas para desarrollar una simulación de lo que habría que hacer para establecer y lanzar un programa internacional para la marca España.

### PONENTES

Elena Elorriaga, directora, Burson-Marsteller (Barcelona).

José de Zubeldia, director ejecutivo, Landor Associates

Thomas Otto Gerlach, director general, Future Brand

Jacobo Benbunan, socio fundador, Saffron

Moderador: Raúl Peralba, presidente, Positioning Systems

### CONCLUSIONES

Las principales ideas de esta sesión, además de la metodología presentada para el desarrollo y lanzamiento de un programa de marca-país, fueron las siguientes:

La marca-país tiene muchos públicos objetivos (*stakeholders*) y todos ellos deben ser tenidos en cuenta en la fase inicial de un proyecto de marca-país, incluso con una participación relevante en dicho proyecto.

A la marca España le falta coherencia en su uso y aplicación. Necesita un reposicionamiento en la esfera nacional e internacional.

Un programa de marca-país debe, en primer lugar, focalizar los esfuerzos dentro del país en cuestión. Es sumamente importante posicionar primero la marca dentro del país, minimizando los diversos complejos que sobre su país tengan los ciudadanos y resaltar y posicionar sus fortalezas en el ámbito interno antes de comunicarlas en el exterior.

La marca-país que se cree debe sustentarse en una identidad memorable, coherente y válida para todos los públicos objetivos del país. Una idea dominante que pueda ser adaptada en función de los intereses de los respectivos públicos objetivos.

Se hace hincapié en la necesidad de contar con todos los “embajadores” de la marca España para una proyección efectiva de la misma, lo que repercutirá en una mayor probabilidad de éxito del programa. Incluso, se pueden desarrollar programas de *co-branding* con instituciones, empresas, entidades o personas.

El futuro proyecto de marca España debería estar gestionado en un eslabón de la Administración por encima de un ministerio, bien en el ámbito de la Presidencia del Gobierno o en el Palacio de la Zarzuela –S.M. el Rey o S.A.R. el Príncipe; es decir, su dirección y gestión debe ser asumida por alguien con el poder de decisión necesario– lo que se ha definido como “un cliente con autoridad”.

## RESUMEN DE LAS INTERVENCIONES

### Introducción

Los distintos ponentes presentaron sus respectivas experiencias en programas de posicionamiento y re-posicionamiento de países en la esfera internacional, así como sus propuestas metodológicas del proceso de creación o reposicionamiento de una imagen país.

En concreto, se presentó en profundidad el caso de Hong Kong, al haber trabajado en este mismo proyecto dos de los ponentes.

Se presentó, también de una forma detallada y extensa, el re-posicionamiento de México dentro del sector turístico. Por último, se explicó el proceso de iniciación y el estado de desarrollo del proyecto de imagen de Polonia, todavía en marcha y en proceso de lanzamiento en los medios en los medios internacionales.

Otros casos señalados en el programa inicial de la jornada, tales como el de Southwestern Pennsylvania, Florida, Islas Fidji, Reino de Jordania, Isla del Canal de la Mancha, etc., fueron sólo referenciados de una forma muy superficial y dentro del esquema de presentación de los casos anteriormente señalados.

### Conceptualización de la marca-país y su gestión

Las ponencias se centraron principalmente en la parte comunicacional y de desarrollo visual de un programa de lanzamiento de marca-país. Su orientación fue eminentemente práctica, centrada en las fases de desarrollo de un programa de estas características.

En una primera fase, los ponentes delimitaron el tema y los retos clave de la implantación, lanzamiento y gestión de una marca-país versus otro tipo de marcas corporativas o de productos.

En este sentido, se apuntaron los siguientes factores:

- La marca-país tiene una naturaleza multidimensional, que la hace ciertamente compleja de gestionar.
- No hay un único guardián (gestor, responsable, implantador, etc.) de la marca-país. Son muchas instituciones, tanto privadas como públicas, y de forma directa o indirecta, las que de una u otra manera utilizan y gestionan la marca-país. Sin embargo, su dirección y gestión debe ser asumida por alguien en concreto –lo que se ha definido como “un cliente con autoridad”.
- El lanzamiento de un programa de estas características no puede ser una iniciativa aislada, sino que debe integrar al mayor número de agentes sociales e institucionales.
- En este sentido, la colaboración y consenso de los respectivos agentes sociales, tanto públicos como privados, son la clave del éxito. Una idea al respecto, y con el ánimo de recabar la responsabilidad de todos en el proyecto marca-país, es que todos, en su justa medida, también aporten apoyo financiero a dicho proyecto.
- La marca-país emitida debe ser real, estar basada puramente en su verdadera identidad. Esto permitirá una mayor credibilidad y legitimidad del proyecto de comunicación de la marca-país.
- Definir un país, región o ciudad, es ya por sí mismo, todo un reto.

A pesar de estas dificultades, hay un acuerdo generalizado que una marca-país coherente es una herramienta poderosa, que permite a un país expresar un concepto representativo de “su todo” con consistencia, para distinguirse y lograr un entendimiento con sus diversas audiencias.

