

18

COLECCIÓN  
ESCUELA DIPLOMÁTICA

# Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE ASUNTOS EXTERIORES  
Y DE COOPERACIÓN





18 | COLECCIÓN  
ESCUELA DIPLOMÁTICA

# Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España



© Escuela Diplomática, 2012

NIPO: 501-12-023-8

ISSN: 1576-2432

Depósito legal: M-31192-2012

Unidad editora: Secretaría General Técnica.

Diseño: Oficina de Información Diplomática. (Javier Hernández/Atlántida Comunicación)

Producción: Imprenta de la Oficina de Información Diplomática.

En la edición se ha respetado el estilo de redacción por parte de cada uno de los autores, en particular en lo que concierne al uso de mayúsculas y minúsculas, cursiva, terminología extranjera, etc.

La Escuela Diplomática no se identifica necesariamente con el contenido de las respectivas contribuciones.

A tenor de lo dispuesto en la Ley de Propiedad Intelectual, no está permitida la reproducción total o parcial de esta publicación, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, por fotocopia, por registro u otros métodos, ni su préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de su uso, sin el permiso previo y por escrito del autor, salvo aquellas copias que se realicen para su uso exclusivo del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

# Índice

---

Presentación del Embajador-Director de la Escuela Diplomática .....	9
Capítulo I. El reto de la diplomacia pública. La Marca España .....	13
Prólogo de Carlos Espinosa de los Monteros. Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España .	15
1.1. El poder internacional en la sociedad en red. <i>Rafael Rubio</i> .....	19
1.2. Cómo se crea y fortalece la marca país. <i>Luis Manzano</i> .....	31
1.3. Comunicación estratégica y diplomacia pública. <i>Juan Luis Manfredi</i> .....	39
1.4. Diplomacia pública, un proyecto integral. <i>Luis Melgar</i> .....	49
1.5. Análisis de la actual imagen exterior de España. <i>Narciso Michavila</i> .....	57
1.6. Qué queremos decir cuando decimos España. <i>José María Marco</i> .....	67
Capítulo II. La diplomacia económica .....	79
Prólogo de Fernando Eguidazu. Director General de Relaciones Económicas Internacionales (MAEC) .....	81
2.1. España, Quo Vadis? <i>María José Martínez Vial</i> .....	85
2.2. Competitividad empresarial, diplomacia comercial y reputación española en un mundo global. <i>Vicente Montes</i> .....	95
2.3. Los nuevos conceptos de poder: La diplomacia corporativa en España. <i>Antonio Camuñas</i> .	107
2.4. Posición global y ventajas competitivas de la empresa multinacional española. <i>Esteban García-Canal, Mauro Guillén y Felix Zandman</i> .....	119
2.5. Las marcas, un pilar fundamental de la imagen país. <i>Pablo López Gil</i> .....	129
2.6. Innovación tecnológica y marca España. <i>Sebastián Muriel</i> .....	141
2.7. La Reputación de España como componente esencial de la ventaja competitiva de sus empresas en el mundo. <i>José Antonio Llorente y Jorge Cachinero</i> .....	155
Capítulo III. La cultura .....	167
Prólogo de Teresa Lizaranzu. Directora General de Política e Industrias Culturales y del Libro (MECD) .....	169
3.1. Una reflexión sobre la acción cultural exterior de España, 1998. <i>Marqués de Tamarón</i> .....	173
3.2. La necesidad de construir un plan de acción cultural de España en el Exterior: Aprovechar sinergias, mejorar el impacto. <i>Pilar Ponce</i> .....	183
3.3. La colaboración público-privada y las nuevas formas de la proyección exterior de la cultura enlazando con el papel de la cultura en el fortalecimiento de la marca España. <i>Elvira Marco</i> ...	193
3.4. ¿Cómo la Universidad puede contribuir a la Marca España? <i>F. Iniesta Pujante y J. R. Pin Arboledas</i> .....	201

3.5. Internacionalización de la cultura y generación de valor de Marca España. <i>Rubén Gutiérrez del Castillo</i> .....	215
3.6. El flamenco y su internacionalización. <i>Francisco Perujo</i> .....	225
Capítulo IV. Nuevas tendencias. La diplomacia de los ciudadanos .....	233
Prólogo de José Manuel Soria. Ministro de Industria, Energía y Turismo .....	235
4.1. Contribución de los inmigrantes en la construcción de la Marca España. <i>Pablo Gómez Tavira</i> .....	237
4.2. "Mi Casa es tu Casa": Población local y diásporas en la diplomacia pública. <i>Carolina Sheinfeld</i> .....	245
4.3. La gestión de la marca España desde una perspectiva turística. <i>Manuel Butler Halter y Felipe Formariz Pombo</i> .....	255
4.4. Contribución de la acción diplomática de las ciudades a la marca país. <i>Teresa La Porte</i> .....	275
4.5. La estratégica unión entre diplomacia pública y place <i>branding</i> : el ejemplo australiano. <i>Francisco Javier Hernández Alonso</i> .....	283
4.6. La democracia parlamentaria. <i>Pablo Casado Blanco</i> .....	293
4.7. España de moda, moda de España. <i>Modesto Lomba</i> .....	303
4.8. Moda y Marca España. <i>Luis Lara y Teresa Sádaba</i> .....	311
4.9. Una apuesta vencedora. <i>Ferran Adrià</i> .....	321
4.10. La Marca España y la Cooperación Internacional para el desarrollo. <i>Juan López-Dóriga Pérez</i> .....	329
4.11. Defensa e imagen nacional en el siglo XXI. <i>Óscar Elía</i> .....	339
4.12. La contribución del deporte a la Marca España. <i>Miguel Cardenal</i> .....	349
4.13. "España Gestión Deportiva", un posicionamiento estratégico de éxito. <i>Javier Sobrino</i> ....	357
Epílogo de los editores .....	369
Reseña biográfica editores .....	373







# Presentación

**José Luis de la Peña**

EMBAJADOR-DIRECTOR DE LA ESCUELA DIPLOMÁTICA

---

El deseo unánime mostrado por las diversas Administraciones - y por el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación en particular - de imprimir un nuevo impulso a la imagen de España en el mundo a través de la estrategia de marca-país, de la diplomacia pública y de su actividad y dinamismo allende nuestras fronteras, ha animado a la Escuela Diplomática a publicar este volumen.

La diplomacia pública y la asociación a la imagen de un país de actividades, productos y personalidades destacados en el ámbito internacional con vistas a potenciar su prestigio e influencia, contribuyen a atraer el interés mundial hacia aquél y conforman una línea de trabajo ya adoptada de manera decidida por los grandes estados de nuestro entorno geográfico, cultural y económico. España no ha sido una excepción en este terreno y ya desde hace tiempo se ha adoptado esa línea directriz, en la que se ha ido trabajando con mayor o menor fortuna.

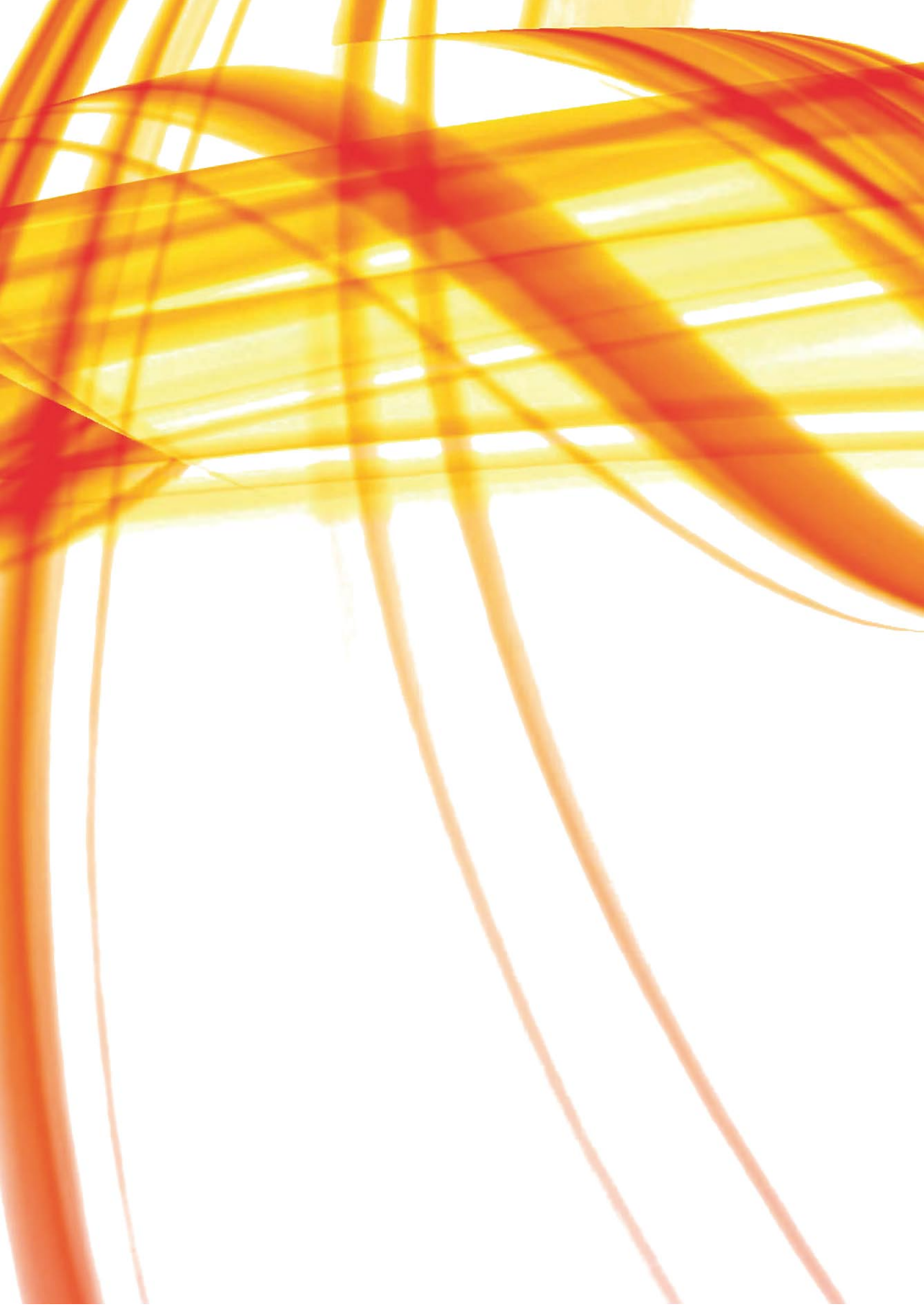
Sin embargo, esta tarea nunca se acaba. Consolidar la imagen de nuestro país que queremos proyectar internacionalmente constituye un reto que ha de ser sostenido, cultivado y fortalecido con constancia, así como con una estrategia decidida y clara. En este sentido, el nuevo impulso que ha cobrado esta filosofía de trabajo, como instrumento de nuestra política exterior, ha propiciado que la Escuela Diplomática haya planteado la oportunidad de ofrecer unas reflexiones actualizadas y en diferentes ámbitos sectoriales, a fin de contribuir a este esfuerzo, en el que deben estar involucrados todos los actores con presencia y posibilidades de influencia real fuera de nuestro país.

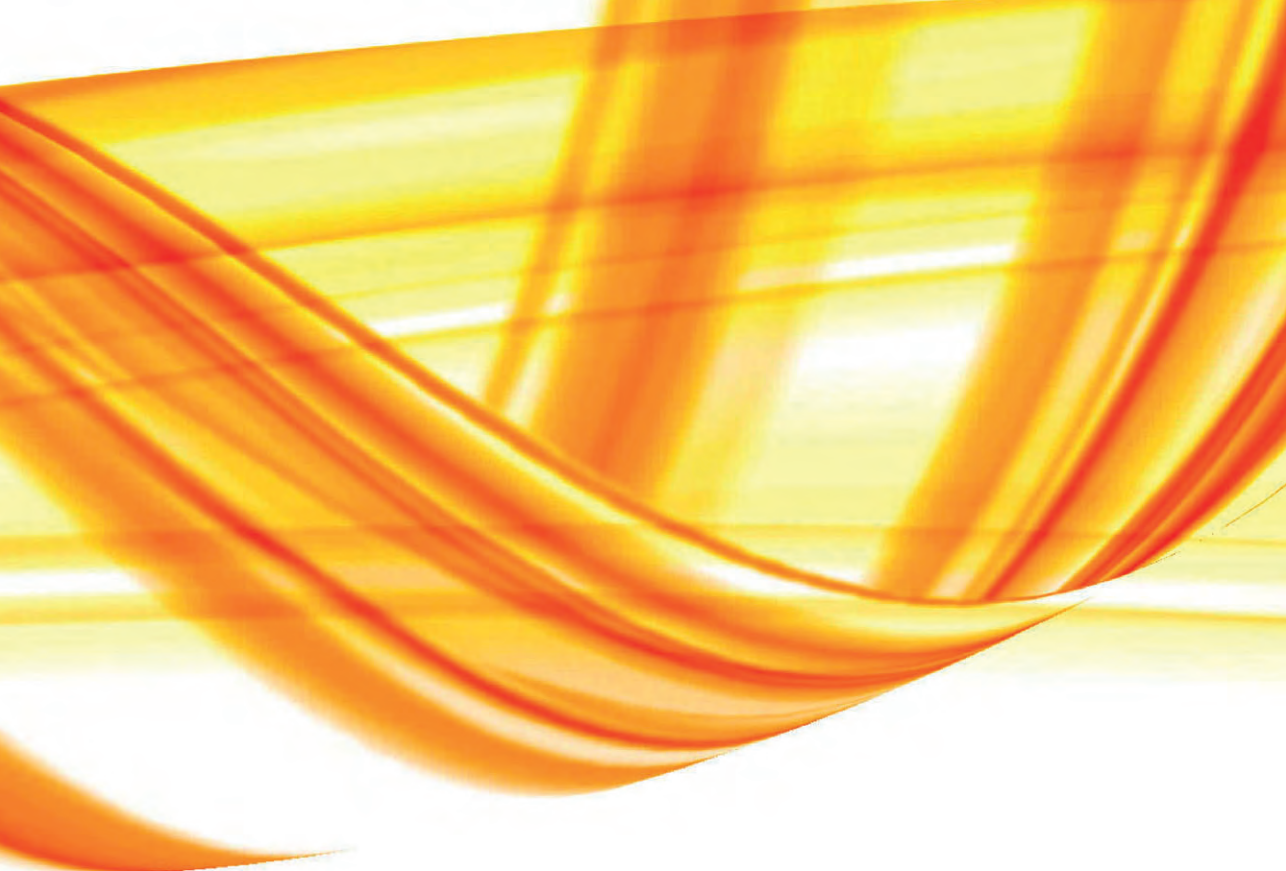
Por todo ello, se ha solicitado a un variado repertorio de especialistas, expertos y responsables políticos, económicos y culturales, elaborar sendas contribuciones sobre esta materia, desde sus respectivas áreas de competencia, para que queden recogidas en un volumen. Este sale a la luz con vocación de ser tanto una guía práctica como un instrumento valioso de referencia de cara a la proyección de la imagen de España en el ámbito internacional, importante tarea que a todos nos convoca. Confío en que estas páginas puedan alcanzar el objetivo al que aspiran, cumpliendo así la misión de una institución que debe proporcionar formación e ideas para la actividad de nuestro país en el exterior.

No me queda sino agradecer sinceramente sus aportaciones a los altos cargos que han tenido la gentileza de prologar los diversos capítulos, a los autores que han ofrecido sus interesantes y cualificadas contribuciones y, muy especialmente, a los editores de este nuevo número de la Colección Escuela Diplomática, por su valiosa e indispensable labor de coordinación. El juez final será el lector, cuya opinión espero que sea positiva y satisfactoria.









CAPÍTULO 1  
**El reto  
de la diplomacia  
pública.  
La Marca España**



# Prólogo

## La Marca España: una empresa de todos

**Carlos Espinosa de los Monteros**

ALTO COMISIONADO DEL GOBIERNO PARA LA MARCA ESPAÑA

---

La imagen que un país proyecta hacia el exterior y el modo en que el resto le percibe constituye hoy en día una cuestión ineludible y de capital importancia en el ámbito de las relaciones internacionales, tanto políticas, como económicas y sociales, en un mundo que se ha convertido cada vez más cercano gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías, los medios de comunicación, Internet y la globalización.

España es uno de los países que tradicionalmente ha contado con una imagen fuerte gracias a su rica historia y su diversidad cultural. La transición a la democracia y el crecimiento económico vividos en el último cuarto del siglo XX vinieron a potenciar y reforzar la percepción de España en el exterior, pero la crisis económica, política y social de los últimos años ha supuesto un indudable deterioro de imagen y reputación internacional que es preciso corregir, puesto que se aleja de la realidad de nuestro país y está obstaculizando tanto nuestro potencial de crecimiento económico, al limitar la capacidad de penetración en mercados exteriores o de atracción de inversiones extranjeras hacia España, como nuestra capacidad de influir en los acontecimientos internacionales.

Mejorar la imagen de un país no es tarea fácil ni rápida. La imagen de los países se basa no sólo en opiniones, sino también en tozudos estereotipos, creencias y prejuicios difíciles de erradicar.

Por su naturaleza, significación y trascendencia, la Marca España es y debe ser un auténtico “Proyecto de Estado”, cuyo éxito, al final, dependerá de hasta qué punto haya sabido concitar y atraer el apoyo y el concurso de toda la sociedad española.

En esa línea, el proyecto Marca España debe plantearse como una iniciativa destinada a realzar la imagen de España, tanto fuera como dentro de nuestras fronteras, con el objetivo tanto de potenciar el crecimiento de nuestra economía como de dotar a la voz de nuestro país de una renovada y sólida credibilidad y peso específico.

Debe ser, en esencia, un esfuerzo integrador y sostenido, con vocación de permanencia en el tiempo, pero también con actuaciones e iniciativas inmediatas que le doten de unos sólidos fundamentos y una rápida puesta en marcha.

La idea de la Marca España no es nueva. Ya a principios de la pasada década se elaboró en España un proyecto en esta materia, en el que, bajo los auspicios del Ministerio de Asuntos Exteriores, empezaron a realizar significativas aportaciones tanto el ICEX como la Asociación de Directivos de Comunicación, el Foro de Marcas Renombradas y el Real Instituto Elcano.