En este sentido, se señala que a España, y en concreto, a la marca España, le falta coherencia en su uso y aplicación. Se necesita un reposicionamiento de lo que hay hasta ahora. Tomar la marca actual, de por sí fuerte en la conciencia colectiva, pero disgregada, y darle otro sentido que sea uniforme y coherente.

España necesita promocionar su nueva realidad de país moderno, competitivo y dinámico. Por todos es sabido que la imagen percibida de España en el exterior no se correlaciona con la verdadera identidad actual de la marca España –mucho más poderosa y energética–. Un programa de promoción internacional de la imagen de España, puede tener un impacto significativo para cambiar esta percepción equivocada de la marca España, así como alcanzar ciertos objetivos de índole económica (captación de inversiones, incremento de las exportaciones, aumento del número de turistas...), social y cultural.

Con estos preámbulos y a través, fundamentalmente, de los casos de Hong Kong y México, se establecen los pasos a seguir para desarrollar e implementar un programa de comunicación de imagen país.

### Pasos a seguir en un programa de comunicación de marca-país

Las fases esenciales para establecer un programa de estas características, tendrían que seguir, a grandes rasgos, la siguiente secuencia:

- Temas operativos

Definir un objetivo (*briefing*), audiencias y presupuestos. En este sentido, es necesario un ente que sintetice la visión que se quiere crear para la nueva marca España. De nuevo, se hace referencia al ente



o institución, *brand guardian*, ya señalada en otras ponencias o jornadas; así como un presupuesto definido para este tipo de proyecto.

- Auditoría de la marca-país en cuestión

Se trata en esta fase de saber cuáles son los atributos de la marca-país que se quieren transmitir o reposicionar. Es la fase inicial de la investigación, donde se analizan los atributos, ideas e imágenes que están ligadas a la marca-país. En general, se trata de delimitar ciertamente el Estado de la cuestión y definir la esencia del país.

En esta fase, la auditoría dará a conocer la percepción actual de la marca-país, sus fortalezas y debilidades, y presentará aquellos atributos reales frente a otros anclados en estereotipos del pasado.

Generalmente no se puede negar el pasado ni los estereotipos sobre un determinado país, sean estos ciertos o no. Desde esta perspectiva, este tipo de programas se construyen sobre lo existente y desarrollándose sobre los atributos positivos que se deben conservar (mantener y/o evolucionar), y sobre los nuevos atributos que se quieran añadir.

- Medición del valor de marca

En este apartado, y para el caso de Hong Kong, el equipo de Landor y Burson-Marsteller utilizaron el sistema registrado por Landor como *Brand Asset Valuator* (BAV –de Young & Rubicam– empresa matriz de Landor), que sirve para medir los atributos de posicionamiento de una marca-país *versus* otras marcas y países competidores. Este sistema está registrado por Landor y dispone de una base de datos con miles de marcas en el ámbito mundial realizada a lo largo de los últimos ocho años, con diversas audiencias repartidas en multitud de países. Con estos datos y los nuevos obtenidos para la marca-país en cuestión, la consultora realiza análisis comparativos y de posicionamiento.

En esta fase de proyecto marca-país, se busca definir los valores nucleares del país. Se intenta dar respuesta a cuál es la esencia del país en la conciencia colectiva. Esta investigación debe realizarse a través de estudios cualitativos y cuantitativos –el *Brand Asset Valuator* en una metodología en esta línea– entre los hombres de negocios, responsables políticos, y otras personas que pueden ser un público prescriptor o importante para la marca-país (prensa económica, distribuidores y mayoristas, agentes *import-export*, profesores universitarios, etc.), tanto a escala nacional como internacional. También, la metodología de *focus groups* en el ámbito internacional es muy utilizada e interesante para este tipo de proyectos. En el caso presentado sobre el estudio de marca de Polonia, el equipo consultor realizó unas 300 entrevistas en profundidad (de 1 a 2 horas) dentro y fuera del país con personas consideradas relevantes para el tema (empresarios, políticos, polacos notorios... la diáspora polaca en Estados Unidos y Europa, etc.). Se apunta aquí, en el hipotético caso de un estudio y proyecto de marca España, la necesidad de entrevistar también a la diáspora española en el exterior, principalmente en Latinoamérica.

De este análisis se tendría que determinar el mapa de posicionamiento del país respecto a otros países de su entorno geográfico, así como en su entorno competitivo. Desde un punto de vista analítico, se establecen sus medias en los distintos factores así como las diferencias respecto a otros países. Respecto a España, habría que determinar el mapa de posicionamiento de España *versus* otros países

en los diferentes atributos y aspectos positivos y negativos. De esta forma, se establecería la posición competitiva de España en sus diversas dimensiones: económica, infraestructuras, *inflow* y *outflow* de inversiones, exportaciones e importaciones, investigación y desarrollo, calidad de vida, estabilidad política, economía social y bienestar, etc.

En esta fase también se analiza la cuestión de qué valores serían los adecuados por potenciar y cuáles sería interesante minimizar, así como responder a la pregunta de cómo se van a comunicar estos valores y crear la personalidad del país. Es decir, qué atributos son importantes para las distintas audiencias y cuáles se recordarán mejor.

Cada país tiene una personalidad –atributos que lo hacen diferente de los demás de una forma distinta, memorable e instantáneamente identificable–. Es decir, habría que desarrollar el mapa de posicionamiento que dé valor y que sea real.

En el caso de España, estos atributos han de buscarse en sus valores nucleares como país. La personalidad de España tendrá que expresar estos valores nucleares a través de diversos atributos. Estos atributos influenciarán además no solamente el diseño de la identidad visual de marca-país, sino también los colores, tipos de letra, estilo de comunicación y selección de imágenes que se quieran proyectar sobre el país.

Por último, una de las recomendaciones sugeridas por una de las consultoras a la hora de realizar esta fase de auditoría de marca-país sería el excluir, en términos generales, a la prensa nacional e internacional de este proyecto, aunque teniendo a su lado a una serie de periodistas de prestigio reconocido que incluso estén en el *petit* comité, para ir comunicando, poco a poco a la opinión pública, la necesidad de la creación o re-posicionamiento de la marca-país.

- *Benchmarking* con otros tipos de proyectos de marca-país-región o ciudad

En esta fase de la investigación, se trata de buscar y analizar las mejores prácticas utilizadas en otros programas de posicionamiento de países. Sería una metodología de estudios de casos. La mayoría de los programas o iniciativas en este sentido están principalmente centradas en el ámbito del turismo, y son diseñadas y gestionadas por las instituciones respectivas con responsabilidad en el área. Estas campañas suelen diseñarse para un número determinado de años –campañas a medio y largo plazo– y se realizan en una plataforma de multitud de medios, con una imagen consistente y coordinada por un único responsable.

Desde esta perspectiva, hemos visto en estos últimos años cómo multitud de países han desarrollado e implantando actividades dirigidas a mejorar y posicionar con nuevos y mejores atributos su marca-país en la esfera doméstica e internacional. Son programas arduos y difíciles, y no hay un consenso generalizado sobre su eficacia y rentabilidad. Muchos de estos programas han fracasado estrepitosamente y otros han tenido un éxito probado. Es importante realizar un *benchmarking* de estos programas, ya que nos permitirán aprender de los éxitos y minimizar problemas potenciales.

Después de inversiones multimillonarias en programas de promoción y publicidad de marca-país, muchos países pudieron constatar su ineficacia. Fracasos notorios fueron los programas “Buy Australian Made”, la campaña del “Made in USA”, o el más reciente impulsado por el gobierno laborista de Tony Blair:

“rebranding of Britain”, también llamado “Cool Britannia”. Sin embargo, parte de estos fracasos fueron debidos a la carencia de una estrategia coherente, donde participasen de forma integrada y coordinada todos los embajadores de la marca-país. Frente a éstos, también encontramos campañas bien orquestadas que han sabido reposicionar y crear nuevos y mejores atributos para su marca-país. Es histórica ya la campaña desarrollada por Japón después de la segunda guerra mundial, o la de Corea a raíz de las Olimpiadas de Seúl. Algunas de las más recientes son las de “Advance Australia”, iniciada en 1986 y vigente hasta el año 1998; “New Zealand Way” lanzada en 1995; “Scotland the Brand”, iniciada en 1994; o “Very Well Made in Taiwan”, que busca crear una imagen internacional más sofisticada para el país y cambiar la percepción generalizada de un país productor de *commodities*. Otra campaña notoria por su éxito, aunque sectorial, fue la de la marca Chile para el vino, iniciada en 1995. En esta última campaña participaron 40 exportadores chilenos. Su estrategia se centró en implantar controles estrictos de calidad en toda su cadena de valor. Como resultado, las exportaciones de los vinos chilenos se incrementaron en un 25 por ciento en un año, y en algunos países, como en el caso del mercado británico, el incremento fue del 100%. Otro caso de interés reciente es Irlanda, percibida durante muchos años como una tierra tranquila de pastos y *pubs*, se ha re-posicionado como un centro neurálgico de alta tecnología: “el tigre céltico”.

Las características que tienen en común estas campañas de éxito se basan en un planteamiento e iniciativa conjunta entre los gobiernos y las empresas líderes de sus respectivos países. Tras su fracaso con la campaña “Cool Britannia”, dirigida por el Foreign Office británico (Ministerio de Asuntos Exteriores), el gobierno británico se ha embarcado de nuevo en una campaña multimillonaria de imagen país, si bien, en este caso, en coalición con un amplio grupo de empresas británicas.

Este tipo de metodología es interesante, en el sentido que provee al investigador de programas probados, con los cuales se puede medir, fase por fase, sus repercusiones y puntos positivos y negativos. Dentro de esta perspectiva de análisis de programas anteriores, se expusieron en la sesión diversos casos. El caso de las Islas Fidji, en el que fueron los propios empresarios de la isla los que tomaron la iniciativa para reposicionar la imagen turística del país. Seis meses más tarde del inicio del programa, se habían agrupado más de 250 empresarios en el proyecto. Otro caso analizado en la mesa redonda fue el reposicionamiento y gestión uniforme de la imagen de Florida (FLA USA), que ha pasado de ser un destino decadente, de vacaciones de primavera y Semana Santa, sin una comunicación coordinada o única, a ser una marca unificada y paraguas para las diversas ciudades que, como Tampa, Miami y Orlando, también desarrollan su propia comunicación promocional. También, otra de las consultoras presentó el caso de México, y su análisis de *benchmarking* comparativo con sus principales países competidores en el sector turismo. Finalmente, se presentó el caso de Polonia, y su puesta en marcha gracias al interés del foro de marcas renombradas polacas y al apoyo personal del presidente del país y del primer ministro. Este caso reflejó la importancia de posicionar primero la marca dentro del país, de minimizar los diversos complejos que sobre su país tengan los ciudadanos y de resaltar y posicionar sus fortalezas en el ámbito interno antes de comunicarlas en el exterior.