Actualmente hay muchos organismos, entidades públicas y privadas, y personas implicados



en la imagen de España. Se trata de actuaciones y actividades singulares, muy meritorias y bien intencionadas, pero no coordinadas, lo que dificulta que se puedan aprovechar debidamente los recursos que se dedican, y que no lleguen a reforzarse unos a otros como sería posible y deseable. En el difícil contexto en que nos hallamos, debemos por tanto plantearnos como ayudar a orientar todas las iniciativas y acciones que ya se están desarrollando a favor de la imagen de España y, al mismo tiempo, conseguir mediante una inteligente labor de información y coordinación que estas acciones se apoyen mutuamente de manera que se obtengan sinergias y se potencien sus efectos de forma sistemática.

Se trata por tanto de, huyendo de cualquier tentación adanista, diseñar y poner en marcha una estrategia y un plan de acción encaminados a reforzar los aspectos positivos de nuestra realidad y nuestras capacidades, impulsando y coordinando los esfuerzos de todos para mejorar y desarrollar la imagen de España en el exterior, y aprovechando los nuevos medios tecnológicos, mediáticos e informáticos que tantas posibilidades abren en este campo de la imagen.

La Marca España debe aspirar a proyectar adecuadamente, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras, la creatividad, la innovación y la eficacia que caracterizan a tantas y tantas de nuestras empresas que, sin embargo, no obtienen la misma resonancia o reconocimiento que las de nuestros competidores; pero también para identificar objetivos y estrategias que sean útiles para todo el país, otorgando confianza y horizontes a nuestra sociedad civil.

Por ello la Marca España debe servir para que fuera de nuestras fronteras nos conozcan mejor y para que, dentro de las nuestras, nos conozcamos nosotros también mejor y creamos más en nuestras posibilidades. No hay ninguna razón por la que lo que se está consiguiendo en el ámbito deportivo no pueda también conseguirse en el ámbito empresarial, cultural, social y político.

Con ello podremos contribuir eficazmente a la vuelta al crecimiento, la creación de riqueza y la

generación de empleo; pero también a restablecer un sentimiento de autoestima y seguridad en nosotros mismos que es indispensable para nuestra seguridad, nuestra defensa y nuestro desarrollo.

Desde esta perspectiva, esta Colección Escuela Diplomática constituye sin duda una muy valiosa aportación en esta fase de relanzamiento y consolidación de la Marca España, por lo que desde aquí quiero agradecer a todos cuantos en él han participado su esfuerzo y la riqueza de ideas y planteamientos que nos proporcionan a los que vamos a intentar que este proyecto culmine con un éxito a la altura de nuestros mejores deseos.





---

# 1.1. El poder internacional en la sociedad en red <sup>1</sup>

**Rafael Rubio**

PROFESOR TITULAR DE DERECHO CONSTITUCIONAL. UNIVERSIDAD COMPLUTENSE

---

## El poder y las relaciones internacionales

El poder se define tradicionalmente como “facultad o potencia de hacer algo.” (RAE). Cuando en la consecución de los objetivos están involucradas terceras personas el poder se entiende como la capacidad de hacer que estos permitan, no logren impedir o lleven a cabo aquello que pretendemos. Desde este punto de partida no es de extrañar que durante mucho tiempo se haya asimilado poder con fuerza, violencia, coacción y dominación. Para esta escuela realista la razón más poderosa era la fuerza y elementos como la fuerza física, las armas, o las tropas, se convertían en los argumentos para imponer la propia voluntad. De ahí que a lo largo de la historia de la humanidad hayan sido constantes los intentos de comprensión, posesión y ordenación de ese poder. Este se caracterizaba principalmente por su individualización en las sociedades medievales, donde la fuerza se acentúa, o se refuerza, con elementos como la elección divina, la herencia, las alianzas o el carisma...

En el Tratado de Westfalia (1648) se pone fin a esa concepción personalista del poder, que tan bien refleja el adagio latino “cuius regio, eius

religio”. A partir de ese momento, considerado el primer congreso diplomático moderno, el poder, institucionalizado en el Estado, se relaciona con el poder de otros Estados, sometido a reglas distintas de las que funcionan en el interior de los Estados mismos. Con el Estado moderno, el poder irá evolucionando hacia formas de institucionalización (será el individuo el que seguirá ejerciendo el poder, pero su titular será ahora el Estado)<sup>2</sup>. Y será esta institucionalización del poder la que suponga la progresiva desmaterialización del mismo. El fundamento de la autoridad pasa de ser algo “cuantificable” a basarse en una idea, la de la identificación entre poder y Estado, y el Estado buscará en la legitimación el complemento imprescindible para ejercer su capacidad de coerción (Habermas, 1999).

La desmaterialización del poder, que contemplamos en el Estado, no se ha producido paralelamente en las relaciones internacionales, quizás por una institucionalización deficiente. De esta manera el poder internacional, entendido como la facultad que un país tiene para lograr que otros países se adapten a su voluntad, ha necesitado encontrar su base en otros elementos más materiales como territorio, economía, fuerza militar, alianzas familiares (que de una

---

<sup>1</sup> Estudio realizado en el ámbito del proyecto de investigación estatal “Las libertades informativas en el contexto de la web 2.0 y las redes sociales: redefinición, garantías y límites” (DER2009-14519-C05-01) y gracias a la estancia de investigación en la Scuola Superiore Sant’Anna realizada con el apoyo de la beca de movilidad para profesores de las universidades públicas de Madrid de la Fundación Caja Madrid.

<sup>2</sup> Durante la historia del Estado Moderno vemos como esa institucionalización ha ido provocando el establecimiento de barreras, límites al ejercicio caprichoso e indiscriminado del poder, pero también que ha supuesto la acumulación del poder en manos de instituciones, los Estados, que alimentados por ese poder han ido creciendo en paralelo a la historia del Estado Moderno.

forma u otra aglutinaban todo lo anterior)... En ese contexto la diplomacia se ha presentado siempre como la forma pacífica de reivindicar y conciliar esos poderes “una negociación entre organizaciones políticas que reconocen mutuamente su independencia” (Watson, 1991).

### **Poder duro, poder blando, poder simbólico y otras especies...**

El poder ha tenido siempre una gran dependencia de las revoluciones tecnológicas. Si, como decía Manuel Castells, la “revolución tecnológica, centrada en torno a la información transformó nuestro modo de pensar, de producir, de consumir, de comerciar, de gestionar, de comunicar, de vivir, de hacer la guerra y de hacer el amor” (Castells, 2005: 25), el poder se ha visto profundamente afectado por los nuevos avances tecnológicos, que algunos no dudan en calificar como la tercera revolución industrial (Toffler, 1995).

Uno de los elementos que hacen que esta revolución pueda ser considerada como tal, según los standards estudiados por Melvin Kranzberg y Carroll Pursell, es que “se caracteriza por su capacidad de penetración en todos los dominios de la actividad humana no como una fuente exógena de impacto, sino como paño con el que está tejida esta actividad” (Castells, 2005: 61). Desde la perspectiva de las estructuras sociales las TICS permiten canalizar relaciones humanas que trasladan las características propias de estas tecnologías a la propia realidad offline, la generalización de internet en las más diversas estructuras sociales dota de las características propias de internet a las relaciones humanas. La información se convierte en ese paño, entendido como factor productivo en sí mismo, lo que provoca transformaciones en las estructuras sociales, que, en mayor o menor medida, tienden a adaptarse a esa estructura informacional, global y con forma de red.

El poder se ve directamente afectado por estas transformaciones sociales, que producen una

aceleración importante en su desmaterialización (donde los intangibles ganan peso), y se manifiesta fundamentalmente en las nuevas formas de relacionarse entre el estado y la sociedad. La comunicación, la interacción del hombre con su entorno social, se vuelve imprescindible para lograr ese consentimiento, miedo o resignación, necesario para el ejercicio del poder. “La legitimación dependería en gran medida del consentimiento obtenido mediante la construcción de significado compartido” (Castells, 2009), a través del debate abierto de las opciones que los representantes presentan a sus representados, y este se construiría necesariamente a través de los procesos de comunicación.

Esto no es algo nuevo. En sistemas políticos totalitarios, donde la fuerza tenía un peso determinante para mantener el poder, la información siempre ha sido el arma fundamental de aquellos que se oponen a la concepción totalitaria del poder. Protagonistas de una batalla, de las ideas, que busca cuestionar entre la población, y en la opinión pública internacional, el poder ejercido por los gobernantes y establecer vínculos sociales entre todos aquellos que se oponen a este ejercicio del poder. De esta forma se construye lo que Vaclav Havel (1979) denominaba como “el poder de los sin poder”, un poder informal pero mucho más profundo, capaz de enfrentarse al poder institucionalizado. De esta manera, en la historia reciente hemos conocido fenómenos como el Samizdatz, la distribución clandestina de información prohibida en los países comunista, y en el que destacaron autores como el ya citado Václav Havel, junto a otros como Aleksandr Solzhenitsyn, Joseph Brodsky, o Adam Michnik<sup>3</sup>.

La diferencia es que hoy en día, junto a la libertad para la circulación de información, la revolución tecnológica permite una distribución universal, masiva y prácticamente en tiempo real de la información, lo que ha generado un entorno global en el que valores, normas e ideas son distribuidas. Esto supone un cambio cualitativo, en el que la comunicación adquiere mayor protagonismo

3 Como señalaba Vladímir Bukovski, el sistema consistía en: “Yo mismo lo creo, edito, censuro, publico, distribuyo, y resulto encarcelado por eso.” (Vladímir Bukovskí o Bukovsky, en su novela autobiográfica “И возвращается ветер...” (I vozvrashchaetsya veter..., “Y el viento regresa...”), Хроника (Irnika, “Crónica”), Nueva York, 1978, página 126).

en un espacio público, tanto nacional como internacional, mucho más rico en información, con más incidencia de las conexiones persona a persona y la comunicación de abajo a arriba.

Los ciudadanos tienen acceso a fuentes de información global, como la CNN, en régimen de igualdad con los gobernantes. Los Estados pierden el monopolio de la producción de información, que es ocupado por medios de comunicación, grandes grupos industriales, organizaciones y asociaciones... que multiplican así su capacidad de influencia. Las tecnologías de adquisición de información dificultan a los Estados ocultar otra información que puede repercutir en el ejercicio del poder.

Se produce así un cambio en el ejercicio del poder. Un cambio que para algunos afecta sólo a los procedimientos, o al aspecto simbólico, pero que para otros, como Peter Drucker (1998) o los Toffler (1995), supone un cambio de estructuras sociales, poniendo fin a las organizaciones burocráticas jerárquicas, que caracterizaron la época de las dos primeras revoluciones industriales. Estas nuevas formas de organización se adaptarían a estructuras más reticulares, que pasan por la transferencia de poder de las instituciones a las personas, con una interdependencia creciente, alterando su comportamiento social para actuar cooperativamente, en red, en relaciones informales y flexibles.

### **Nuevas estructuras de poder internacionales**

Las relaciones internacionales no son una excepción a las modificaciones que, en la forma de estructurar las instituciones, está introduciendo la sociedad del conocimiento. Como Joseph Nye Jr (2003: 71) advertía hace ya unos años “la revolución de la información está alterando drásticamente el mundo de la política exterior, (...) Está cambiando la naturaleza de los gobiernos y la soberanía, incrementando el poder de los agentes no estatales...”. Como advertíamos en estas páginas: “Se detecta como una crisis de crecimiento, de adaptación, de estructuras que responden a una forma de entender las relaciones internacionales que hoy resulta tremen-

damente ineficaz y así se revela cuando surgen problemas concretos” (Rubio, 2011).

El acceso a otras culturas y sociedades facilitado por las nuevas tecnologías genera un nuevo entorno para las relaciones internacionales, un entorno en el que la capacidad de un Estado para lograr sus objetivos no dependerá únicamente de su fuerza y su capacidad de coerción. Se va produciendo un proceso de desmaterialización del poder en la arena internacional, que da lugar a nuevas formas de tratar de ejercer el poder. Desde hace un tiempo ha empezado a cobrar importancia el concepto de “poder blando” que supone la sustitución paulatina de la coerción (poder material, geográfico, militar y económico), por la atracción, entendida como forma de poder. Un poder que, como recalca Morgenthau (1985, citado por Manfredi 2011) dependerá “no sólo de las habilidades de su diplomacia y la potencia de sus fuerzas armadas, sino también de la capacidad de seducción de su filosofía política, sus instituciones políticas y sus políticas públicas”.

Frente al poder duro, en el que influyen factores como el producto nacional, las fuerzas armadas, la posición histórica y geográfica, etc., el poder blando se configura como legitimidad, entendida como la dimensión espiritual o psicológica del poder de las naciones, un concepto intangible, vinculado a la imagen del país, formada por la ideología, la percepción internacional de su estabilidad institucional, su imagen acogedora, rentable para invertir, culturalmente interesante, turísticamente atractivo, tecnológicamente avanzado. El poder blando se aleja del poder de los recursos y se reivindica como poder relacional que busca influir en los demás para tener los resultados que buscamos. Dentro de este poder relacional, distinguiríamos tres niveles: hacer que la gente haga cosas que no quieren hacer, marcar las agendas logrando que las preferencias de los demás parezcan irrelevantes o fuera de los límites y dar forma a creencias básicas, percepciones y preferencias utilizando ideas, creencias y cultura.

Pero el poder blanco no es el único concepto utilizado para definir el nuevo estado del poder

internacional. Al concepto de poder blando, que ha sido discutido frecuentemente en la doctrina por su reducida elaboración teórica<sup>4</sup>, se han sumado nuevos conceptos. Noya (2010: 148), referente español en esta materia, prefiere hablar de poder simbólico, en cuanto que es percibido y genera legitimación en otros. Anne-Marie Slaughter (2011), Profesora de Princeton que fue Directora de Planificación del Departamento de Estado norteamericano, también reivindica un nuevo concepto, poder colaborativo, que define como el poder de muchos de hacer juntos lo que uno no puede hacer sólo y que presenta como una evolución del poder blando. En la misma línea Peter Van Ham (2010: 4) habla de "social power," en cuanto que busca sus objetivos no frente a los intereses de otros sino involucrando a otros actores. Sharp power, Sweet power, sticky power... la lista de denominaciones es infinita (Russell Mead, 2004).

A pesar de la necesidad de establecer elementos definitorios distintivos entre los distintos conceptos, la realidad es que no se pueden entender unos sin los otros y su relación, aunque sea compleja y difícil de limitar, es evidente. Como señala Mattern (citado por Noya, 2010: 142), el poder blando (o cualquier otro concepto asimilable) es realmente una continuación del poder duro mediante medios distintos.

### Los cambios en el ejercicio del poder

En este nuevo ambiente, establecido por la sociedad del conocimiento, los Estados, para poder mantener su papel en la arena internacional, necesitarán reconocer la labor de nuevos actores, especialmente de la opinión pública internacional; diseñar nuevas estrategias, destinadas a organizar el programa político (la agenda) y sentar las bases para el diálogo; calcular de otra forma los tiempos, mientras el poder duro iba dirigido a producir resultados a corto plazo el poder blando logra sus objetivos en el largo plazo; utilizar nuevas herramientas, hasta ahora poco habituales en el ámbito diplomático; e incluso repensar su misión, que hoy va mucho más allá de la representación oficial del Estado

ante otro Estado, o ante los organismos internacionales, y pasa por la promoción exterior de los intereses nacionales e internacionales de sus ciudadanos y empresas, en campos como el económico o el turístico, la cooperación internacional o la promoción de la democracia, entre otros.

Vamos a ver los aspectos más relevantes.

### Nuevos actores

Como hemos visto uno de los efectos más claros de los cambios en las estructuras sociales es la aparición de nuevos actores que ejercen el poder, de manera directa o indirecta. Es en las relaciones internacionales donde de una forma más institucionalizada se está llevando a cabo. Aunque los efectos de la llamada tercera revolución industrial sobre los gobiernos centrales aún se encuentran en sus primeras etapas, "...la soberanía está en crisis. Por un lado, asediada por diferentes definiciones, por numerosas entidades o por fuentes de autoridad y por otro por su ejercicio por parte de actores cuya lealtad sería ideológicamente y territorialmente diversa: el concepto de soberanía en el sentido westfaliano se enfrenta a un cambio radical y quizás irreversible." (Jacobsen, Sampford y Thakur citados por Manfredi, 2011). Esta crisis está provocando una "reubicación de la autoridad" hacia actores no estatales (Rosenau citado por Kelley, 2010). De Ugarte (2009), ve el Estado como una institución con fecha de caducidad que será sustituido por una nueva institucionalidad. Otros abogan por superar esta mentalidad que sólo piensa en términos de entidades institucionalmente sustituibles por el Estado (Ruggie, 1993), y proponen modelos más complejos de comunidades y gobiernos superpuestos (Dyson, 1998).

De momento, no se trata de cuestionar la existencia del Estado soberano, cuyo nivel de resiliencia constatan la teoría y la práctica (Giddens citado por Dahrendorf, 1999), sino de ver cómo se están alterando su centralidad y sus funciones. Aunque el Estado permanece en el centro del poder mundial, "nunca hasta ahora habían

4 Ver Javier Noya, *Diplomacia pública para el siglo XXI*, Ariel, 2010. Páginas 138-140

competido tantos agentes no estatales para obtener la autoridad y la influencia que antaño pertenecía solamente a los Estados” (Smith y Naim, 2000). La actitud de los Estados puede ser tratar de oponerse a ellos, remitiéndose a la institucionalidad establecida, o renunciar a mantener el control absoluto y convivir con otros actores que, como advierte Nye (2003: 10), son cada día más poderosos: “la tecnología se ha ido extendiendo hacia personas y países. La revolución tecnológica en el sector de la información y la comunicación está despojando de su poder a los gobiernos y permitiendo a determinados grupos e individuos asumir papeles en la política mundial que antaño se reservaba a los gobiernos nacionales”. Desde la perspectiva del poder “los miembros de la opinión pública global que reivindica el ejercicio del poder están demostrando ser particularmente expertos en la creación y mantenimiento de redes de acción política integradas y de movilizar el apoyo popular a nivel supra nacional. Cuando la población se identifica más con problemas internacionales que con aquellos definidos por el Estado, están reubicando la autoridad en una organización no estatal, lo que permite a los actores no estatales acumular legitimación moral e influir en el comportamiento de los estados.” (Kelley, 2010)

En 2012, el *Yearbook of International Organizations* daba cuenta de más de 34.995 organizaciones internacionales activas (el número alcanzaba los 65.515 al incluir las inactivas). El estudio de esta información nos revela un enorme abanico de organizaciones, con intereses, estructuras de lo más diversas, y aunque muchos de ellos no parezcan tremendamente poderosos, según el *standard* tradicional, con la revolución de la información están construyendo su propio poder, un poder blando, que comienzan a hacer valer muchas veces frente a los propios Estados, llegando a asumir incluso sus funciones (Nye, 2003: 85).

Entre estos actores encontraríamos las grandes compañías transnacionales, con implantación e intereses económicos en un gran número de países, lo que las convierte en un sujeto indispensable para la adopción de determinadas

medidas, cuya ejecución sin su colaboración es prácticamente imposible.

Otro tipo de comunidad transnacional que está cobrando importancia es la comunidad científica de expertos con ideas afines, muchas de ellas articuladas en torno a *think tanks* que adquieren gran importancia desde la perspectiva de la creación del mensaje (Castells, 2009: 277-282). Estas redes, organizadas o no, y que distribuyen sus trabajos entre los distintos actores, están llamadas a proporcionar la materia prima del nuevo poder, el mensaje, los contenidos, el consenso “global” que establece la agenda, de los medios y la opinión pública.

Entre los actores en las relaciones internacionales, desde hace años destaca el papel que están desempeñando las ONGs, organizaciones a las que se les presupone un interés público y que, de manera centralizada o con métodos de trabajo en red, desarrollan su labor más allá del ámbito de los Estados. Además, han descubierto que una de las formas más eficaces de cumplir sus fines es involucrarse activamente en la adopción de decisiones por parte de Estados nacionales y organismos internacionales. Con este objetivo proponen normas, presionan a los gobiernos y empresarios, influyen en su percepción pública, etc. Este fenómeno se ha multiplicado en los últimos años gracias, entre otras cosas, a los bajos costes de la comunicación que, además de multiplicar el alcance, la coordinación y la financiación y la eficacia de las existentes, ha permitido la aparición de nuevas organizaciones poco estructuradas, con escaso personal en plantilla, o incluso de individuos privados con tremenda capacidad para penetrar en los países, con una habilidad sorprendente para conseguir influir en la agenda de los medios de comunicación y, en consecuencia, de los gobiernos.

Sin duda la lista de actores es infinita, entidades territoriales subestatales, medios de comunicación, entidades deportivas, movimientos internacionales... pero lo más revolucionario, desde el punto de vista de los actores de las relaciones internacionales es la aparición de personas que, a título individual, participan activamente en asuntos políticos internacionales. Unos, como



Bono o George Clooney, aprovechando su fama (Cooper, 2008), otros desde el anonimato, los ciudadanos cobran cada día más importancia. Sus acciones con influencia en sus círculos de confianza, especialmente entre aquellos socialmente más activos, muestran cada día mayor eficacia en la configuración de la opinión pública, nacional e internacional. De esta manera las personas se convierten en objetivo de la diplomacia y en actores activos de la misma.

En la nueva sociedad-red internacional los ciudadanos son los grandes protagonistas. Lev Grossman describe en *Time Magazine* el nuevo fenómeno generado por las redes sociales como "una oportunidad para construir un nuevo tipo de entendimiento internacional, no de político a político, ni de líder a líder, sino de ciudadano a ciudadano y de persona a persona" (Grossman citado por Graffy, 2009).

Una vez identificados los nuevos actores de las relaciones internacionales es importante considerar las formas de relación entre los mismos y su posible institucionalización.

Esther Dyson (1998) nos habla de una desintermediación de los gobiernos y retrata una sociedad global donde los interconectados (comunidades virtuales y redes que rebasan las fronteras nacionales) se superponen a las comunidades geográficas locales tradicionales en un sistema de comunidades y gobiernos entrecruzados. Estaríamos ante lo que algunos han denominado "ciberfeudalismo" formado por comunidades superpuestas y jurisdicciones que reivindican las múltiples capas de las identidades y lealtades de los ciudadanos. Una especie de vuelta a la Europa medieval en la que la lealtad se prestaba por igual a un lord local, a un duque, a un rey y al Papa y que hoy se reproduciría en un europeo que puede deber su lealtad a Gran Bretaña, París y Bruselas además de a varias cibercomunidades relacionadas con la religión, el trabajo y una serie de aficiones (Nye, 2003; 86-87). Algo que James Rosenau define como "fragmeigración", un fenómeno en el que la integración en identidades mayores convive en el tiempo con la fragmentación en comunidades más pequeñas, que pueden moverse incluso en direcciones contra-

dictorias al mismo tiempo, según las circunstancias. Esto da lugar a coaliciones "disparés", formadas por compañeros que desarrollan su labor en campos absolutamente diferentes, como los conocidos como "grupos antiglobalización" entre los que se pueden encontrar sindicalistas intentando proteger los empleos bien pagados de la competencia de los países pobres, ecologistas pidiendo una mayor regulación internacional, políticos de extrema izquierda buscando caminos alternativos a los de la representación, jóvenes idealistas que querían demostrar su solidaridad con los pobres, grupos independentistas e incluso anarquistas que provocaban disturbios por pura diversión y para aprovecharse... (Castells, 2009; 443-452. Juris, 2008). También es destacable el carácter temporal de las nuevas comunidades, que aparecen y desaparecen en el panorama internacional al hilo de la agenda y la presencia en la misma de los temas que les afectan como pone de manifiesto el gran número de organizaciones durmientes que refleja el *Yearbook of International Organizations* (2011/12), y que supone casi la mitad de las organizaciones internacionales existentes.

Al bilateralismo (propio de las relaciones entre dos estados), y al multilateralismo (entendido como la relación entre varios estados) se une el polilateralismo (entendido como la relación institucionalizada entre organismos estatales, o internacionales de base estatal, con organizaciones no estatales de todo tipo). Estas relaciones polilaterales no suponen ningún tipo de reconocimiento de soberanía y se articulan en torno al establecimiento de sistemas de información, comunicación, negociación y representación (Wiseman, 2004).

Este polilateralismo se podría articular en: Redes de países, Organizaciones internacionales y Redes internacionales formadas por sujetos no institucionales (Castells, 2009). De otra manera Melgar (2010; 49) lo articula en torno a mega-redes y micro-redes. Las primeras estarían formadas por los Estados y sus relaciones oficiales, a través de convenios y de una amplia gama de organismos internacionales; y las micro-redes, redes informales, en ocasiones temporales, con fines concretos y unas pautas de interacción social parti-

culares, y que incluirían la enorme pluralidad de actores, a la que ya hemos hecho referencia.

### Nuevas estrategias

Podemos decir que, con las nuevas formas de distribución del poder, la forma de ejercerlo en el panorama internacional ha cambiado radicalmente. Como advertía Robert Kelley (2010), “la época de la diplomacia como institución está dando paso a una época de la diplomacia como un comportamiento” de ahí que resulte importante estudiar como las nuevas estructuras de poder obligan a modificar ciertos comportamientos en el panorama internacional.

### Distribución de información

Ya hemos señalado en estas páginas los cambios que las nuevas tecnologías provocan tanto en el acceso como en la distribución de información. Aunque son dos elementos íntimamente relacionados, y la adquisición de información también ha cambiado en gran medida sus procedimientos vamos a centrarnos ahora en esa distribución de la información, materia prima de la revolución tecnológica, y por tanto el paño sobre el que se tejen las nuevas relaciones de poder. El papel de la información sigue siendo clave en las relaciones internacionales (hoy, como advertía Francis Bacon, la información es más poder que nunca), pero existe una diferencia esencial en la forma de gestionarla. Frente a la mentalidad de la diplomacia tradicional, que concebía la información como un bien escaso, más valioso cuanto menos se compartía, hoy la información es poder cuando se hace llegar con credibilidad al público adecuado en el momento justo, mejor pronto que tarde.

Quizás el elemento más importante es el que Clay Shirky señalaba con acierto en una charla con miembros del Departamento de Estado norteamericano: “Tú ya no controlas el mensaje y si crees que lo controlas, simplemente significa que no entiendes lo que está pasando”<sup>5</sup>. Los Estados han perdido el monopolio de la producción de información, también en el plano inter-

nacional, y su tratamiento de la información no puede seguir basándose en poner restricciones a la circulación de la misma. Como señalábamos en estas páginas: “los Estados no tienen más remedio que ser menos reservados y más porosos” (Rubio, 2011).

Quienes se sigan considerando emisores únicos afrontan un elevado coste y una frustración final, ya que hoy son muchos los actores con capacidad de generar información. Comunicar en la sociedad en red no significa controlar la información sino que supone establecer los marcos comunicativos, introducir temas en la agenda, distribuir información con más capacidad de impacto y a más gente. De ahí que la gestión de información por parte de los actores internacionales, que les permita aprovechar las nuevas tecnologías de la información para la creación y la alimentación de las nuevas comunidades internacionales en red (Nye, 2003; 83-85), pase sobre todo por generar información, seleccionar fuentes, elegir bien a los destinatarios, y tratar de ejercer de filtro: seleccionando, validando, jerarquizando, ordenando y poniendo contexto, antes de su distribución, para facilitar a los distintos actores distinguir las señales valiosas de las interferencias, sirviendo de guía frente a la desinformación fruto muchas veces de ese exceso de información.

### Credibilidad

Desde este punto de vista, de la emisión y la selección de la información, es clave entender que las distintas comunidades que hoy influyen en las relaciones internacionales giran principalmente en torno a referentes creíbles de información interesante. Nye (2003; 130) ya señalaba que “lograr establecer la credibilidad suficiente para llamar la atención y mantener ese interés se ha convertido en la cuestión política primordial”. Las relaciones internacionales, como el resto de la política, se han convertido en un concurso de credibilidad, y en este concurso hoy, como hemos visto, participan no sólo los gobiernos sino el resto de actores: medios informativos, empresas, ONGs, redes de científicos, particulares, etc.

<sup>5</sup> Citado en Digital Diplomacy, New York Times, publicado 16.7.2010.

El buen nombre es el capital más importante de los Estados, de ahí que el objetivo número uno de la estrategia de comunicación de los Estados sea ser creíble. La opinión pública en temas internacionales tiende a ser una opinión poco informada pero muy arraigada, de ahí la dificultad de cambiarla. Para facilitar cualquier cambio en estos prejuicios, los mensajes deben ser auténticos, creíbles y confiables por las audiencias. Aún así hay evidencias que sugieren que estos prejuicios raramente, si es que ocurre alguna vez, cambian.

Para lograr esta credibilidad nada más importante que decir siempre la verdad, o, al menos, decir sólo cosas verdaderas. El actual entorno rico en información, que es el fundamento de la repercusión del poder blando, supone también mayor transparencia y escrutinio. De esta manera “el mismo entorno que hace el poder blando efectivo puede poner de manifiesto las maniobras que están detrás de descartados intentos de influir y atraer, denunciando las consecuencias negativas de actividades pensadas para lograr la aceptación y subrayando las distancia entre lo que se dice y lo que se hace y haciendo plenamente transparente la separación entre los ideales de un país y su realidad” (Kalathil, 2011). “La más potente voz de un actor internacional no es lo que dice sino aquello que realiza” (Cull citado por Manfredi 2011) y los intentos de comunicar más allá de la realidad, tratando de ocultar hechos determinantes o subrayando otros generados de forma artificial, pueden generar decepción, reduciendo nuestra credibilidad. Países como Estados Unidos, China o Rusia llevan años sufriendo sus consecuencias.

En el reto de mantener la credibilidad, clave para ejercer la diplomacia pública en este nuevo entorno, la transparencia se convierte prácticamente en una obligación.

### Reticularidad

En el poder blando no basta con la acumulación de credibilidad para momentos concretos en

los que sea necesaria, hoy el poder está constantemente en acción, y es necesario ejercitar la credibilidad constantemente, siendo capaz de generar relaciones de confianza mutua, no transaccional. El número y la diversidad de los públicos y los terrenos de juego en los que se disputa ese poder blando, hace imprescindible construir y mantener relaciones de confianza, con forma de red, que duren en el tiempo e involucren a un número lo más grande posible de actores (Melgar, 2010; 49).

Esta estructura de red puede dificultar a los gobernantes el mantenimiento de una disciplina coherente en los asuntos de política exterior, provocando “una mayor volatilidad de la acción pública en vez de un movimiento constante en una dirección concreta” (Nye, 2003; 93). La indefinición de una política exterior clara, junto a la falta de coordinación y de planificación estratégica, se revelan como los problemas más habituales desde esta perspectiva. En una diplomacia en red como la que se plantea, la ausencia de coordinación y planificación estratégica impide lo más importante: las sinergias entre los diversos actores involucrados. Como advierte Melgar (2010; 50), “la acción descentralizada (propia de las estructuras en red) bien puede convertirse en una miríada de acciones contradictorias que acaben por distorsionar, difuminar y hasta pervertir la imagen del país, por lo que resulta imprescindible un importante esfuerzo de coordinación”.

### Diálogo

Si la información es la materia prima, el intercambio de información entre actores (el diálogo) se convierte en imprescindible para mantener y liderar esta estructura organizativa reticular. En este sentido, los Estados deberán no sólo compartir el escenario con estos actores no estatales, “participar”, sino que tendrán que interactuar con ellos de manera proactiva, adaptándose a sus distintas estructuras y procedimientos, sabiendo generar información y distribuirla<sup>6</sup>. En la

6 En el nuevo escenario participar no basta, este es, por ejemplo, el problema de percepción que tradicionalmente enfrenta la diplomacia norteamericana, no sólo con George W. Bush, que, pese a su rol activo en organizaciones multilaterales que financia en gran proporción, es percibida como un participante sordo, que emplea sus reuniones en hablar sin pararse a escuchar.

sociedad del conocimiento, un liderazgo eficaz requiere un diálogo con los distintos actores.

Esto supone la bidireccionalidad de la comunicación, la retroalimentación con la opinión pública a la que va dirigida y esto genera una serie de cuestiones que deberíamos analizar ya que como nos advertía Mattern (citado por Noya 2010; 142), en las relaciones internacionales “escuchar resulta peligroso”. La más problemática es sin duda la de la necesidad de una base común para poder establecer un diálogo; dialogar implica compartir idioma, canales de comunicación pero implica también compartir un universo simbólico, unos puntos de partida comunes sobre los que construir el diálogo, y esa es la gran cuestión ¿puede existir comunicación sin diálogo, sin reconocimiento de los otros? o yendo un poco más allá: ¿supone el diálogo la renuncia a una estrategia firme?, o, como decía Mann (citado por Noya 2010; 145), “es la inconsistencia la que posibilita el consenso”.

Una tercera cuestión es la relativa a los tiempos. “Los nuevos medios, caracterizados por su impacto global en tiempo real, han cambiando el diseño de la diplomacia pública. Frente a los largos plazos de las acciones convencionales (programas educativos o giras culturales), la comunicación requiere un marco de trabajo más concreto y más transparente” (Manfredi, 2011).

### Nuevas herramientas

No podemos olvidar que el prestigio, la percepción que de ese país tienen los actores involucrados, no depende sólo de la información que este genera. Como consecuencia de la pérdida del monopolio de la información, hoy el Estado no es más que un actor más, muchas veces ni siquiera es el más importante, en la construcción de este prestigio.

El poder blando supone la sustitución de la *Real Politik*, consecuencia directa del poder duro, por la que se ha venido a llamar *noopolítica* “aproximación al gobierno que, llevada a cabo tanto por el no Estado como por el Estado, enfatiza el papel del poder blando internacional en la expresión de ideas, valores y normas mediante cual-

quier tipo de medio” (Arquilla/Ronfeldt citado por Noya, 2010; 105). En esta nueva política, el Estado necesita contar con nuevas herramientas que, como señalan algunos autores, serían “armas de comunicación masivas”.

El Estado contaría con herramientas tan heterogéneas como el idioma (herramienta básica), la cultura en sus distintas manifestaciones (cine, música, literatura, pintura, escultura), los medios de comunicación, la moda, el deporte, la gastronomía, los negocios, la industria, los intercambios comerciales, y la acción de los ciudadanos en sus distintas versiones (turistas, estudiantes, trabajadores, migrantes) ... (Glassgold, 2004)

A pesar de que el Estado no posee todas estas herramientas, puede jugar un papel importante en su desarrollo. Le corresponderá establecer una orientación estratégica (basada en una política exterior clara), iniciar el proceso, impulsarlo, coordinarlo, desbloquear las dificultades, y transformar sus estructuras adaptándolas a las nuevas estructuras sociales para poder desarrollar estas nuevas funciones de movilización, a través de llamadas a la acción; conexión, coordinando estos actores en pro de un objetivo común; y adaptación, entendida como la voluntad de cambiar sus propios puntos de vista para entrar en un diálogo útil con otros (Slaughter, 2011).

### Conclusión

Las relaciones internacionales se desarrollan hoy en un campo donde la información se ha convertido en un elemento esencial. La respuesta frente a una sociedad global interconectada y basada en el conocimiento (convertido en la fuente más importante de poder) no puede ser otra que la comunicación.

Como advierte Nye (2003) “el acceso al poder blando es más difícil para el gobierno que el poder duro, pero eso no implica el rechazo, o la renuncia al mismo”, de ahí que sea necesario replantear las estrategias de los Estados en sus relaciones internacionales, otorgando a la comunicación un papel todavía más importante

del que se le otorgaba anteriormente.

La actualidad exige una nueva diplomacia que responda a la forma en la que los gobiernos intentan gestionar este poder blando. Una diplomacia pública entendida como “el conjunto de estrategias e instituciones deseadas para la proyección de la imagen de un país en la opinión pública internacional” (Melgar, 2010; 28), orientada a generar empatía con los múltiples actores de las relaciones internacionales, capaz, no sólo de generar emoción sino de crear vinculación, a través de la interactividad, el diálogo y el conocimiento de los otros.

Una diplomacia en la que confluyan las estrategias, estructuras, procedimientos y herramientas que hemos visto en estas páginas; que sea “a la vez pública y privada, tanto de masas como de élites, en tiempo real, y, al mismo tiempo, deliberativa”, como señalaba David Miliband. Una estrategia de diplomacia pública basada en un marca país al servicio de una política exterior clara.

## Bibliografía

Arquilla J. y Ronfeldt D. (1999): *Emergence of Noopolitik*. RAND Corporation.

Castells, Manuel (2005). *La era de la información: la sociedad red*. Vol.1 Alianza Editorial, Cambridge, tercera edición.

(2009) *Comunicación y poder*. Alianza Editorial, Madrid.

Cooper, Andrew F (2008). *Celebrity Diplomacy (International Studies Intensives)*, Paradigm.

Cull, N.J. (2009), *Public Diplomacy: Lessons from the Past*, Figueroa Press, Los Angeles.

Dahrendorf, Ralf (1999) ‘The Third Way and Liberty’, *Foreign Affairs*, vol. 78, no.5 (September/October).

De Ugarte, David; Quintana, Pere; Gómez, Enrique y Fuentes, Arnau (2009). *De las Naciones a las Redes*. Ediciones El Cobre, Barcelona.

Drucker, Peter (1998). *The next information revolution*; Forbes ASAP, August 24.