Es importante hacer hincapié en este punto. Cualquier programa de marca-país debe, en primer lugar, focalizar los esfuerzos dentro del país en cuestión. Pongamos el caso de España. Los cambios de los últimos años son significativos. Primer país inversor en América Latina. Una de las diez potencias económicas del mundo, con un crecimiento y vitalidad económica por encima de nuestros socios europeos y con un número creciente de empresas en posiciones de liderazgo internacional en sus respectivos sectores. Primera potencia mundial en cuanto a sensibilidad social: número de ONG, donantes de

órganos y misioneros. Uno de los países mejor percibidos en cuanto a calidad de vida y libertad social en las encuestas de directivos internacionales, con un estilo de vida envidiable (ahora los médicos norteamericanos recomiendan por fin la siesta) y con un idioma, el español, que es la cuarta lengua del mundo en número de hablantes (tras el chino, el inglés y el hindi), y muy probablemente será, detrás del inglés, la gran lengua de comunicación internacional en la nueva era de la información. Primero hay que creer en la vitalidad probada de la nueva marca España. Si la sociedad española en su conjunto no cree en la marca España, difícilmente las instituciones públicas, empresas y directivos podrán venderla en el exterior. Cuanto más orgullosos y confiados estemos del país, con más vigorosidad y fuerza el mensaje de la marca España calará en los mercados internacionales.

- Auditoría visual de otras zonas o proyectos regionales

De los pasos anteriores, se puede hacer una comparativa de imagen visual con otros proyectos parecidos de marca-país. Analizar los colores, logotipos, tipografías, tipo de comunicación, etc. Ver su repercusión, grado de notoriedad alcanzado, así como la fortaleza e intensidad de los valores percibidos a través de las señales gráficas.

- Validación de las distintas propuestas de posicionamiento

Éstas deben tener conexión con los diferentes actores y agentes sociales, que ciertamente tendrán intereses muy variados: instituciones públicas, entes autonómicos, grupos de inversión, universidades, cámaras de comercio, empresas, etc., todos son públicos objetivos de la marca-país y deben ser tenidos en cuenta. En este sentido, los principales representantes de los públicos objetivo, que participaron en la fase de auditoría previa, deben ser informados de los resultados y esperar en esta fase su *feed-back*.

Se trata de crear una identidad memorable, coherente y válida para todos los públicos objetivos, de buscar la diferenciación, de ser amplios, en el sentido de que la idea se adapte a las diferentes marcas y empresas, y de ser asimismo sintéticos, es decir, que se pueda comunicar fácilmente. Es todo un equilibrio de estandarización y adaptación (de centralización y descentralización). Una idea dominante que pueda ser adaptada en función de los intereses de los respectivos públicos objetivos.

Las propuestas deben en cierta medida aprovechar la inversión ya realizada en otras campañas y programas de marca-país. Se debe buscar la evolución positiva y no la revolución. Este planteamiento produce una mayor eficiencia presupuestaria así como una mayor probabilidad de éxito.

- Paquete de comunicación

Elementos visuales de uniformidad de la imagen país a transmitir. La identidad visual debe recoger e integrar el dinamismo y energía de la nueva España. También, reflejar su riqueza cultural e histórica, atributo inconfundible e indisoluble de la imagen de España.

La facilidad para cambiar o alterar la imagen país está también en función del país en cuestión. Algunos países son marcas nuevas, nuevos lanzamientos, y no tienen en su identidad de marca con siglos de historia, tradición y relaciones internacionales sobre las que construir su reputación nacional. Para países como Eslovenia, Lituania o Estonia, el mejorar o posicionar su imagen a escala internacional es

un tema totalmente diferente al de España, Escocia o China. Eslovenia necesita un lanzamiento de marca. Primero, hay que comunicar a los consumidores globales dónde se sitúa el país, qué fabrica, qué puede ofrecer y cuáles son sus rasgos diferenciales. Este hecho representa por sí mismo toda una oportunidad: la posibilidad de crear una marca-país moderna, sin las ataduras de posibles asociaciones negativas y estereotipos generados durante siglos.

Por otro lado, un país como España, conocido por cientos de millones de personas en todo mundo, tiene ya establecida una identidad nacional y unas asociaciones y valores fuertemente posicionados en la mente colectiva. Actualizar o modificar estas cualidades, o reposicionar la marca España como un país moderno y con relevancia en el área económica, comercial y tecnológica del siglo XXI es, ciertamente, mucho más complejo. Utilizando el símil de un buque petrolero que necesita muchas millas para conseguir su velocidad de crucero, pero igualmente, también necesita muchas para reducir su velocidad, cambiar de dirección o parar, podríamos decir que una marca como España es un súper petrolero, que ha ido ganando velocidad durante siglos, por lo que cambiar su rumbo es proporcionalmente más lento y complejo.