Dyson, Esther (1998). *Release 2.1. A design for living in the digital age*. Broadway.

Giddens, Anthony (1998). *The Third Way: The Renewal of Social Democracy*, Cambridge: Polity Press.

Glassgold, S (2004): *Public Diplomacy: The Evolution of Literature*, EEUU, USC Annenberg School for Communication, [www.usepublicdiplomacy.com/pdfs/Stacy\\_Literature.pdf](http://www.usepublicdiplomacy.com/pdfs/Stacy_Literature.pdf).

Graffy, Coleen (2009) .*The Journal of International Security affairs*, 17. (<http://www.securityaffairs.org/issues/2009/17/graffy.php>)

Grossman, Lev (2006). “Time’s Person of the Year: You,” *Time magazine*, December 13, <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1569514,00.html>.

Habermas, Junger (1999). *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*, Madrid, Catedra.

Havel, Vaclav (1979). *El poder de los sin poder*. Londres, Palach Press.

Jacobsen, T., Sampford, C. y Thakur, R. (eds.) (2008). *Re-envisioning Sovereignty: The End Of Westphalia?*, Ashgate Publishing, Burlington, VT.

Juris, Jeffrey S. (2008). *Networking Futures, the Movements Against Corporate Globalization*, Durham, NC, Duke University Press.

Kelley, John Robert (2010). *The New Diplomacy: Evolution of a Revolution*, *Diplomacy & Statecraft*, 21:2, 286–305. <http://dx.doi.org/10.1080/09592296.2010.482474>

Manfredi, Juan Luis (2011). *Hacia una teoría comunicativa de la diplomacia pública*. COMUNICACIÓN Y SOCIEDAD. Vol. XXIV • Núm. 2.

- Mann, M. (2003), *Incoherent Empire*, Verso, Londres.
- Mattern, J. (2005), "Why soft power is not so soft: representational force and the sociolinguistic construction of attraction in world politics", *Millennium*, 33 (3).
- Melgar, Luis Tomás (2010). *Diplomacia pública: la gestión de la imagen-país. El modelo español* Madrid.
- Morgenthau, H. (1985), *Politics Among Nations: The Struggle for Power and Peace*, Alfred Knopf, New York.
- Nye, J. (2003), *La paradoja del poder norteamericano*, Madrid, Taurus.
- Noya, Javier (2010). *Diplomacia pública para el siglo XXI*, Ariel.
- Rosenau, James N. (1997) *Along the Domestic-Foreign Frontier: Exploring Governance in a Turbulent World*. Cambridge University Press.
- Rubio, Rafael (2011). "Diplomacia digital: una introducción" en *Las relaciones internacionales en el tránsito al siglo XXI*, Cuadernos de la Escuela Diplomática de España, n.44. Madrid.
- Russell Mead, Walter (2004). *Power, Terror, Peace and War: America's Grand Strategy in a World at Risk*, Knopf.
- Shanthi Kalathil (2011), *China's Soft Power in the Information Age: Think Again*. ISD Papers, (may).
- Slaughter, Anne-Marie (2011). *A New Theory for the Foreign Policy Frontier: Collaborative Power*. The Atlantic. (<http://www.theatlantic.com/international/archive/2011/11/a-new-theory-for-the-foreign-policy-frontier-collaborative-power/249260/>)
- Smith y Naim (2000). *Altered States: Globalization, Sovereignty and Governance*, Ottawa.
- Toffler, Heidi y Alvin (1995). *Creating a New Civilization: The politics of the third wave*. Turner Publishing.
- Van Ham, Peter (2010). *Social Power in International Relations*, Routledge, New York.
- Watson, Adam (1991). *Diplomacy*. London.
- Wiseman, Geoffrey (2004). 'Polyateralism' and New Modes of Global Dialogue, in Christer Jönsson and Richard Langhorne (eds.), *Diplomacy*, Vol. III, London: Sage.



---

## 1.2. **Cómo se crea y fortalece la Marca País**

**Luís Manzano**

CHIEF EXECUTIVE OFFICER. CONSULTORA SOULMAN INSIGHTFUL THINKING

---

### **Qué es una marca**

El principal problema con el que nos enfrentamos los especialistas en *branding* es que muchos clientes no alcanzan a ver la importancia de su marca ni entienden del todo en qué consiste. En el caso de un país es asunto es aún más complicado. Muchas definiciones de marca que se utilizan se refieren únicamente al nombre que diferencia un producto, y que se registra como tal, en una clase que delimita su ámbito de protección. En algunos casos estas definiciones incluyen en el concepto a los signos gráficos distintivos que acompañan al nombre, que también se pueden proteger en las oficinas de patentes y marcas. Como consecuencia de este entendimiento tan limitado de lo que es una marca, la mayoría de las organizaciones asignan su cuidado a departamentos que se ocupan de la aplicación correcta del logo y poco más.

Para comprender bien en qué consiste una marca y la importancia económica que tiene su gestión pondré un ejemplo muy sencillo de “Marca País”: Imaginen que van caminando por un mercadillo callejero en cualquier lugar del mundo y ven que hay un juego de cuchillos de cocina de acero sin ninguna marca comercial en ellos y sin empaquetar. Imaginen que el vendedor les pide por ese juego de cuchillos 6 Euros. Ustedes examinan el producto y observan que en las hojas está grabado “Made in Taiwan”. Es posible que les parezca un precio correcto y los compren. Imaginen ahora que el vendedor les pide por ese juego 9 euros y al examinarlos en-

contramos grabado en las hojas “Made in Germany”. Probablemente estarían dispuestos a comprar esos cuchillos porque los percibiremos como de mejor calidad que si fueran de Taiwan. Estamos hablando de una diferencia de 3 euros sobre 6, un 50% que se deben única y exclusivamente al valor de la “marca país” Alemania.

Como es fácil entender, los productos tienen importancia pero como decía el pionero en construcción de marcas Walter Landor, los productos se hacen en las fábricas y las marcas, a diferencia de éstos, se construyen en la mente.

Los especialistas en construcción y fortalecimiento de marcas tampoco se ponen de acuerdo en una única definición de marca. Unos la definen como “una promesa que hay que cumplir”. Por supuesto, cuando intentamos atraer a un consumidor o a un inversor estamos de alguna manera haciendo una promesa. En cualquier caso, la definición más acertada en mi opinión es “**todo el conjunto de percepciones que diferencian una oferta**”. Como puede verse, en el caso de los cuchillos del mercadillo la decisión de compra a favor de los alemanes no está influida por su envase, su marca comercial o publicidad sino por una serie de **percepciones** sobre Alemania en la mente del comprador.

Para comprender la diferencia entre lo que muchos entienden como marca y lo que es en realidad, es bueno fijarse en las palabras que se usan en inglés para dos cosas muy diferentes y que en español se llaman de la misma forma. En in-



glés la palabra “mark” se utiliza en el sentido de “indicador”. La marca que se hace en el ganado es para diferenciar una cabeza de otra y para crear una seña de identidad en una ganadería. Es verdad que al hierro de marcar se lo conoce también como “branding iron”. Sin embargo, la palabra “brand” también se utiliza para indicar la cualidad de una persona (por ejemplo, para describir a una persona como experta en algo se dice: “He is branded an expert”). Es decir, que la palabra “mark” se refiere a signos físicos como el logotipo que se registra y la palabra “brand” designa sobre todo las percepciones o cualidades percibidas.

El trabajo de los que hacemos lo que se conoce como *branding* consiste en conseguir de una serie de audiencias que perciban aquello que nosotros deseamos que perciban. Lógicamente este trabajo requiere apoyarse en otras disciplinas como la publicidad o el marketing pero es un trabajo muy específico que requiere un alto grado de especialización.

Por tanto y considerando la marca en su más amplia dimensión, no todo el trabajo que se realiza para cuidarla o construirla puede protegerse o registrarse. Lo que sí se puede hacer es conseguir que el público objetivo cada vez que interactúe con una organización o un país tenga una experiencia global coherente con un mensaje, con una “forma de hacer las cosas” que haga que en su mente, una marca sea preferida e incluso amada.

Como veremos a continuación la construcción y fortalecimiento de una marca tiene claros objetivos económicos pero es una disciplina que se ocupa de un valor intangible. Por eso es muy importante insistir en la importancia de la marca, porque en una época de crisis los gestores suelen eliminar cualquier presupuesto que no se ocupe de cosas muy concretas, dejando de lado el activo más importante a largo plazo.

### **El beneficio de las marcas**

Aunque la gestión de una marca puede tener diferentes objetivos el principal suele ser el económico. Es habitual citar que todos los activos

que posee una compañía como *The Coca Cola Company* tienen menos valor que una sola de las marcas que comercializa esta empresa (la marca “Coca Cola”). Esta empresa seguramente sería capaz de renacer desde la nada únicamente con esa marca. Sin embargo sería casi imposible conseguir una empresa con ese nivel de facturación y beneficios a partir del capital en el que se valorasen sus activos tangibles. Por supuesto, en una marca puede haber objetivos de reputación, prestigio o benéficos pero las marcas siempre pretenden influir en las audiencias para lograr unos objetivos.

El beneficio económico de una marca se valora por diferentes métodos y si bien ninguno de ellos es absolutamente exacto por tratarse de un bien intangible, existe en el mercado un cierto consenso para aceptar alguno de ellos. El verdadero valor de una marca solo se conoce cuando existe una transacción real por la misma. Incluso con los bienes tangibles ocurre lo mismo. El método de valoración de marcas más aceptado es el de comparar el precio de un producto de marca frente a uno similar sin ella (aunque eso realmente no existe ya que para todo producto existe una percepción y hemos dicho que las marcas son conjuntos de percepciones), y extrapolar esa diferencia a la cantidad de productos vendidos en una serie de años calculados a “valor presente”. Realizar ese cálculo es laborioso y por eso desconfío de los *rankings* en los que aparece el valor de 500 marcas que no han encargado ni pagado ese minucioso estudio.

Además de ese valor económico, las marcas deben ser capaces de invitar a una prueba, de generar preferencia, de producir márgenes adicionales, de provocar una recomendación, y si es posible, de todo esto a la vez.

### **Marcas destino, marcas país**

Los principios generales del *branding* son aplicables a los países, las ciudades y las comunidades autónomas cuyas marcas son conocidas como “marcas destino” (destination brands), aunque a veces se utilizan términos como “marca país”, o “marca ciudad”. En España hemos asistido a la proliferación de este tipo de marcas destino

por comunidades autónomas, ciudades, y hasta pueblos, aunque en la mayoría de los casos estos proyectos han sido meramente cosméticos y con poco desarrollo a largo plazo.

En este artículo trataré de dar una visión de las tareas que será necesario acometer para mejorar la marca España. No es una marca nueva, es una marca que ya existe y que se ha deteriorado extraordinariamente durante los últimos años. Por eso, cualquier proyecto de “Marca España” debe acometerse como un proyecto de revitalización de marca, lo que requiere un enfoque diferente al de creación de una nueva marca.

Cuando hablamos de la marca de un país, lo primero que hay que tener en cuenta es que mientras una marca comercial suele tener un objetivo muy segmentado y claro, la marca de un país tiene en general cuatro dimensiones: turística, económica, como sede de eventos y cultural. Estas fueron las dimensiones que tuvimos en cuenta en el proyecto de marca de la ciudad de Madrid en que tuve la oportunidad de participar.

La dificultad añadida que presenta un proyecto de marca país es que no tiene en general un responsable claro y son varios los organismos implicados. Organismos culturales, económicos, etc. En las marcas comerciales solemos tener el problema de que no hay un responsable con suficiente autoridad en la empresa como para influir en una serie de decisiones que afectan a la percepción de la marca. Para la marca España necesitamos un patrocinador con capacidad de influencia y si es posible con autoridad suficiente como para alinear las acciones de los organismos responsables de las dimensiones que afectan a la marca. En el caso de la marca España tenemos el problema añadido de que nuestra conciencia de nación no es tan fuerte como en otros países. De hecho es bastante débil. Los nacionalismos y modelo autonómico son perjudiciales para la creación de una marca España fuerte. Aún así es posible hacerlo. Pero como decía antes, tenemos la dura tarea de cambiar el significado de España en la mente de nuestras audiencias por otro diferente.

## La idea central de la marca España.

La base para definir una marca es encontrar una idea suficientemente diferenciadora y a la vez relevante para la audiencia objetivo. En una marca país esto es especialmente difícil porque la audiencia cultural es diferente a la económica o a la de los políticos que decidirán dónde celebrar un acontecimiento de relevancia mundial. Además de todo esto, nos encontramos con que esta idea central nunca será del agrado de todos. Esta es la base de un buen posicionamiento. No se debe intentar agradar a todos. Cuando uno intenta agradar a todos acaba proponiendo un mensaje débil, difuso e irrelevante.

Encontrar este mensaje no es fruto del azar. Hacerlo bien requiere un proceso que aún a la estrategia y la creatividad. Cuando un cliente pide una marca y en realidad lo que espera es un diseño está perdiendo una gran oportunidad y no está poniendo los recursos necesarios para crear la base de su éxito. El *branding* es una disciplina tan desconocida que sólo se echa en falta cuando ya es demasiado tarde. Por esta misma razón para conseguir una marca España fuerte es necesario realizar un proceso riguroso como base del proyecto.

Para entender la importancia de la idea central de marca podemos utilizar una analogía. Pensemos en un equipo de alta fidelidad. La idea de marca es como la grabación de la música. Debe estar limpia de ruidos, tener mucha calidad, estar bien interpretada. Los medios de comunicación, la publicidad y el marketing son como el amplificador y los altavoces. Por muy alto que los pongamos y mucha calidad que tengan no servirán más que para amplificar ruido consiguiendo un efecto cacofónico.

## La investigación

Este riguroso proceso comienza por entender qué piensan de nosotros las diferentes audiencias. Requiere un minucioso estudio de mercado sobre todo en los países que más nos interesan. A día de hoy nuestra imagen en el mundo no es buena. ¿Qué piensan de nosotros los ejecutivos chinos? ¿Y en Oriente Medio? ¿Y en el resto de

Europa? Cuando se desarrolló la marca de Madrid, descubrimos que la ciudad estaba en la segunda división de las ciudades del mundo, por detrás de París, Nueva York o incluso Barcelona, que había sido muy favorecida por la celebración de los Juegos Olímpicos. Este estudio debe ser cualitativo y cuantitativo. Sólo sabiendo las percepciones negativas que se tienen de nuestro país podremos trabajar para minimizarlas si es necesario, y conociendo las percepciones positivas podremos trabajar para resaltarlas si nos interesa.

En esta investigación a menudo se encuentran estereotipos y tópicos como podría ser la tauromaquia, la playa, las vacaciones o nuestros equipos de fútbol. Por ejemplo en los últimos años la selección española y algunos deportistas como Gasol, Severiano Ballesteros, Fernando Alonso o Rafael Nadal han aportado notoriedad y valores de excelencia a nuestra marca país. No obstante esas aportaciones se olvidan pronto y son menos interesantes y sostenibles que la reputación como fabricantes de bienes de calidad que puede tener Alemania. Más adelante mencionaré el efecto del deporte en la marca país. También en estas investigaciones se corrobora o se descarta la existencia de iconos que pueden utilizarse en la comunicación como es el caso de la torre Eiffel en París o el Coliseo de Roma.

### **Estudiar a los competidores**

Una vez que sabemos lo que se opina de nosotros ha llegado el momento de estudiar la propuesta de valor de los competidores. Al igual que las marcas comerciales, los países y las ciudades compiten entre sí. Madrid compite con Barcelona por Eurovegas y España compitió con otros países como sede de eventos deportivos o destino de inversiones como Eurodisney. No olvidemos que aunque el destino de una inversión puede ser una ciudad y no un país, el beneficio de la ciudad repercute en el país, por ejemplo, una vez que un turista viene a una ciudad española visita algunas otras.

El estudio de los países competidores es importante porque para conseguir una buena idea central de marca, ésta tiene que ser diferente a

la de la competencia y relevante para la audiencia. Sería un error pretender transmitir un mensaje similar al de otros que llevan más tiempo en ese espacio, y desbancarlos sería una tarea casi imposible. Se puede aprovechar la inversión en investigación sobre la propia imagen para entender mejor con quién competimos.

### **Enunciando la “diferenciación relevante”**

Sólo cuando hemos entendido el ecosistema de marcas país es cuando podemos comenzar a analizar los espacios emocionales donde colocar la idea central de la Marca España. Cuando se trabaja en una marca comercial, este trabajo se realiza partiendo de varias sesiones de grupo (nosotros las llamamos *workshops*) en los que servimos de estímulo a los que conocen bien el negocio y aportamos nuestra creatividad y metodología. En el caso de la marca España este tema es más delicado porque influye la política. Decidir una idea de marca que pueda ser modificada por un gobierno diferente dentro de unos pocos años sería un error. Por eso sería deseable que la idea de marca fuera políticamente neutra y consensuada por los grandes partidos. Además y dado el carácter multidimensional de la marca país, en este proceso deberían participar al menos los responsables económicos, de turismo, cultura, etc. Tras esas sesiones se realiza un trabajo de consultoría estratégica y creativa que culmina con posibles ideas articuladas de una forma específica.

La idea central de la marca España tiene que cumplir idealmente ciertas características. Ante todo debe ser sencilla. Debe ser fácil de explicar y de entender por cualquiera, en el tiempo que se tarda en preguntar la hora. Eso no es fácil. Ideas de marca como la de BMW basada en el placer de conducir son complicadas de encontrar para una marca país y más cuando a veces el mensaje va a un turista y a veces va a un inversor. Pero es posible hacerlo porque una idea puede ser adaptada para cada audiencia. Es cuestión de trabajo y también de talento.

Además de ser una idea sencilla de entender y explicar debe ser sostenible, pues las marcas

tienen la obligación de cumplir sus promesas. Un país como Mali haría mal en reclamar ser un buen destino turístico al uso. Pero bien podría posicionarse como un lugar donde ejercer la solidaridad en primera persona.

Por último, la idea central de la marca España debería apelar a la emoción. Las decisiones se toman de forma emocional y luego se justifican de manera racional. Las marcas más queridas no lo son por la razón sino por el corazón. Sólo así se explica que una marca como Apple que falló estrepitosamente actualizando la hora en los iPhones de medio mundo causando que miles de personas se levantasen una hora más tarde de lo planeado haya sido perdonada de inmediato. Ni me imagino lo que hubiese pasado si ese error lo hubiese cometido Microsoft. Ser una marca querida tiene esas ventajas.