Generalmente, países como España, que poseen una dimensión histórica, cultural y económica notoria con muchos siglos de historia, disponen ya de una imagen establecida en los mercados internacionales, con aspectos positivos y otros negativos. No se trata pues, para este tipo de países, de crear una nueva imagen, sino el reorientarla a unos objetivos de posicionamiento más competitivos.

Este sistema de identidad visual debe permitir construir una uniformidad sobre la imagen del país. Sería lo que en términos corporativos se definiría como el manual de imagen corporativa. La consistencia a lo largo del tiempo es la clave para establecer, definir y reforzar la identidad de España. Una presentación consistente que refleje el posicionamiento e ideas básicas, así como los atributos nucleares y personalidad del país, son claves para poder hacer que España sea más visible y comprendida en la esfera internacional.

La comunicación producida y emitida de una forma consistente, cualquiera que sea el medio, tiene un enorme impacto y es fácilmente reconocible. En este sentido, la consistencia en la comunicación crea familiaridad, así como impresiones favorables con la marca-país que se trate. Esto, al final, se traduce directamente en una mayor y mejor apreciación de la marca-país.

Esta uniformidad y consistencia en la presentación de la identidad del país dependerá del uso apropiado de todo un conjunto de mecanismos de comunicación que incluyen, entre otros: la identidad visual del país; la elección de los colores, y los tipos de letras utilizados. Todos estos deben ser elegidos por su adecuación y capacidad, para proyectar y reforzar una identidad fuerte y duradera, en la conciencia colectiva internacional.

Estos conceptos deben ser asumidos por todos los agentes institucionales del país, tanto públicos como privados, con el ánimo de proyectar por parte de todos una imagen uniforme y coherente con los principios asumidos de identidad de la marca España. En este sentido, es importante, tal como señalaron los respectivos consultores, la implicación desde las primeras fases del proyecto de la sociedad civil, y en particular, de las empresas y asociaciones empresariales con intereses en una nueva proyección de España. De esta forma, la identidad y la forma de comunicarla tendrá un mayor consenso nacional y, por tanto, una probabilidad de mayor éxito. La imagen del sol de España es ciertamente de

todos, sin embargo es el sector Turístico el que más vinculado se siente con este logo. Difícilmente nuestro sol puede patrocinar las áreas de inversión o de comercialización internacional.

Todas las instituciones u organizaciones que utilicen la marca España deben comprender y apreciar lo que la marca representa, así como las fortalezas que subyacen detrás de su nombre y símbolos. Asimismo, y como interesados en la cuestión, deben ser responsables con el seguimiento del manual de comunicación corporativa de la marca España.

A partir de este punto común, la comunicación operativa –el mensaje operativo– debe adaptarse a las distintas audiencias, a las que se quiere transmitir la nueva marca.

- Lanzamiento de la propuesta de nueva imagen

Una vez definida la identidad, sus propuestas en atributos y personalidad, así como los iconos visuales y los medios a utilizar, debe realizarse el lanzamiento. Debe ser un acto importante, llamativo, con impacto en los medios de comunicación internacionales. Debe realizarse incluso con un evento, institución, momento, etc., que sirva de plataforma para el posicionamiento que se está buscando.

Una vez puesto en escena, el programa ha de ser implementado en el ámbito internacional por los agentes o instituciones responsables de su ejecución. En el caso de España, podrían ser las “Ofcomes” –Oficinas Comerciales en el Exterior– o bien, el Ministerio de Asuntos Exteriores, a través de las embajadas. Éstos deben promover la nueva identidad a los agentes económicos, políticos e institucionales de los mercados internacionales donde tengan representación.

Generalmente, este lanzamiento tratará de potenciar los aspectos más positivos del país. La marca debe comunicarse en todas las situaciones posibles y en todo aquello que ya existe y sirva de soporte comunicacional. Debe, cómo no, integrarse a las empresas y marcas del país en este proyecto. Son soportes y plataformas importantes para comunicar la imagen del país. Otros participantes como actores, organizaciones no gubernamentales, entidades deportivas, etc., deben también participar en el acto de lanzamiento.

En este sentido, cabe apuntar que la implicación de empresas puede llevar incluso a la realización de programas de *co-branding* entre empresas y la nueva marca-país (principalmente a través de sus iconos visuales). Este punto fue enfatizado en el caso de Hong Kong, donde diversas empresas realizaron un importante *co-branding* de sus marcas corporativas con el nuevo icono visual del país, entre ellas, Air Pacific. Generalmente, esto se puede conseguir si las empresas participan desde el principio en el proyecto de marca-país.

- Definición del departamento o institución gubernamental encargada de ser el guardián de la marca

Un punto importante en este tipo de programas es a quién corresponde la gestión en el día a día de un programa de identidad de marca-país –lo que los consultores ponentes definen como el guardián de la marca–. En otras mesas redondas, y en especial, en la dedicada a la Administración Central, se ha debatido este tema, con conclusiones poco aclaratorias sobre si el responsable de este programa debiese ser el Ministerio de Economía, Exteriores o Cultura, o un ente de nueva constitución. También, ha surgido de nuevo la idea nada despreciable de un nuevo departamento o ministerio, *staff* a la

presidencia, responsable de diseñar, implantar y gestionar este tipo de programa. Sería, en cierta manera, un Ministerio de Relaciones Públicas Institucionales, con el objetivo fundamental de gestionar y crear valor en la marca España. Su similitud en el mundo empresarial se asimilaría el director de Comunicación Corporativa o Institucional.

En la jornada se expuso el caso del proyecto de marca-país del Reino de Jordania, donde es el propio rey el que asume la responsabilidad personal en el proyecto. Es el rey el que asiste a las presentaciones y reuniones con los consultores. En este sentido, el consultor experto en este proyecto recomienda que el futuro proyecto de marca España debería estar gestionado en un eslabón de la administración por encima de un ministerio, bien en la Presidencia del Gobierno o en el Palacio de la Zarzuela -S.M. el Rey o S.A.R. el Príncipe-.

- Seguimiento y medición

Por último, pero no menos importante, habrá que realizar un seguimiento y valoración de las actividades realizadas, así como una evaluación dinámica de los cambios que se van constatando en la percepción de la imagen país.

Una vez definidos e identificados los atributos, idea dominante y señales visuales de la marca España, es necesario establecer la gestión y los mecanismos de valoración continua de la marca-país. Si ya el proceso de creación de una identidad de marca nacional es complejo, costoso y necesario en un mundo tan competitivo, igualmente necesario es que, una vez construida la marca, se establezcan los mecanismos de evaluación que permitan gestionarla correctamente.

Para el proceso de análisis y evaluación de la realidad de las marcas, incluyendo las marcas país, se han diseñado diversos modelos que establecen el proceso de seguimiento y evaluación dinámica de sus fortalezas y debilidades, que a través del proceso continuo de retroalimentación, ayudan a gestionar la identidad de la marca.

Una vez establecida la valoración de la imagen y posicionamiento de la marca-país, se está en condiciones de comparar la realidad de la marca en el mercado con la identidad, visión y objetivos que se han propuesto en la fase inicial. Este proceso de retroalimentación, permitirá realizar los ajustes oportunos en las campañas de comunicación, señales gráficas y en las demás fuentes de identidad de la marca-país para adecuar, si este fuera el caso, el mensaje emitido por la marca, con el ánimo de establecer la similitud buscada entre identidad, posicionamiento e imagen de marca.

## CONCLUSIONES

Aunque ya se han señalado previamente diversas conclusiones al tratar de los diferentes aspectos positivos y negativos, y especialmente al comentar los atributos con los que se quiere vender la marca España, se resumen algunas de las que se han reiterado a lo largo de las jornadas.

Así, parece haber consenso en que el objetivo principal de este proyecto debe ser el de determinar por qué la imagen de España en el extranjero no se corresponde con la realidad y quiénes son los responsables. En esta falta de adecuación entre la imagen real y la percibida existe responsabilidad en el Estado, en las Administraciones Públicas, en los empresarios y en la sociedad civil.

El conocimiento de las marcas españolas es insuficiente. No se puede construir una imagen que no responda a la realidad, y es necesario desarrollar mensajes homogéneos y coherentes en distintos mercados. Aunque España es conocida, muchos mercados no tienen una percepción correcta de la capacidad económica de España, y se basan solamente en la imagen del turismo. Para un mejor conocimiento de España es necesaria una mayor acción y compromiso institucional.

En España hay empresas con presencia internacional, pero falta una imagen-país, lo que dificulta su desarrollo. Faltan empresas de prestigio mundial; es decir, locomotoras de imagen. Pero hay que apoyarse en las marcas empresa, aunque no se tengan empresas locomotoras. El camino andado hasta ahora es en general correcto, pero con ciertos complejos, como es el caso de los productos que no hacen referencia a su origen español. Este proceso hay que abrirlo a toda la sociedad española, pero ello requiere en primer lugar adecuarlo a lo que se quiere hacer.

El proyecto marca España debe ser un proyecto a medio y largo plazo, que exige un análisis riguroso y una estrategia clara y comprometida. Dentro de este plan es necesario poner en pie un plan de comunicación importante. Antes de salir fuera hay que trabajar dentro, para generar la imagen adecuada que debe responder a la realidad. Esta imagen debe ser coherente, y debe intentar combinar tradición e innovación. La imagen, según una intervención, es una combinación de opiniones, creencias y prejuicios. Las opiniones se pueden cambiar con una cierta facilidad, pero los prejuicios no, y mucho menos las creencias.

Tanto las empresas como las Comunidades Autónomas valoran la importancia de la marca España. Las empresas prefieren presentarse bajo la cobertura de la marca España, mejor que bajo la de la comunidad autónoma, o al menos se pide que vayan asociadas las dos. Sin embargo, parece haber acuerdo en que existe una mejor coordinación en el ámbito autonómico que nacional. Por otra parte, se insiste en que la utilización de figuras de gran proyección pública puede ser interesante pero arriesgada.