### **La expresión de la marca. Más allá de un logo**

Una vez que hayamos definido el mensaje que debemos comunicar para que nuestro país sea percibido como absolutamente diferente y relevante para las audiencias será el momento de encontrar la mejor forma de hacerlo. Lógicamente cuando se trabaja en una marca país se trabaja en la identidad visual. La identidad visual incluye por supuesto lo que vulgarmente se llama logotipo. Técnicamente el logotipo es sólo cómo se escribe el nombre de la marca. Hay marcas que solo tienen logotipo como SONY, y otras como NIKE que casi siempre se representan sin él, pues únicamente emplean el símbolo o “isotipo”. El lenguaje popular ha acabado por conseguir que cuando hablamos del “logo” entendamos que se incluye también el símbolo, englobando lo que técnicamente se conoce como “logomarca”.

Esta es la parte más “divertida” del proceso, donde todo el mundo opina y donde se realizan verdaderos “disparates visuales”. Estamos cansados de ver concursos escasamente retribuidos o no retribuidos en absoluto donde participan estudiantes y aficionados que son juzgados por otros aficionados. Nunca ocurre que cuando el trabajo lo realiza un especialista el cliente no

quede finalmente satisfecho. Pero casi siempre que la identidad visual sale a concurso el resultado es un desastre. Ocurrió varias veces con candidaturas olímpicas y esos errores acaban costando dinero y prestigio. De la misma forma que una estrategia empresarial no se somete a concurso estas tareas tampoco deben pasar por esos procesos.

Una vez aprobada la identidad visual hay que desarrollar todo un universo de comunicación en el que se puede incluir hasta el *branding* sonoro. Ese universo de comunicación que se conoce como *look and feel* es lo que permite, cuando está bien hecho, identificar una marca sin necesidad de ver su logomarca. Es el caso de marcas como Audi o Apple que tienen un estilo muy bien definido y sistemáticamente aplicado. Aquí es donde fallan casi todos. Los responsables de un proyecto de marca país se quedan en lo básico y luego encargan a una agencia de publicidad un lanzamiento, dejando fuera del proceso a quien crea la marca. Ocurre que, como en este mundo los egos juegan un papel muy importante, todo el mundo quiere reclamar su parte de gloria y acaban distorsionando el proyecto original.

La campaña de comunicación es muy importante y al igual que cuando se crea la estrategia, tiene que seguir las mismas dimensiones de la marca país. Debe ir dirigida a turistas, inversores, políticos, etc. Debe ser integral y no debe estar limitada a la publicidad sino que debe incluir marketing directo, relaciones públicas, comunicación en redes sociales, etc.

Trabajar para obtener una marca país bien gestionada es un proyecto muy ambicioso que requiere de grandes presupuestos y especialistas. Pero también tendrá un gran retorno de la inversión a medio y largo plazo.

### **Arquitectura de la marca país.**

Para explicar de manera fácil lo que se entiende por la arquitectura de marca, intentaré poner algunos ejemplos. Cuando uno compra un aparato doméstico aire acondicionado Fujitsu está comprando la misma marca que cuando compra

del mismo fabricante un gran ordenador “*mainframe*” para su empresa. Sin embargo cuando uno compra detergente Ariel para la lavadora compra una marca diferente a cuando compra Don Limpio (antes Mr. Proper), que son ambos de la empresa Procter and Gamble. En el primer caso se dice que Fujitsu usa una arquitectura de marca monolítica y en el segundo se dice que P&G usa una arquitectura multimarca. Es decir que la arquitectura ordena el uso de una o varias marcas para lograr unos objetivos. Aunque decidir el modelo no se hace siguiendo reglas fijas, existen metodologías que ayudan a decidir. Por ejemplo, en mi opinión no tiene sentido que exista una marca para la ciudad de Madrid y otra diferente para la comunidad de Madrid pues la audiencia de ambas marcas, en muchos casos no distingue entre comunidad o ciudad. Yo mismo lo tengo que explicar a mis amigos extranjeros. Una solución razonable hubiera sido un sistema “de familia” en el que existiendo diferencias se percibiese un fuerte denominador común.

Para la marca España habría que definir un sistema para gobernar las diferentes dimensiones de la marca en función de las audiencias para tener ese denominador común tanto gráfico como en el mensaje y poder así aprovechar al máximo las inversiones en comunicación.

### **Alineando los mensajes**

Supongamos que hemos realizado todo lo anterior con rigor y profesionalidad... ¿Y luego qué? Pues luego viene la parte más difícil y donde no se debe fallar. Hay que cumplir la promesa de marca. ¿Y por qué es tan difícil? Si en una gran empresa es complicado conseguir alinear los mensajes y comportamiento de, digamos 60.000 empleados, imaginen lo que puede ser con un país. En una empresa, se realizan programas de alineación interna de marca para lograr, por un lado que todos los empleados conozcan perfectamente de qué va su marca, qué quiere comunicar y por qué, y por otro lado, que sepan qué es lo que deben hacer en su trabajo del día a día para que su comportamiento haga que los clientes perciban la empresa como nosotros deseamos que sea percibida. Esto es especialmente importante en el caso de empresas

donde hay mucho contacto con clientes, por ejemplo en una línea aérea donde las azafatas y el personal de tierra pueden conseguir transmitir una imagen magnífica o la peor de todas.

La tarea de información al empleado se realiza normalmente con revistas internas y poco más. En este sentido las empresas tienen mucho que aprender. La parte de cómo comportarse, generalmente la dirige el departamento de recursos humanos de una forma que el empleado percibe como algo aburrida y casi siempre poco creativa, pero sobre todo, casi nunca está orientada desde el punto de vista de la marca. Como experimento pregunten a cualquier amigo que trabaje en una gran empresa sobre la idea central de la marca de la misma. Si sabe responder, su respuesta no coincide la inmensa mayoría de las veces coincide con la de los demás empleados.

La tarea de dirigir el comportamiento no se realiza casi nunca, pues los departamentos de marca muy raramente tienen potestad sobre las unidades de negocio.

En el caso de la marca España, la tarea informativa debería realizarse con los organismos de la administración que puedan estar en contacto con las audiencias y con los medios de comunicación. Sería imprescindible que este no fuese un proyecto aislado. También habría que realizar un plan de comunicación a los medios.

Pero el reto más importante será el de conseguir que los que no pertenecen ni al sector público ni a los medios (las empresas españolas, los deportistas, o los artistas) sean conscientes de la importancia de hacer de la marca España un activo que nos ayude a salir de la crisis y a ser percibidos como deseamos.

No caigamos en el error de pensar, por ejemplo, que un éxito deportivo aislado puede mejorar nuestra imagen a largo plazo. No hace tanto tiempo me preguntó un periodista por el efecto que había tenido sobre la marca España la victoria de la selección española en el mundial de fútbol, en Europa y en el mundo. Sin duda, la victoria y la fabulosa trayectoria de los nuestros hicieron que nos ganáramos muchas simpatías

y estuviéramos en la mente de mucha más gente. Mi propia experiencia así lo demostró, pues recibí mensajes de colegas de muchos países felicitándome antes y después de la final, y mostrando su apoyo. No me atreví a dar cifras del incremento de notoriedad como hizo alguno de mis colegas. Pero no nos engañemos, eso duró muy poco. ¿Quién se acuerda ahora de aquella victoria de Grecia, no hace tanto tiempo? ¿Qué imagen tenemos ahora de Grecia? Lo que de verdad afecta a nuestra marca es la experiencia de los que interactúan con ella. Y desde luego, también la percepción que tengan de las grandes marcas comerciales españolas. Un buen ejemplo es el la presencia de la marca Santander en Inglaterra. Nadie se esperaba una gestión tan exitosa del Abbey cuando lo compraron. Y cada semana, millones de personas en el mundo ven la llama del Santander que se ha convertido ya en una marca fuerte en Reino Unido que mejora la imagen de España. Lo mismo ocurre con marcas como Zara o Movistar.

Un ejemplo negativo en mi opinión lo da el cine español. ¿Qué imagen proyectamos? Cuando veo una película francesa o inglesa, salen casas bien decoradas, los amigos salen juntos a bonitos restaurantes, beben buen vino, se respira un fino sentido del humor y se sale del cine con una imagen de que la gente de ese país es educada y competente. Sin embargo en la mayoría de las películas españolas que he visto últimamente aparecen de forma gratuita situaciones soeces y ordinarias, todo ello sin venir a cuento. ¿Por qué damos esa imagen? No pretendo, ni es posible imponer a un director de cine lo que debe salir en su película, pero de la misma forma que educando a un hijo se puede dirigir su comportamiento, educando a los que tienen visibilidad pública podemos mejorar nuestra imagen.

Como decía antes, no se trata ahora de construir nuestra imagen a partir de cero. España ya es una marca y tiene una imagen en la mente de nuestras audiencias. Ahora tenemos que cambiarla por otra mejor. Va a ser una tarea dura pero tenemos que abordarla cuanto antes.



---

## 1.3. Comunicación estratégica y diplomacia pública

**Juan Luis Manfredi**

PROFESOR CONTRATADO DOCTOR. UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA

---

La irrupción de la CNN en 1980 podría marcarse como el inicio de la era de los medios y la comunicación como negocio global. La época se caracteriza por el auge de la publicidad, la expansión de las marcas y los iconos globales (Michael Jordan), la transformación de los grupos mediáticos familiares de dimensión nacional en compañías cotizadas con productos y servicios internacionales (Vivendi o AOL Time Warner, pero también PRISA), así como por el declive de la televisión pública estatal como eje de la información audiovisual, entre otros hitos. El cambio en el entorno de la comunicación internacional ha sido progresivo e imparable. El crecimiento en capacidades del sector tecnológico, la proliferación de fusiones y alianzas, la preocupación por el medio ambiente y la ecología, la desregulación y el menor proteccionismo, los cambios en las expectativas de los consumidores, la disrupción tecnológica, la emergencia de bloques comerciales y la competencia global han acelerado el proceso de transformación.

Sobre esos cimientos, asistimos a una nueva etapa en la historia social de la comunicación internacional. La consolidación de Internet en los hogares y en los móviles, así como los nuevos medios (blogs, Twitter, redes sociales y lo que está por llegar) apunta a una nueva dinámica y alcance de la sociedad digital. Estamos ahora ante un ecosistema comunicativo complejo, que ha fragmentado las audiencias y ha roto definitivamente el oligopolio en el ámbito de la distribución y la programación, la producción y la emisión de contenidos informativos, periodísti-

cos o persuasivos. El cambio tecnológico va de la mano del cambio demográfico y social. Como nota, más del 45% de la población mundial tiene menos de 25 años. Han recogido los dividendos de la Guerra Fría, han protagonizado la globalización y han hecho de Internet el instrumento de sus patrones de ocio y consumo. En perspectiva histórica, es una generación diferente.

Esa constelación de cambios, en palabras del profesor Monroe E. Price, ha devenido en la necesidad de replantear las estrategias de comunicación de los actores internacionales. En la era de los medios globales, no cabe pensar en un entorno cerrado, monopolizado por emisiones informativas de corte propagandístico. Ni siquiera en los países vecinos donde está prohibida la tenencia de antenas parabólicas se ha podido frenar la expansión internacional de la comunicación. El reto alcanza dimensiones globales. Los Estados se ven en la obligación de responder ante los cambios mediante la adaptación de nuevas herramientas. Ya no hay opción: la política exterior y, en particular la diplomacia, será cada vez más abierta, más transparente.

### **Comunicación internacional y diplomacia**

En este proceso, los medios de comunicación y los periodistas desempeñan una función de creciente importancia. En la práctica, el afianzamiento de la comunicación internacional ha generado tres tipos de relación entre los medios de comunicación y la diplomacia (Gilboa, 2001).



En primer lugar, la disciplina de la diplomacia pública se ha desarrollado a gran velocidad en los últimos años. Consiste en "el ejercicio de la influencia por parte de una institución sobre un público extranjero mediante el desarrollo de estrategias de comunicación que incluyen los programas de información, educación y entretenimiento" (Manfredi, 2011). Los Estados han liderado esta carrera a la que se han sumado otros actores internacionales como las ciudades, las regiones o las instituciones multilaterales (cfr. OTAN y UE). España ha sido uno de los últimos países europeos en crear una Dirección General específica, casi al tiempo que el Servicio Europeo de Acción Exterior ha creado un área de Comunicación Estratégica para mejorar la percepción de los europeos, desarrollar la marca y apoyar la diplomacia pública europea.

Seguidamente, la diplomacia mediática consiste en el uso de los medios de comunicación para la promoción de los intereses propios. La televisión ha sido el instrumento preferido por los gobernantes para articular y dar conocer los logros en la acción exterior. El discurso de John Fitzgerald Kennedy en 1963 en el Rathaus Schöneberg de Berlín acabo con una cita para la historia: "Todos los hombres libres, dondequiera que vivan, son ciudadanos de Berlín. Y por lo tanto, como hombre libre, digo con orgullo estas palabras Ich bin ein Berliner". De nuevo en Berlín, recordamos el discurso de Ronald Reagan ante el muro. "Mr. Gorbachev, tear down this wall!" fue un titular pensado y creado para su emisión en la televisión internacional (1987).

Más recientemente, Barack Obama ha empleado similares técnicas para la promoción del diálogo el acercamiento a los países árabes y/o de mayoría musulmana. La entrevista realizada en la televisión Al Arabiya en enero de 2009 incluyó ideas fuerza como "En mi familia hay musulmanes" y "yo he vivido en países musulmanes". Más adelante, en la Universidad de El Cairo el 4 de junio de 2009, recordó a los presentes "estamos ante un nuevo comienzo" y "nosotros no estamos en guerra contra el islam". Una segunda variante de la diplomacia mediática es la creación de eventos. Hillary Clinton, secretaria de Estado, ha bautizado sus visitas internacio-

nales como "Townterviews", en las que mezcla las intervenciones oficiales y eventos sociales con representantes de la sociedad civil. Son un éxito en los medios locales.

Por último, aparece la diplomacia intermedia, que cede protagonismo a los periodistas que asumen funciones de representación, comunicación y negociación. Desempeñaría un rol no oficial durante las etapas previas a la negociación oficial y se dirige más a la opinión pública que a los dirigentes. Las herramientas comunes suelen ser la publicación de una entrevista en profundidad o la emisión de un reportaje, acciones que dotan de visibilidad a una de las partes interesadas, a la disidencia o a voces silenciadas por un régimen oficialista. Se han documentado algunos casos interesantes de la participación no oficial de periodistas durante la crisis de los misiles en 1962, en la Sudáfrica de los últimos años del apartheid y en países de Europa Oriental. Las columnas de Thomas Friedman sobre la política exterior estadounidense y sus reuniones de alto nivel son una actualización de este protagonismo. Su publicitado encuentro con el Príncipe Abdoulá de Arabia Saudí ha sido fruto de polémica en la prensa especializada (Bebow, 2002).

La estrecha trama entre comunicación y diplomacia no está exenta de críticas, porque genera un modelo nuevo de negociación. Porque hoy día, más que nunca antes, parece que le ha llegado su tiempo al primer punto de los catorce propuestos por el presidente Woodrow Wilson para el mantenimiento de la Paz (1918): "Acuerdos abiertos negociados abiertamente, después de los cuales no habrá acuerdos privados internacionales de ninguna clase, sino que la diplomacia actuará siempre con luz y taquígrafos y ante la opinión pública".

Dag Hammarskjold, entonces Secretario General de Naciones Unidas, ya argumentaba que "los mejores resultados de una negociación no pueden alcanzarse en la vida internacional, como tampoco en el ámbito privado, a la luz de la publicidad, con un debate de todas las maniobras, de los eventuales desacuerdos, del inescapable estancamiento en sus posiciones, por conside-

raciones de prestigio y por la tentación de utilizar a la opinión pública como un elemento integrado en toda la negociación" (Eban, 1983:347). En efecto, el uso intensivo de los medios puede dificultar una negociación, que exige la cesión de las partes en algún momento. El exceso de transparencia puede conducir al fracaso en la medida en que si las audiencias, los periodistas y los negociadores conocen de antemano las líneas rojas, se complica la capacidad de negociación. Quien cede aquí o allí puede verse como perdedor y, esto mismo, dificultar un acuerdo.

Pero la transparencia está aquí para quedarse. La lección de Wikileaks pasa por comprender que ninguna institución puede alegar ya la *raison d'être* para actuar en el exterior. Seguirá habiendo secretos oficiales, pero habrá que comprender que la opinión pública quiere conocer más y mejor cómo se desarrollan los acontecimientos. En palabras de Borja Bergareche, necesitamos menos secretos pero mejor guardados (2011).

Éste el nuevo entorno en el que se desarrolla la diplomacia. No ha cambiado la definición clásica de Berrigde ("la conducción de las relaciones internacionales por negociación, más que por la fuerza, la propaganda, o el recurso del derecho, y por otros medios pacíficos - como recabar información o generar buena voluntad- que están directa o indirectamente diseñados para promover la negociación. Una actividad esencialmente política y una institución del sistema internacional"), sino la naturaleza abierta de la misma. En este sentido, "la diplomacia ha caído bajo el escrutinio de los medios de comunicación y la opinión pública" (Gilboa, 2008:55) y el proceso no parece tener marcha atrás.

En este contexto, los actores tienen que revisar la estrategia de comunicación internacional y adaptarse a las nuevas estructuras. La diplomacia no se ha dotado aún de los instrumentos para afrontar el desafío que supone la comunicación como parte del proceso mismo de redefinición de la soberanía y la capacidad de acción de los actores internacionales. En el proceso, comunicación, estrategia y diplomacia pública van de la mano.

## Estrategia y comunicación

La estrategia es el arte de gobernar y dirigir los proyectos. A su manera, es la sobrenaturalidad que generan las instituciones para gobernarse en un entorno dado. La estrategia tiene que llevarnos a la creación de una ventaja competitiva, uno o varios aspectos en lo que podemos ser mejores y diferentes. Por su condición de gobierno, las decisiones estratégicas cimientan el edificio y dotan de sentido a las decisiones operativas.

Una buena estrategia principia en la definición de los valores que rigen el proyecto. Los valores fijan los comportamientos y las actuaciones, por lo que podemos deducir de ellos qué decisiones son adecuadas o no. La profesora Anne-Marie Slaughter considera que los valores fundamentales de la acción exterior de Estados Unidos son la libertad y la democracia, así como la tolerancia, la humildad y la fe en sus propios ideales. En su análisis, entiende que el creciente antiamericanismo también está relacionado con la desviación de estos valores. Literalmente, su crítica a la doctrina realista y al movimiento neoconservador se concreta en que "the country as a whole is going in the wrong direction, are uncertain about the role that America should play in the world" (2007).