## RECOMENDACIONES

1. El Proyecto Marca España nace por iniciativa de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE) y Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos, con la participación del Ministerio de Asuntos Exteriores, con el objetivo de trabajar conjuntamente por la proyección de los logros de España en el exterior, dado que se estima que con frecuencia nuestra imagen no hace justicia a la realidad, e incluso, distorsiona ésta. Este documento recoge las propuestas concretas de estrategias e instrumentos para poder *conocer y gestionar la percepción y la imagen de España en el exterior*, propuestas que surgen de los trabajos emprendidos a lo largo de los últimos meses.

2. Nuestra primera consideración resalta que la imagen exterior de España es, evidentemente, una *cuestión de Estado que está más allá de las normales diferencias entre partidos o ideologías*, por afectar a todos los españoles y a sus intereses, en el sentido más amplio y general del término. Para ello, es crucial que la gestión de la imagen sea neutral y apartidista, de modo que tanto la ciudadanía como las más altas magistraturas del Estado se sientan partícipes y representadas en el proyecto.

3. Es de destacar, sin embargo, que en la administración española se echa en falta una institución que, con el rango necesario, pueda diseñar y coordinar estas tareas de promoción de imagen. Por ello, consideramos casi ineludible la creación, en el ámbito de la administración del Estado que se considere adecuado, de un organismo o entidad que ejerza el liderazgo del proyecto a corto, medio y largo plazo, lo que le daría un gran impulso y permitiría coordinar mejor los numerosos entes públicos y privados que actualmente llevan a cabo acciones que afectan a la imagen de España en el exterior.

4. En tanto esa entidad no se constituya, y sin perjuicio de las competencias que le correspondan, estimamos que debería procederse a la creación de un Comité Marca España que, sin adoptar necesariamente la forma de un organismo nuevo con personalidad jurídica propia, sea al menos un grupo de trabajo o *task force* independiente y flexible, aunque adscrito a alguna entidad ya existente que le proporcione la necesaria cobertura legal y funcional.

5. Dado que uno de los principales problemas de imagen que se han podido identificar es la debilidad de las asociaciones existentes entre la oferta de bienes y servicios y el *made in Spain*, se sugiere conservar el nombre de Marca España que ha presidido el proyecto hasta hoy y que puede permitir atraer mejor los recursos del sector privado, poniendo de manifiesto la sinergia inevitable que existe entre la imagen global del país, de una parte, y las de sus empresas y marcas, de otra. Ello no debe ser obstáculo, sin embargo, para que *además de las dimensiones comerciales de la imagen se aborden otras igualmente importantes (imagen económica, política, cultural, turística, tecnológica, etc.)*.

6. Teniendo en cuenta que una de las deficiencias tradicionales ha venido siendo la falta de *coordinación* de las acciones de imagen exterior, en el citado Comité, además de las cuatro entidades promotoras arriba citadas, deberían estar representadas las instituciones, tanto públicas como privadas,

más activas en la construcción de la imagen exterior de España, como el Ministerio de Asuntos Exteriores, Turespaña, el Instituto Cervantes, la Fundación Carolina, la Sociedad Estatal de Exposiciones Internacionales, la Sociedad Estatal para la Acción Cultural en el Exterior, o la Sociedad Estatal para las Conmemoraciones Culturales, RNE-TVE, CEOE, etc., pero también, empresas privadas como Iberia, y entidades como las Cámaras de Comercio o la SGAE. Finalmente, el Comité pondría en marcha mecanismos de coordinación eficientes con los organismos competentes de las distintas Comunidades Autónomas. El Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos como institución pluralista, no partidista y que combina a los sectores público y privado, podría asumir la secretaría técnica del Comité.

7. Bajo la estructura del Comité de Marca España, en primer lugar, urge la puesta en marcha de un Observatorio Permanente de la imagen exterior de España, que llevaría a cabo estudios e investigaciones sobre:

- La percepción de España en el exterior
- Las acciones públicas y privadas de imagen en España, (incluyendo un inventario de los recursos de imagen tangibles e intangibles)
- El *benchmarking*: comparación internacional de percepciones y políticas de otros países (necesario en un entorno competitivo y globalizado)

8. El Comité trabajaría, también, en la elaboración de *directrices o líneas estratégicas de comunicación*, que habrán de servir como recomendaciones útiles, tanto para las empresas como para las instituciones públicas. Los vectores de una nueva marca España deberán ser compatibles con la imagen actual, pues de otro modo perderían credibilidad, pudiendo combinar el elemento diferenciador de la vitalidad, la alegría y la calidad de las personas (la solidaridad y la sociabilidad), valores usualmente asociados con España y los españoles, con el rigor, la confianza, la seriedad y la fiabilidad, que nos aproximarían a otros países avanzados.