El corazón de la gestión estratégica se sitúa en el largo plazo, en el establecimiento de una misión que delimite los objetivos, las necesidades y los recursos de los que dispone. La misión genera un marco de decisión, que facilita y estructura la toma de decisiones. Aquellos proyectos que no cuadran con la estrategia se pueden rechazar más fácilmente, mientras que se simplifica la operativa diaria. Podemos aprender de la experiencia de los países que han optado por una diplomacia nicho, esto es, una diplomacia especializada. Si un país es capaz de ser reconocido, admirado y recompensado por su ventaja competitiva, ésta se convierte en una oportunidad permanente para influir en la arena internacional. Dos países de corte desigual ha utilizado esta vía. Por un lado, La política exterior de Canadá se plantea como misión participar activamente en la vida internacional mediante la ayuda a los países en desarrollo y el apoyo a las

operaciones para el mantenimiento de la paz. El proceso de Ottawa, que acabó con la comercialización de las minas antipersonales en 1997, es el colofón de la misión. Por otro, Noruega es un país fundamental en la gestión y la promoción de la paz internacional. No solo cuenta con la entrega del Premio Nobel, sino que además es uno de los principales donantes de ayuda al desarrollo. El proceso de Oslo, que no consiguió la paz permanente en Oriente Medio, todavía se considera una referencia.

La visión es aquella proyección hacia el futuro de lo que se quiere ser. Marca el rumbo de las decisiones y ayuda a explicitar los objetivos. Israel se propuso hace años convertirse en la referencia del desarrollo tecnológico, la innovación y el emprendimiento. Su política exterior, en materia de actividad económica, se ha orientado hacia la internacionalización, la captación de talento. Los objetivos son específicos y cuantificables. Se miden de acuerdo con los aspectos más relevantes del proyecto y deben evaluarse y revisarse cada cierto tiempo. Se concretan en las políticas, que determinan el conjunto de acciones operativas. Se guían tanto por el derecho como por la costumbre, por lo que son las herramientas de trabajo diarias. Es sencillo modificar una política concreta cuando su impacto es menor que otras decisiones estratégicas. En el caso de la diplomacia pública, los objetivos tienen que incluir la lista de países prioritarios, la enunciación del mensaje, la definición de las audiencias, la asignación de tareas y funciones a cada organización pública y privada implicada (stakeholders) y los indicadores de rendimiento (KPIs).

En este proceso, la comunicación internacional adquiere un peso específico cuando se incardina en la estrategia de gobierno. Es el sustento. Para ello, se requiere comprender la comunicación estratégica en cinco dimensiones:

- Interpretación activa del entorno
- Método de trabajo
- Posicionamiento
- Storytelling
- Marco de coherencia y evaluación

La interpretación activa del entorno consiste en el conocimiento mediante herramientas de medición de la opinión pública, análisis de tendencias y sociología de los países. Mediante estos instrumentos podremos sondear y conocer cuáles son las expectativas y el grado de conocimiento de tal o cual acción. La reciente publicación de Pew Research Center confirma que el proyecto europeo ha perdido su ascendente. En su dimensión nacional, los españoles han perdido confianza en los beneficios de la integración económica y de la participación en la Unión Europea. Más de la mitad, piensan que la economía española ha perdido en el proceso de integración. Asimismo, se recoge una mala percepción de nosotros mismos. Además, España es vista como un país poco trabajador, al menos en comparación con Reino Unido, Alemania o Francia. Este es el entorno en el que nos movemos en plena crisis.

La segunda dimensión es la creación de un método de trabajo para obtener un objetivo. En este sentido, la estrategia de comunicación está en la ideación, la producción, la ejecución y la evaluación de los proyectos. Basta recordar aquí la excelente anécdota de Edward R. Murrow, uno de los padres fundadores de la diplomacia pública estadounidense. Al ser interrogado por la gestión de la imagen y la reputación tras el fracaso de la intervención en la Bahía de Cochinos (1961), respondió que antes que en los aterrizajes de emergencia, prefería estar en los despegues (sic "If they want me in on the crash landings, I'd better damn well be in on the take-offs" en Sperber, 1986:624). Una lección más reciente es la campaña "Shared Values", liderada por el Departamento de Estado para tras el 11-S. No procede como método si antes no se conoce a la audiencia. La diplomacia pública no es una campaña de relaciones públicas que maquille una mala decisión política. Ese método está abocado al fracaso. La diplomacia pública tiene que estar en la planificación y en la creación de las políticas, no solo al final para atemperar las crisis (que surgiran seguro).

El siguiente elemento es el posicionamiento, que consiste en determinar cómo se pretende ser percibido por otros actores. Se trata de la re-

putación que un actor adquiere (buen pagador, conflictivo o poco serio). Esta tendencia se confirma con el Country RepTrack, de Reputation Institution. Según los datos de 2011, la crisis ha empeorado nuestra reputación internacional sobre todo ante la opinión pública de Alemania, Francia, Estados Unidos y Argentina. Se nos percibe como un buena país para visitar o vivir, pero no para emprender. Es un dato a considerar: estamos sobreexpuestos como país de ocio y cultura, pero no mostramos otras virtudes. Más aún, el modelo turístico parece dar síntomas de agotamiento. El asunto de La Jonquera como destino sexual, recogido en The New York Times, puede ser un síntoma claro. A lo mejor ha llegado el momento de reposicionar el país hacia un ser más sostenible, basado en el turismo cultural y ecológico. Éste aporta mayor valor añadido frente al modelo de bajo coste, que empieza a ser imitado en otras costas mediterráneas.

La cuarta idea se refiere a la estrategia como creadora de discursos, de narrativas y de imágenes. Existen decenas de estudios sobre el impacto de las producciones de Hollywood en la vida política internacional. Las audiencias asimilan las historias de buenos y malos con facilidad (Davis, 2006). Es interesante analizar la estrategia china de diplomacia pública que acompaña a las inversiones exteriores. Incapaz de conectar por la vía audiovisual o cultural, ha apostado por la diplomacia de las infraestructuras. Son imágenes poderosas que la población extranjera retiene y hace suya. Por ejemplo, la construcción de la nueva sede de la Unión Africana en Addis Abeba, el estado nacional de San José de Costa Rica o sendos estadios en Bahamas o Granada. Tales acciones enfatizan la percepción de China como un socio ideal para inversión y el comercio. Más cerca, la campaña "Spain is different" es un buen ejemplo. El problema, de nuevo, consiste en que necesitamos revisar los contenidos de la misma.

Por último, y muy en sintonía, con esta última, la estrategia es el marco que nos permite analizar la coherencia y la consistencia de las decisiones en materia de acción exterior. A menudo, se subraya la falta de indicadores de rendimien-

to de la diplomacia pública por su naturaleza intangible. No estoy de acuerdo. Existen instrumentos para evaluar la gestión pública de la comunicación, si bien exige márgenes de largo plazo. A modo de borrador, se puede medir la percepción de la audiencia extranjera sobre la capacidad económica, la percepción sobre la cultura y las artes o la capacidad de influencia. También se puede evaluar el grado de coordinación entre administraciones con actividad exterior, los programas redundantes o duplicados, la eficiencia de los proyectos, la formación de los diplomáticos y los funcionarios españoles en el exterior, la presencia y el sentimiento en las redes sociales, así como otras prácticas como la diferenciación entre elites, audiencias masivas y nuevos influyentes.

### **La práctica de la diplomacia pública. Un plan de acción**

La planificación y la ejecución de una estrategia de diplomacia pública requiere la organización de las acciones en una secuencia temporal. Enumero ahora algunas ideas que puede ayudar al debate.

A corto plazo, la práctica principia por la gestión y la producción periodística. Consiste en la alineación de la acción diplomática con la información elaborada por el gobierno y las Embajadas. Hay que dar respuesta a los distintos medios y audiencias de manera que se reciba y se comprenda el mensaje. Se trata de explicar al mundo la visión española de los asuntos locales. Es una práctica que depende, por supuesto, del grado de interés o la prioridad política del país en un cuestión.

La producción informativa tiene que estar encabezada por un equipo multimedia de periodistas, que son la red natural de relación con corresponsales y otros profesionales de la información. Trabaja a corto plazo y responde de forma inmediata, sobre el terreno. A menudo, el problema de la información oficial consiste en que no se adecua a las rutinas de producción periodística o no están orientadas hacia la empresa informativa. Hoy día, ya no basta con una nota de prensa o la revista de prensa, sino que hay

que elaborar los mensajes, gestionar las entrevistas, preparar la documentación o editar los textos. Asimismo, a corto plazo, hay que producir contenidos periodísticos a las instituciones internacionales. Los argumentos, los datos y las informaciones precisas son de gran utilidad para los periodistas, que recurren a las fuentes oficiales para contrastar. Por eso, tienen que proporcionarse estos instrumentos y dotarles de un carácter público. Esto no es propaganda: no se trata de colocar una nota de prensa, sino de facilitar el trabajo a los periodistas especializados.

Mención especial merece el auge de las redes sociales. En mi opinión, el valor añadido no reside tanto en la capacidad de publicar o compartir mensajes, sino en la capacidad de escuchar. Twitter es un gran laboratorio de ideas habitado, sobre todo, por periodistas, académicos y otros profesionales liberales. Es una herramienta muy potente para medir el impacto de una política, escuchar voces alternativas y dialogar. No creo que sea una herramienta tanto de emisión como de recepción.

En el plano organizativo, puede constituirse en dos niveles. Por un lado, la tarea debe estar encomendada a periodistas. En España, hay numerosos profesionales de reconocido prestigio que podrían ordenar el trabajo diario y sacar partido a los proyectos y asuntos internacionales. Por otro, es recomendable que el gobierno entrene y nombre varios portavoces autorizados en materia de acción exterior. Se trata de tener voces propias, con un carácter definido, que sumen la perspectiva y el análisis español a la información internacional. En definitiva, consiste en la creación de nuevas fuentes y construirles el prestigio informativo.

A título individual, sería conveniente la formación en competencias de comunicación convencional y digital. Existe un cierto debate sobre qué tipo de presencia oficial debe tener un servidor público, por ejemplo, en Twitter. En mi opinión, es un canal más que puede generar un alto valor para la reputación de un país mediante la personalización de las relaciones diplomáticas. La presencia puede generar otras

externalidades. Se han documentado algunas situaciones incómodas por la publicación de algún comentario inoportuno en las redes sociales. En el caso de Jared Cohen y Alec Ross, altos cargos del Departamento de Estado de EEUU en 2010, sus comentarios sobre la calidad del frappuccino en Siria en un momento de alta tensión tuvieron repercusión en la prensa especializada. ¿Debe un alto cargo utilizar su cuenta personal para comentar la actualidad? ¿En calidad de qué? ¿Cómo? ¿Hasta qué punto? Esto es lo que hay que definir mediante una guía de uso medios sociales.

En segundo lugar, a medio plazo, hay que alinear la acción exterior (las políticas concretas) con los mensajes con el ánimo de influir en las audiencias extranjeras. Las acciones se dirigen a la creación y al mantenimiento de la marca país, con especial atención a la elaboración del mensaje, las relaciones institucionales, la planificación publicitaria o el storytelling. Requiere el medio plazo para coordinar a todos los actores interesados. Javier Noya ya apuntaba la necesidad de de una agencia de coordinación entre ICEX, Ministerio de Defensa, Ministerio de Economía, Presidencia y otros actores con vocación internacional (2007:448). Al estilo del *Advisory Commission on Public Diplomacy*, en Estados Unidos, o el *Public Diplomacy Board* del Reino Unido hay que incluir a otros participantes de corte económico y empresarial. En mi opinión, ante su triple dimensión económica, cultural y política, las estrategias de diplomacia pública tienen que ser lideradas por la Presidencia del Gobierno y no por un Ministerio. Me refiero explícitamente a la idea de que la diplomacia pública es una tarea que incumbe a todos y que el liderazgo debe ejercerse desde el Consejo de Ministros. Por supuesto, el Ministerio de Exteriores debe ser quien ejecute el plan en colaboración con el resto de instituciones.

En el medio plazo, importa la vertiente económica de la diplomacia. Los mensajes influyen en las relaciones comerciales, el turismo (el que viene y el que sale fuera) y en la creación de una red de relaciones. Exige una planificación para emplazar los sucesivos mensajes en las diferentes audiencias (elites, decisores políticos, ges-

tores de las decisiones y público general). Por eso, las empresas españolas internacionalizadas pueden aportar una red de contactos, el resultado de su trabajo (bienes o servicios) y un apoyo institucional. La gestión de los asuntos públicos reclama una colaboración intensiva entre intereses públicos y privados.

En este contexto, interesa especialmente el fortalecimiento de la agencia pública EFE, RTVE y el Instituto Cervantes. Se trata de crear unos medios fuertes e independientes, dotados de autonomía financiera y con vocación periodística. Son actores principales y voces reconocidas en la comunicación internacional. El valor añadido tiene que residir en la orientación hacia el exterior, en la colaboración institucional con la administración y con las multinacionales españolas. El tejido de corresponsales tiene que adecuarse a los objetivos y los países prioritarios. La agencia es profesional y dota de la información necesaria a los agentes. La reorientación estratégica no es a coste cero, sino que probablemente pasa por el cierre de contenidos de consumo interno. En el caso de TVE Internacional, hay que reconsiderar profundamente los contenidos que se emiten para comprobar si se alinean con los intereses de la diplomacia pública. A menudo, cuando uno viaja, no sabe si los programas se dirigen a los españoles expatriados, a los alumnos extranjeros de español o a otros públicos. Además, cuenta con un servicio web y de nuevos medios de referencia que complementan los servicios informativos y de diplomacia cultural. TVE tiene que ser una pantalla para la exposición de los asuntos prioritarios. Juntos a los medios informativos, el Instituto Cervantes tiene que ser el buque insignia de estas actividad al concentrar la vida internacional de la cultura española. En tiempos de austeridad, habrá que repensar la estrategia de desarrollo y expansión, ya que el presupuesto es sustancialmente menor que el Liceo, el Goethe o el British Council. Habrá que aunar esfuerzos con otras áreas de las industrias culturales, así como favorecer la promoción de la empresa a través de la cultura.

Por último, hay que perseverar en la construcción de relaciones personales en la sociedad

civil. Ahonda la senda de los programas educativos, las giras culturales y otros programas de la diplomacia cultural, así como las acciones específicas dirigidas a otras audiencias influyentes (políticos, sindicatos, militares, empresarios, periodistas o profesores).

El éxito se mide en largo plazo porque no consiste en la transmisión de un mensaje preconcebido. La relación entre personas, fuera del ámbito político-diplomático, facilita la comprensión del otro. En el caso español, habría que dirigir el mensaje hacia la capacidad de liderazgo del país en determinados asuntos, la capacidad de innovación y la creatividad de las empresas españolas, así como la calidad de las escuelas de negocio y las universidades.

España tiene mimbres para ser un hub de educación internacional de prestigio. Recibe ya más de 150.000 estudiantes de español cada año con un saldo de 370 millones de euros de facturación para el sector y unos 6.000 puestos de trabajo. Además, genera una industria auxiliar complementaria que dota de servicios al estudiante (viajes, ocio y alojamiento, pero también seguros médicos o consumo). Solo en el programa de intercambio Erasmus, recibimos más de 27.000 estudiantes cada año.

La Universidad y las Escuelas de Negocios son activos en la promoción del país, en la reconstrucción del prestigio exterior y en la captación de inversiones en dos niveles. En el primero, se trata de la creación de redes interpersonales, la captación de estudiantes (y su correspondiente pago de matrículas) y la internacionalización de las propias universidades. En perspectiva de diplomacia económica, refuerza la demanda de la lengua y los productos culturales en los mercados internacionales, crea vínculos personales y favorece la creación de empresas con capital humano y perspectiva global. En el segundo caso, las escuelas se dirigen a las elites. Tenemos que apoyar tal captación de talento mediante la facilitación de los trámites burocráticos, por ejemplo, aceptando los exámenes de acceso de otros países o estimulando los visados de estudiante.

El potencial de crecimiento para España es tremendo, ya que en la actualidad sólo el 3,6% de los universitarios matriculados por la vía ordinaria proceden de otros países. Como muestra, y según los datos publicados en 2009, Reino Unido cuenta con el 15%; Alemania, el 12,4%; y Francia, el 11,5%. También por delante están Suecia (7,3%) o Países Bajos (8,7%). Estados Unidos lidera en números absolutos, pero muy concentrado en determinados centros. El objetivo para 2020 debe ser crecer en el número de alumnos, profesores e investigadores vinculados a la universidad española de acuerdo con nuestra posición como potencia media en acción exterior. Alcanzar el 10% de estudiantes extranjeros en las aulas parece ser un objetivo plausible y coherente.

En último término, es preciso mencionar también el impulso que deben recibir los centros académicos, think tanks y las cátedras de internacionalización. Quizás no es el momento de crear grandes instituciones, pero sí de apoyar pequeños nodos que actúen en red, una suerte de Cátedras Monnet para el estudio de la internacionalización de España en todos sus ámbitos. Es más barato, es flexible y permite atender mejor la necesidad de cada centro.

### **A modo de conclusión**

Cada cambio estructural requiere una revisión de la estrategia para valorar si el camino marcado sigue siendo válido. No se hace todos los días; ni siquiera con cada cambio de gobierno. España tiene que encontrar un proyecto de acción exterior que cuente con el acuerdo de los principales actores y que sea consistente para los próximos años. Necesitamos una estrategia nueva, diseñada y pensada para la realidad actual. No se trata de ajustar las decisiones operativas, sino de repensar la misión, la visión y los objetivos.

Estoy seguro que nuestros gobernantes están en ello y que el plan de acción para la diplomacia pública estará en el catálogo de medidas prioritarias. Toca aunar esfuerzos públicos y privados, recuperar espacios para el diálogo con otros stakeholders y alinear la comunicación y la estrategia. Asimismo, es el momento de incluir

nuevas competencias para el futuro diplomático. Ya no es solo un negociador o un representante, sino también un portavoz permanente de los intereses de España y un posible creador de opinión. La comunicación intercultural, el uso intensivo de las nuevas tecnologías, la capacidad de transmitir mensajes para públicos extranjeros o las relaciones con los medios serán competencias de creciente importancia.

El desafío es apasionante.

### **Bibliografía**

- Bebow, John: "Journalist or Diplomat?", *American Journalism Review*, <http://www.ajr.org/article.asp?id=2502>, consultado el 22 de septiembre de 2011
- Bergareche, Borja (2011): *Wikileaks Confidencial. Periodismo, secretos y filtraciones en la era digital*. 800 Books, Madrid
- Cooper, A.F. (ed.) (1997), *Niche Diplomacy: Middle Powers after the Cold War* London: Macmillan
- Davis, D. "Future War Storytelling: American Policy and Popular Film", en Petro, P., Martin, A. (eds.) (2006) *Rethinking Global Security: Media, Popular Culture and the War on Terror*. Piscataway NJ : Rutgers University Press, 13-44.
- Eban, Abba (1983): *The New Diplomacy. International Affairs in the Modern Age*, London : Random House
- Gilboa, E., "Diplomacy in the Media Age: Three Models of Uses and Effects", *Diplomacy and Statecraft*, 2001, 12 (2):1-28
- Gilboa, E., "Searching for a Theory of Public Diplomacy", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 2008, 616 (1), pp.55-77
- Manfredi Sánchez J.L., "Hacia una teoría comunicativa de la diplomacia pública" en *Comunicación y Sociedad*, vol. XXIV, n. 2, 2011, pp.150-166.

Reagan, R., "Remarks at Brandenburg Gate", [http://www.reaganfoundation.org/pdf/Remarks\\_on\\_East\\_West\\_Relations\\_at\\_Brandenburg%20Gate\\_061287.pdf](http://www.reaganfoundation.org/pdf/Remarks_on_East_West_Relations_at_Brandenburg%20Gate_061287.pdf), consultado el 18 de febrero de 2012

Rosendorf, N.M. "Propaganda What Hollywood Can Do for (and to) China", *The American Interest*, 2009, <http://www.the-american-interest.com/contents.cfm?MIId=24>, consultado el 18 de marzo de 2011.

Slaughter Anne-Marie Slaughter: " Valued-based foreign policy", <http://www.nytimes.com/2007/05/17/opinion/17iht-eds-slaughter.1.5753422.html>, consultado el 7 de mayo de 2012

Sperber A.M. (1986), *Murrow: His Life and Times*. New York: Freundlich Books





---

## 1.4. Diplomacia pública, un proyecto integral

**Luis Melgar**

SUBDIRECTOR GENERAL DE DIPLOMACIA PÚBLICA. MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES  
Y DE COOPERACIÓN

---

San Petersburgo, 1859. Otto von Bismarck acaba de ser nombrado Embajador del Reino de Prusia ante la corte de los zares. En una audiencia con el conde Nesselrode, el hombre que un día sería conocido como el canciller de hierro presenta a un joven colaborador suyo como “el diplomático del futuro”. El conde Nesselrode responde con una frase que se ha hecho famosa: “en el futuro, no habrá diplomáticos ni diplomacia”. Ha pasado un siglo y medio desde entonces, y la historia nos demuestra que el conde Nesselrode estaba equivocado. El futuro ya ha llegado, y afortunadamente, sigue habiendo diplomáticos y diplomacia. Sin embargo, aún nos falta definir cómo será ese diplomático del futuro del que hablaba Bismarck.

Vivimos hoy en una aldea global donde la realidad se configura a través de un conjunto de interconexiones demasiado complejo para poder ser asimilado en su totalidad. En ese mundo de información frenética, los medios de comunicación y la imagen desempeñan un papel fundamental. Por otro lado, las telecomunicaciones y los medios de transporte han permitido que la diplomacia ad hoc tenga una importancia mayor que en cualquier otro momento. Las relaciones entre los Estados ya no dependen de rígidas instrucciones que eran enviadas desde los servicios centrales de los ministerios a embajadores en lugares remotos. Ahora, una simple llamada telefónica o un viaje transoceánico pueden alterar el curso de la política exterior de un país.

Esta serie de transformaciones hace necesario un replanteamiento de las relaciones internacionales. Los instrumentos de la diplomacia tradicional ya no son suficientes, ya que no están diseñados ni para conectar con el gran público y con la sociedad civil internacional, ni para operar en el mundo de la imagen. Hoy es preciso desarrollar aquello que se ha convenido en llamar diplomacia pública.

El término “diplomacia pública” fue utilizado por primera vez con el significado actual en 1965 por Edmund Gullion, un exdiplomático americano transformado en decano de la Fletcher School of Diplomacy, en la Universidad de Tufts. El término tuvo un éxito inmediato en los Estados Unidos debido a que suponía una alternativa a la palabra “propaganda”, que tiene prácticamente el mismo significado pero se encuentra cargada de connotaciones negativas. Así, la diplomacia pública acuñada por Gullion vendría ser el equivalente democrático a la propaganda llevada a cabo por los regímenes autoritarios. El término fue rápidamente adoptado por la United States Information Agency (USIA, que existió desde 1953 hasta 1999), y se ha ido extendiendo hasta alcanzar hoy un uso prácticamente universal.

Por tanto, el término “diplomacia pública”, public diplomacy en inglés, recibe su nombre porque va dirigida al público y a la opinión pública, no por su carácter público o privado. De hecho, y al contrario que la diplomacia tradicional, la diplomacia pública puede ser llevada a cabo por

actores estrictamente privados. La diplomacia pública se base en un contacto retroalimentativo entre un actor de las Relaciones Internacionales y un público, nacional o extranjero. Históricamente, la diplomacia pública ha sido la relación entre un Gobierno y la población de otro Estado, aunque hoy, con la proliferación de actores de las Relaciones Internacionales y el surgimiento del propio individuo como uno de ellos, esta definición se amplía necesariamente hasta llegar a incluir el contacto entre dos opiniones públicas diferentes, sin intervención alguna de sus respectivos Estados.

### **Elementos constitutivos de la diplomacia pública**

Según esta serie de definiciones, la diplomacia pública se caracteriza por una serie de elementos constitutivos.

El primero y más importante de todos es la recopilación de información. En efecto, si la diplomacia pública es un contacto retroalimentativo entre un actor de las Relaciones Internacionales, es decir, un Estado en la mayoría de los casos, y un público, este Estado debe disponer de instrumentos que le permitan averiguar qué es lo que piensa la opinión pública, tanto nacional como extranjera. Los instrumentos de recopilación de información por excelencia son las Embajadas y Consulados, pero también los Institutos Nacionales de Estadística, sin olvidar la labor de think tanks, universidades y consultorías independientes. En el caso de España, podríamos destacar la labor del Real Instituto Elcano, que dispone de un Observatorio Permanente de la Imagen de España en el Exterior que se encarga de estudiar las variaciones en el modo en que se nos percibe desde el extranjero.

Es segundo elemento es el que se ha denominado promoción. Se trata de campañas de imagen que pongan en relieve un determinado aspecto del país, una política concreta o incluso una idea más abstracta, como la democracia o los derechos humanos. Un ejemplo de gran actualidad sería la Great Campaign que en 2012 está teniendo lugar en el Reino Unido: se trata de una campaña publicitaria en toda regla que, al

mismo tiempo, sirve como paraguas integrador de la multiplicidad de acciones de imagen llevadas a cabo por las autoridades británicas.

En tercer lugar es preciso señalar la difusión de noticias, y no sólo las que acontecen dentro del propio país, sino en general todas las que configuran la actualidad internacional. Contar con agencias de noticias líderes es un modo inmejorable de transmitir el punto de vista propio sin que esto sea percibido como un intento de adoctrinamiento. Por ejemplo, Al Jazeera lleva a cabo una indiscutible labor de diplomacia pública en dos frentes: primero, al narrar noticias referentes al mundo árabo-musulmán a un público occidental cada vez más extenso, y segundo, al proyectar sobre su área de influencia una interpretación determinada de lo que sucede en el resto del mundo. En cualquier caso, el modelo por excelencia es el de la BBC, que aun siendo una entidad 100% pública consigue ser percibida por el público internacional como un actor puramente independiente y no como un portavoz de su gobierno.

El cuarto elemento constitutivo de cualquier estrategia de diplomacia pública es la diplomacia cultural. La exportación de intangibles culturales, como la lengua, el acervo artístico, el cine o cualquier otra manifestación cultural, es la principal vía para fomentar el entendimiento entre personas de países y culturas diferentes, como bien reconoce la UNESCO en el preámbulo de su carta fundacional. La diplomacia cultural es tan vieja como la propia historia. Ejemplos maestros han sido la expansión de la cultura griega durante el Helenismo, la absorción de religiones nativas por parte del Imperio Romano o incluso las labores de evangelización llevadas a cabo por misioneros portugueses y españoles en Asia. Hoy en día, uno de los ejemplos de mayor éxito es el Institut Français, único operador cultural exterior dependiente del Estado francés. El Institut está presente en la mayor parte de los países del mundo y concentra las labores de enseñanza del francés y de difusión de la cultura francesa a través de espectáculos, exposiciones, conferencias, etc. De hecho, en el Quai d'Orsay ya no existe la figura de los agregados culturales, sino que los directores de los Institut son los que desempeñan esta tarea.

Por último, es preciso resaltar la importancia de la diplomacia de intercambio. La teoría de partida es que un extranjero que conozca a fondo a un país, que haya vivido en él y tenga amigos de esa nacionalidad, será en principio favorable a las posiciones del mencionado país. Siguiendo esta filosofía, los diversos gobiernos han desarrollado programas de becas, intercambio, etc. que fomentan el conocimiento directo del propio país por parte de algunos extranjeros que se conciben como líderes de opinión en sus lugares de origen. El ejemplo por antonomasia lo encontramos en la beca Fulbright en Estados Unidos, que no sólo funciona como programa de headhunting sino también como estrategia de diplomacia de intercambio que ha dado frutos excelentes. En el caso de nuestro país, no podemos dejar de citar el caso de la Escuela Diplomática, que a lo largo de los años ha acogido en su Máster a diplomáticos de distintas nacionalidades que en sus posteriores carreras profesionales han mostrado un grado claramente superior de afinidad hacia España que otros colegas. Sin embargo, y en contra de este argumento, hay que recordar que muchos de los terroristas que estuvieron implicados en los atentados del 11 de septiembre habían estudiado en Estados Unidos y, en cualquier caso, residido durante prolongados periodos de tiempo en aquel país. Esto parece indicar que la diplomacia de intercambio no funciona de forma automática, sino que existen unas condiciones de aceptación e integración imprescindibles para que no tenga un efecto contrario al deseado.

### Los actores de la diplomacia pública

Como decíamos más arriba, la diplomacia pública puede ser llevada a cabo por actores tanto públicos como privados. En un sentido amplio, todas las instituciones, organismos e incluso individuos que tienen algún tipo de proyección exterior son actores de diplomacia pública. Esto nos lleva a deducir que el mayor reto es la coordinación.

Si nos limitamos a los actores con mayor relevancia, estaríamos hablando de la Administración General del Estado por un lado, las Admi-

nistraciones territoriales por otro y las empresas privadas y sociedad civil en último lugar.

En cuanto a la Administración General del Estado, hay que diferenciar en principio al Ministerio de Asuntos Exteriores del resto de ministerios con proyección exterior. En la mayoría de los países, la diplomacia pública se considera un elemento indivisible de la política exterior, por lo que las labores de planificación y ejecución de la misma se encuentran ubicadas en los ministerios de exteriores. Sin embargo, en muchos casos la propia Jefatura del Estado (Francia), Jefatura del Gobierno (España) o ambas se reservan ciertas funciones internacionales que podrían calificarse de diplomacia pública. El resto de ministerios (educación, cultura, economía, agricultura, etc.) con vertiente internacional también llevan a cabo labores en sus respectivos ámbitos que podrían calificarse de diplomacia pública, aunque idealmente éstos deberían coordinarse con las líneas generales de política exterior marcadas por Exteriores.

Que parte de la actividad de un ministerio pueda calificarse de diplomacia pública no significa que ésta sea su misión principal. Por ejemplo, el comercio exterior no es, por sí mismo, un elemento de la diplomacia pública, por mucho que la promoción comercial tenga un elemento claro de diplomacia económica que está estrechamente ligado a la diplomacia pública. Más claro aún es el caso de la cooperación al desarrollo. Que la cooperación que lleva a cabo un país influye sobre su imagen es evidente, pero decir que la cooperación al desarrollo es diplomacia pública sería tanto como decir que su principal objetivo no es la lucha contra la pobreza, sino la promoción de los objetivos nacionales.

En los Estados occidentales modernos, la Administración General del Estado cuenta con un gran número de agencias, entes autónomos y empresas públicas que también llevan a cabo amplias funciones de diplomacia pública. En nuestro caso, esto no es sólo un elemento de descentralización, sino una auténtica necesidad operativa. Para que la diplomacia pública no sea percibida por sus destinatarios como mera propaganda, ésta debe ser llevada a cabo

por actores lo más independientes posibles. Una campaña de promoción llevada a cabo por un Ministerio de Asuntos Exteriores será percibida como publicidad institucional en el mejor de los casos, y en el peor, como propaganda política del partido en el poder. Si esa misma campaña la lleva a cabo un operador cultural autónomo, sus receptores serán más proclives a verla como información de utilidad.

En el caso de las Administraciones territoriales, es evidente que regiones, Comunidades Autónomas y entes locales llevan a cabo una poderosa acción de diplomacia pública. Realizan campañas de promoción turística, tienen sus propias agencias culturales, hacen cooperación al desarrollo y tienen programas de becas y de intercambio. Su acción, en este caso, se percibe como mucho más independiente y próxima al ciudadano que la que lleva a cabo la Administración General del Estado. Idealmente, la diplomacia pública de las Administraciones territoriales contribuye a conformar una imagen plural del país en cuestión en la mente del ciudadano extranjero, pero corre el riesgo de ir más allá y sugerir división, descoordinación o conflictividad.

Por último, los actores privados de la diplomacia pública son sin duda los que corren menos riesgo de ser percibidos como propaganda. En primer lugar hay que destacar la labor de universidades, think tanks, asociaciones profesionales, deportistas de alto nivel, artistas y miembros del mundo de la cultura: cualquier labor que éstos lleven a cabo en el terreno de la imagen-país será, a priori, concebida como desinteresada, independiente, objetiva y digna de confianza. Cualquier estrategia de diplomacia pública, por tanto, habrá de tener muy presente la colaboración de miembros destacados de la sociedad civil, que en cierta medida son los mejores embajadores de la imagen de su país.

Mención aparte merecen las empresas. En principio, cualquier acción empresarial es percibida por la opinión pública como movida por el ánimo de lucro. Esto de por sí no es malo, ya que si las empresas privadas apuestan por una iniciativa pública de imagen o marca-país, la socie-

dad en general considerará que está iniciativa es viable y con grandes posibilidades de éxito y rentabilidad. No hay que olvidar los programas de responsabilidad corporativa de las empresas, cuyo grado de éxito varía mucho en función de numerosas variables, pero que en cualquier caso constituyen el complemento perfecto para cualquier operación de diplomacia pública.

Por último, habría que mencionar el papel que desempeñan los extranjeros que trabajan o residen en nuestro país: multinacionales, expatriados, emigrantes, etc. Se trata de un colectivo con un clarísimo potencial de promoción de los valores e intereses propios. Son, por propia naturaleza, destinatarios privilegiados de una política de diplomacia de intercambio, aunque recordando que su mera presencia física no es suficiente: hay que implementar programas que aseguren su vinculación emocional con el lugar donde residen.

### **Comparaciones internacionales**

En Europa existen dos modelos de diplomacia pública que suelen estudiarse por su carácter pionero y emblemático: el francés y el británico.

En el caso de Francia, recientemente se ha llevado a cabo un interesante rediseño institucional, introduciendo la diplomacia pública como uno de los ejes vertebradores de la política exterior. En efecto, el Ministère des affaires étrangères et européennes está dividido en dos grandes direcciones generales, equivalentes a secretarías de Estado en el modelo español:

- Direction générale des affaires politiques et de sécurité, de la que dependen las distintas áreas geográficas así como la red de embajadas y consulados, que lleva a cabo la diplomacia tradicional.

- Direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats, de la que dependen la ayuda al desarrollo, el área de relaciones económicas internacionales, las relaciones con la sociedad civil y la diplomacia cultural. Lleva a cabo la diplomacia pública.

En el modelo francés, la diplomacia cultural

ocupa un lugar preponderante. Ésta está llevada a cabo por un operador independiente, el Institut Français, que centraliza toda la política cultural francesa en el extranjero. Este operador está financiado exclusivamente mediante fondos públicos. Existen otros operadores para la cooperación al desarrollo y para la educación (Liceo Francés).

Al margen de las dos grandes Directions générales, existe una Direction de la communication et du porteparolat, que cuenta con una subdivisión que lleva a cabo labores de jefatura de prensa y otra que realiza comunicación estratégica, introduciendo un elemento de planificación a largo plazo en la política de comunicación del Ministerio. Más interesante a nuestros efectos es la existencia de una unidad de diplomacia digital, que gestiona las cuentas de Twitter, Facebook, YouTube, etc. del Ministerio, no sólo en francés sino en diversos idiomas.

En el caso del Reino Unido, el Foreign & Commonwealth Office (FCO) lleva a cabo la coordinación de la diplomacia pública británica, aunque los operadores que la llevan a cabo son extremadamente independientes, hasta el punto de que más del 75% de su financiación es externa. El FCO cuenta con tres direcciones generales relacionadas con nuestra materia: Press & Digital, que lleva a cabo labores de jefatura de prensa y de diplomacia digital; Internal Communications, que se responsabiliza de las comunicaciones internas del departamento; y Communications & Engagement, de la cual depende la Public Diplomacy Unit.

De esta estructura institucional conviene resaltar algunos aspectos. El primero de ellos es el papel que se le concede a la comunicación interna. El FCO se preocupa enormemente de mantener a todos sus empleados, y especialmente a aquéllos que desempeñan sus funciones en el exterior, puntualmente informados sobre la política exterior británica, en el entendimiento de que cada uno de ellos actuará como portavoz en su propio ámbito de influencia. Si pensamos en la cantidad de personal contratado local que trabaja en las Embajadas (administrativos, ordenanzas, chóferes, jardineros y un lar-

go etcétera) comprenderemos que el potencial desde el punto de vista de la diplomacia pública es inmenso.

Por otro lado, desde Communications & Engagement se lleva a cabo una importantísima labor de “reputation”, que consiste en la detección de individuos cualificados en política exterior y líderes de opinión, tanto británicos como extranjeros. Estas personas son periódicamente invitadas a fiestas y recepciones, se les informa de la actualidad británica, y se recurre a ellas en crisis y situaciones de emergencia. Gracias a esta red de contactos, el FCO fue capaz de detectar a los líderes de lo que después sería el Consejo Nacional de Transición libio antes que ningún otro país occidental.

Con todo, lo más importante y característico del sistema británico de gestión de la imagen-país es la inmensa red de agentes públicos y privados, entre los que destaca el BBC World Service como elemento de difusión de noticias por excelencia; el British Council, ejemplo paradigmático de diplomacia cultural; VisitBritain como exponente de la diplomacia de intercambio, así como una miríada de ONGs, asociaciones y empresas de la más diversa índole.