9. Las directrices anteriores serían la base de un plan estratégico de comunicación de la nueva imagen en el exterior. Este debe comenzar por una segmentación de audiencias, que permitirá diseñar acciones de comunicación y/o formación dirigidas a distintos públicos-objetivo, con mensajes e incentivos específicos. Los estudios existentes indican la necesidad de una segmentación, de carácter geográfico o geopolítico, dado que la imagen es distinta en Europa, Estados Unidos o América Latina. También, son necesarias acciones de comunicación en España, orientadas a los españoles (plan de marketing interno), pero sobre todo a colectivos como los estudiantes extranjeros o a los trabajadores inmigrantes, que pueden transmitir sus percepciones a sus países de origen. En todos los casos, tanto para la comunicación externa como para la interna, los medios audiovisuales (como la televisión) están llamados a jugar un papel determinante.

10. A tenor de las propuestas anteriores, las principales tareas del Comité serían las siguientes:

- Como resultado de los estudios del Observatorio Permanente, el Comité realizaría un informe periódico sobre el estado de las percepciones de España en el exterior y, eventualmente, el interior
- El producto resultante de la reflexión sobre las directrices de comunicación sería unas recomendaciones de gestión de la imagen, que se podrían llegar a concretar en un manual de identidad de la



marca España, una especie de guía que podría distribuirse a embajadas y empresas exportadoras e inversoras, y demás embajadores de la marca

- En el marco anterior, el Comité, en contacto permanente con las instituciones participantes, trabajaría por la coordinación de sus acciones de comunicación en el exterior
- El Comité pondría en marcha un servicio de alerta y comunicación, para detectar situaciones en las que el deterioro puntual de la imagen de España pueda requerir acciones de comunicación inmediatas
- Finalmente, también sería misión del Comité organizar reuniones, seminarios y conferencias sobre el tema de la imagen exterior, la diplomacia pública y la marca-país

11. Además de la creación del Comité, el Proyecto Marca España estima oportuno hacer una serie de recomendaciones urgentes. Una medida de choque inmediata podría ser la activación del servicio exterior para dar más peso a la *diplomacia pública*. Un primer paso es la formación de funcionarios en temas y estrategias de imagen y diplomacia pública. Además, cabe apuntar la necesidad de reforzar la presencia de asesores de comunicación en las embajadas y el servicio exterior, con la creación de oficinas de comunicación en las mismas. Estas también serían una fuente de datos primarios de especial relevancia para el Observatorio.

12. En relación con lo anterior, otra medida a proponer es la puesta en marcha de un programa de *relaciones públicas* en el exterior:

- Financiando viajes a España de prescriptores de opinión como ya realiza la Fundación Carolina y otras instituciones públicas y privadas
- Potenciando una mayor presencia de españoles en organismos internacionales
- Apoyando a la candidatura de España para formar parte del "G-9".
- Dando prioridad en la concesión de visados a empresarios y personas relevantes de países estratégicos para la marca España
- Organizando programas bilaterales de intercambio de jóvenes líderes

13. En el ámbito de la diplomacia pública, se deben aprovechar al máximo los *grandes eventos de ámbito internacional* (exposiciones, salones y ferias de proyección internacional, acontecimientos deportivos y culturales como Barcelona 2004 o la candidatura de Madrid como sede de los Juegos Olímpicos de 2012). También, es evidente que se puede sacar mejor partido a *acontecimientos históricos españoles con proyección en el exterior*. El 25º aniversario de nuestra Constitución parece una ocasión excelente para potenciar la imagen política de España, en países en transición a la democracia o que pueden estarlo en un futuro próximo. Finalmente, se deben aprovechar las *celebraciones históricas internacionales* relacionadas con España, como el bicentenario de la independencia de América Latina.

14. Los programas anteriores de diplomacia pública deben ir acompañados de una amplia estrategia de *lobbying*, en los países que se consideren prioritarios para los intereses de España en el mundo, como es Estados Unidos.

15. Deseamos igualmente resaltar que la *cultura y la lengua españolas* son activos de primer orden que están infrautilizados. Es urgente reforzar y coordinar la acción cultural exterior, en especial las instituciones públicas y los programas de apoyo a la enseñanza privada de la lengua y cultura españolas. Cuando sea necesario, porque no haya los suficientes recursos propios, habrá que fortalecer la acción del Instituto Cervantes con alianzas estratégicas, como la lograda con México en Estados Unidos. Una medida a tener en cuenta son los programas de subvención a traducciones y libros de texto de español o en español (sobre historia, etc.), que cumplan unos requisitos de imagen, por ejemplo que recojan aspectos positivos de la cultura e historia españolas.

16. No podemos olvidar el peso que en la imagen actual tiene el *turismo*. A través de Turespaña es necesario hacer propuestas de comunicación que, reforzando la imagen turística, sirvan cada vez más para potenciar también otras dimensiones, en el marco de la estrategia de coordinación de imagen que aquí se propugna.

17. Como última recomendación, parece interesante promocionar la figura de los "embajadores de la marca España". Mediante convocatoria de premios o incentivos a las buenas prácticas se podrían designar a personalidades o instituciones españolas o extranjeras que, con su labor, hayan contribuido a la mejora de la imagen de España. El FMRE ya tiene un programa para premiar a emprendedores. Habría que aumentar el número de categorías sin limitarse a la economía y los negocios (con el arte, la política, etc.) y subrayar el nivel de prestigio y reconocimiento. Pueden acometerse acciones paralelas, como la edición de un libro de prestigio sobre los "embajadores de la marca", entre otros.