El FCO parte de la premisa de que es necesaria la identificación de un actor público único para cada actividad; por ejemplo, el British Council es el operador único de diplomacia cultural. A estos organismos se les ha practicado un gran recorte de dinero público, y actualmente obtienen el 75% de su financiación de fuentes privadas.

Hace unos años, la mayor parte de estos actores se agrupó, siguiendo las recomendaciones del informe de Lord Carter, en el Public Diplomacy Partners Group. Este esfuerzo fracasó, en primera instancia, porque el Panel era demasiado numeroso y era imposible adoptar decisiones en su seno. Por otro lado, éste carecía de una estructura operativa.

Actualmente, la diplomacia pública británica está centrada en un gran esfuerzo común, la llamada Great Campaign, que juega con el nombre

del país y once vectores de actuación que han sido previamente detectados. Así, el lema de la campaña va variando: “Innovation is Great... Britain”; “Tourism is Great... Britain”, y así sucesivamente. El responsable político depende de la Oficina del Primer Ministro. Estructura operativa imbricada en el FCO, que coordina al resto de Ministerios implicados en el proyecto (principalmente Economía). La estructura se utiliza para coordinación grandes eventos como Olimpiadas de Londres o Jubileo de Diamante de la Reina Isabel.

### **El modelo español**

El modelo español de diplomacia pública se encuentra a caballo entre el británico y el francés. Por un lado, se asemeja al británico porque cuenta con una miríada de actores: Ministerios, Instituto Cervantes, Casas, AECID (que lleva a cabo el grueso de la diplomacia cultural del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación), RTVE, la Agencia EFE y un largo etcétera. Sin embargo, y a diferencia del FCO, en España no existe el único operador público por sector de actividad. Si en el Reino Unido el monopolio de la diplomacia cultural lo ostenta el British Council, en España esta labor la comparten el Instituto Cervantes, la AECID, las Casas y la sociedad estatal Acción Cultural Española, entre otras.

Por otro lado, la diplomacia pública española comparte con la francesa su apuesta por la diplomacia cultural, en detrimento de otros elementos de la misma, y su casi exclusiva dependencia de fondos públicos.

En la actualidad, el proyecto Marca España pretende cambiar algunas de las bases del sistema español de diplomacia pública. Se introducirá un elemento de coordinación entre los diferentes actores, se articulará un modelo de cooperación el sector empresarial para fomentar el uso de fondos privados, y se intentará poner el foco en la diplomacia económica, en vez de centrarse casi exclusivamente en la diplomacia cultural.

España cuenta hoy con una imagen sólidamente asentada, una imagen rica y profunda que pre-

senta sus propias fortalezas y debilidades. Especialmente debido a los tiempos de crisis que nos ha tocado vivir, debemos preguntarnos si esa imagen de España sirve, hoy por hoy, a los intereses de nuestro país. Es preocupante que algunas de nuestras empresas internacionales más importantes eviten a toda costa ser identificadas con España. El Made in Spain tiene que aportar un valor añadido y convertirse en un elemento diferenciador que enorgullezca a nuestras empresas y las ayude en su aventura internacionalizadora. En este contexto, el proyecto Marca España es más necesario que nunca.

En 1859, el conde Nesselrode vaticinó que, en el futuro, no habría diplomáticos ni diplomacia. No podía estar más equivocado. El mundo actual requiere, más que nunca, diplomáticos y diplomacia adaptados siglo XXI. Y eso pasa por saber conjugar las labores de la diplomacia tradicional con la cada vez más importante diplomacia pública.







---

## 1.5. Análisis de la actual imagen exterior de España

**Narciso Michavila**

PRESIDENTE DE LA CONSULTORA GAD3

---

La imagen de España no atraviesa su mejor momento. Nuestro país ha pasado de ser considerado un paradigma de múltiples logros colectivos en las últimas décadas, a ser incluido en el grupo de los países avanzados con mayores problemas económicos y sociales. Cuando se habla de *'The Spanish Way'*, ya no es para hacer referencia a España como un ejemplo a imitar, sino más bien para lo contrario.

Hemos pasado de ser un modelo de transición democrática, de progreso económico, de integración en la Unión Europea y en la Alianza Atlántica, de buena proyección exterior, de éxitos deportivos o de desarrollo de infraestructuras, a ser cuestionados como país solvente y fiable.

Este deterioro de la imagen de España a nivel internacional coincide con un momento en el que el concepto de marca país está cobrando mayor protagonismo que nunca, como consecuencia de la globalización. Esta coyuntura provoca que la credibilidad de un Estado se mida cada vez más en función de los atributos subjetivos que proyecta. La relación entre la imagen de un país y la confianza que transmite se pone especialmente en evidencia en el terreno económico, el que más titulares genera desde el comienzo de la crisis.

Lo que se extrae de las principales cabeceras económicas, nacionales e internacionales, es que la desconfianza exterior en la economía española es muy superior a la de las economías de nuestro entorno, a pesar de que nuestros datos macroeconómicos no sean peores. El indicador

más notorio de esta desconfianza, la prima de riesgo, así lo confirma, alcanzando unas cifras nunca vistas, cuando, en realidad, los fundamentos de nuestra economía y de nuestro mercado laboral son más sólidos que en anteriores crisis y los instrumentos de los que disponemos actualmente son más potentes.

La realidad es que España es uno de los países menos endeudados, con mayor contención de precios, con mayor estabilidad política y donde los desequilibrios de la balanza comercial o el retraso de la competitividad se está corrigiendo más rápidamente. En datos: de las cinco primeras economías de Europa, la menos endeudada a finales de 2011 era la española con aproximadamente el 70% de deuda pública sobre su PIB, un 10% menos que Alemania, Francia o el Reino Unido, no digamos ya en comparación con Italia, cuya deuda pública supera en un 20% su propio PIB.

Sin embargo, España se sigue considerando un país poco fiable, por lo que la prima que tiene que pagar, por la imagen de insolvente que proyecta, es muy superior a la de las cuatro primeras economías de Europa.

La distancia entre la realidad socioeconómica de España y su imagen en el exterior nos está saliendo muy cara y no sólo en términos económicos. Al fin y al cabo, la prima de riesgo es tan sólo la punta de iceberg contra el que se ha estrellado la imagen, que nuestro país tiene entre las élites políticas y económicas. Hay más fugas de agua que las meramente financieras.

## España no es Italia

Esta disonancia entre la percepción y la realidad se hace más patente que nunca cuando se somete a España al contraste con Italia. La revisión de los principales indicadores globales ofrece un resultado claramente favorable para España, como se aprecia en la tabla 1, que representa el puesto de los dos países en los citados indicadores siendo 100 la primera posición mundial y 0 la última.

El análisis de los más de 200 parámetros medidos con estos indicadores pone en evidencia que España se encuentra en mejor posición que Italia en prácticamente todas las áreas que determinan el crecimiento económico y desarrollo de un país: estabilidad institucional, transparencia, entorno macroeconómico, infraestructuras, educación

**TABLA 1. Comparación entre España e Italia**  
(Percentil: 100 superior-0 inferior)

Índice	España	Italia	Dif.
Libertad económica	81	50	31
Cumplimiento de la Ley	87	62	25
Facilidad para hacer negocios	76	53	24
Percepción de la corrupción	84	63	21
Libertad de Prensa	79	65	14
Global Peace	82	71	11
Eficacia de gobiernos	79	68	11
Voz y rendición de cuentas	85	76	9
Calidad regulatoria	84	77	7
Competitividad Global	75	70	5
Oportunidad económica de la mujer	78	73	4
Desarrollo Humano	88	87	1

Fuente: Banco Mundial, Heritage Foundation, Transparency International, Freedom House, Vision of Humanity, Foro Económico Mundial, The Economist Intelligence Unit, Naciones Unidas.

secundaria, eficacia de los mercados, desarrollo del mercado financiero, resolución de insolvencias, carga impositiva, facilidad para exportar, preparación tecnológica o innovación.

Estos datos harían suponer que la solvencia económica de España es superior a la del país alpino, pero la prima de riesgo apunta lo contrario, porque la marca Italia es más fuerte que la marca España. Italia ha estado siempre por delante de España y está aguantando mejor el desgaste de la crisis. Así lo demuestran los indicadores subjetivos que miden la posición de la marca país, como se muestra en la tabla dos: el realizado por Simon Anholt y el instituto de investigación GkF (*Nation Brand Index*) entre 50 naciones, el realizado por consultora *Future Brand (Country Brand Index)* entre 110 países, el de la consultora *Brand Finance* que mide el impacto económico de la marca país en 100 economías mundiales y el *Reputation Institute*.

Pero, ¿por qué es tan importante la relación entre la imagen de un país y su fiabilidad económica?, ¿es que acaso las decisiones económicas no deberían someterse a parámetros racionales? La respuesta es que en las finanzas, como en el resto de campos, las decisiones, con mucha frecuencia, escapan de la racionalidad. Basta repasar la numerosa bibliografía sobre psicología de los mercados para descubrir lo presentes que están en las decisiones económicas componentes subjetivos, como la negación del error, la reducción de la disonancia cognitiva, la percepción y memoria selectiva, la simplificación o la priorización del corto plazo.

La crisis económica ha multiplicado el número de investigaciones que corroboran la irracionalidad de muchas decisiones económicas que nos

**TABLA 2. Posición de Italia y de España como marca-país**

	Anholt			Future Brand			Brand Finance		Reputation Institute		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2010	2011	2009	2010	2011
Italia	6°	7°	7°	6°	12°	10°	6°	7°	12°	16°	14°
España	10°	11°	11°	10°	14°	14°	11°	13°	10°	12°	16°

Fuentes: Future Brand, Anholt-GfK Roper, Brand Finance y Reputation Institute.

han llevado a la situación en la que nos encontramos. Son estos parámetros emocionales los que han provocado que hayamos pasado de esa *irrational exuberance*, de la que alertaba Robert Schiller en el año 2000, anticipando el colapso de la burbuja inmobiliaria, a un derrotismo irracional.

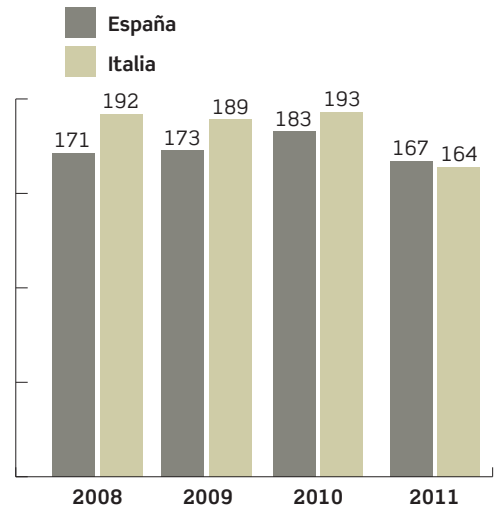
Toda decisión humana cuenta con más variables emotivas de las que somos capaces de descubrir y reconocer. En el caso de las decisiones que configuran la imagen de un país, la prevalencia de la emoción sobre la realidad es clave. La percepción que tenemos de la realidad es un componente subjetivo que se construye a partir de la forma en que nuestros sentidos interpretan la información que nos llega del exterior. Por esta razón, es tan importante el papel que desempeñan los medios de comunicación en la configuración de la marca país y el impacto que ésta tiene en el terreno económico.

El tipo de tratamiento informativo que reciba un país en el extranjero es crucial en la construcción de la marca país. Así lo ponen en evidencia los resultados de los análisis trimestrales que realiza la consultora *East West Communications*, sobre el tratamiento informativo de 38 grandes medios sobre las noticias de 200 países.

Comparando nuevamente Italia y España, se observa que el volumen de noticias positivas sobre España en el resto del mundo, aunque no es bajo, es inferior al de noticias positivas sobre Italia. En 2008 y 2009, nuestro país rondaba el puesto 30 en proporción de noticias positivas y en el verano 2010 avanzó a pasos agigantados hasta el puesto número dos en el ranking mundial gracias al mundial de fútbol. Sin embargo, a partir de verano de 2011, la imagen de España cae en picado en las cabeceras internacionales.

Cierto es que los medios analizados son de habla inglesa y, por tanto existe, un sesgo cultural muy acusado, pero también lo es que los medios más influyentes en información económica también son anglosajones. La conclusión que podemos extraer es que el tratamiento de las noticias sobre un país y su imagen evolucionan de forma paralela.

**GRÁFICO 1. Puesto de España e Italia en el índice de percepción de países**



Fuente: *East West Communication*.

Ante esta situación, ¿qué puede hacer España para mejorar su imagen? Esta cuestión no es nueva y son muchos los investigadores que han tratado de darle respuesta. El investigador del Real Instituto Elcano y especialista en opinión pública, Javier Noya, desvelaba algunas claves en su reveladora obra sobre la imagen exterior de nuestro país, en la que ya adelantaba su progresivo deterioro.

Uno de los principales problemas que detecta Noya es que los propios españoles no somos conscientes de la potencia comunicativa de la marca España. Este escepticismo provoca que seamos nosotros los más críticos con nuestro propio país, a pesar de que todos los estudios demoscópicos demuestran constantemente que la imagen de España sigue siendo positiva fuera de nuestras fronteras.

### La imagen de España en Europa

Un reciente estudio demoscópico del proyecto europeo *Pew Global* sobre la imagen de diversos países occidentales revela que la percepción de España es positiva en todos los países sondeados, con una paradójica excepción: la propia España. De los ocho países evaluados, los que mejor opinión tienen sobre nuestro país son

**TABLA 3.** Imagen de España por países (A: Muy favorable, B: Algo favorable, C: Algo desfavorable, D: Muy desfavorable)

	A+B	C+D	A	B	C	D	NS/NC
Polonia	76	16	8	68	15	1	9
Gran Bretaña	74	16	14	60	13	3	10
Grecia	72	25	13	59	14	11	3
Francia	71	29	9	62	23	6	0
Alemania	71	25	6	65	24	1	4
Rep. Checa	69	20	11	58	17	3	12
Italia	59	34	9	50	27	7	8
España	45	54	16	29	31	23	1

Fuente: Pew Global. Campo de abril de 2012.

Polonia y Reino Unido, donde tres de cada cuatro ciudadanos valoran positivamente España. En el lado opuesto se encuentran los italianos, quienes tienen peor percepción de España, aunque ésta sigue siendo mejor que la que tenemos los españoles de nuestro propio país.

Podríamos atribuir esta disonancia al popular dicho de que nadie es profeta en su propia tierra y que, por tanto, siempre, los más críticos con un país son sus propios habitantes. De hecho, éste es un principio común entre la mayoría de líderes mundiales, quienes tienen mejor valoración fuera de sus fronteras que en los países que gobiernan. Lo llamativo es que es España el único país en el que el desacuerdo entre lo que se percibe dentro y fuera, no sólo se da en el caso de los líderes, sino también a nivel de nación.

La encuesta de *Pew* lo confirma. El 82% de los alemanes tiene una imagen favorable de su país, ocurre lo mismo en el caso de los británicos, en un 78%, en el de los griegos, con un 71% y en el caso de los franceses en un 64%. Italia y España son los países que peor se valoran a sí mismos, ya que únicamente el 57 y el 45% de la población, respectivamente, tienen una percepción positiva de su propio país.

Estos datos concluyen que, según los españoles, sólo la imagen de Grecia es peor que la de España

y sitúan en los primeros puestos del ranking de valoración positiva a Alemania y a Gran Bretaña, con un 75 y un 70% de acuerdo, respectivamente.

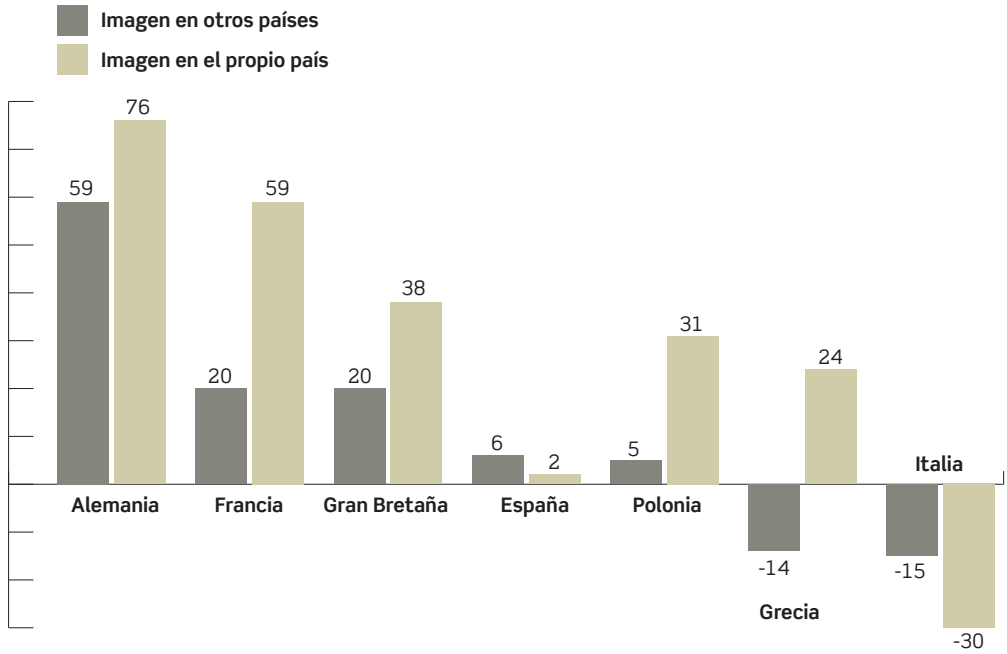
Podríamos encontrar una explicación a este fenómeno en la coyuntura económica, que provoca que el estado de ánimo de los españoles no esté ahora para opiniones optimistas. En efecto, la encuesta de *Pew* y otras similares realizadas en los últimos años sitúan el ánimo de los españoles por los suelos. De hecho, entre los 24 países entrevistados mensualmente por el instituto *Ipsos*, España lleva ya dos años compitiendo en pesimismo con Japón.

Sin embargo, la grave situación económica parece más una excusa para justificar el pesimismo que la fuente del mismo, ya que en etapas de mayor crecimiento económico la opinión de los españoles sobre nuestro propio país seguía siendo crítica. Esta tendencia acontece de forma general, independientemente de que la sociedad española se ha demostrado capaz de reconocer sus propios logros colectivos en ámbitos puntuales, como ha ocurrido con el deporte, por ejemplo.

En la línea de la actual coyuntura económica, la investigación de *Pew* ofrece información muy pertinente sobre dos rasgos que pueden caracterizar a los ciudadanos de un país en cuestión: su capacidad de trabajo y su honradez<sup>1</sup>. El resulta-

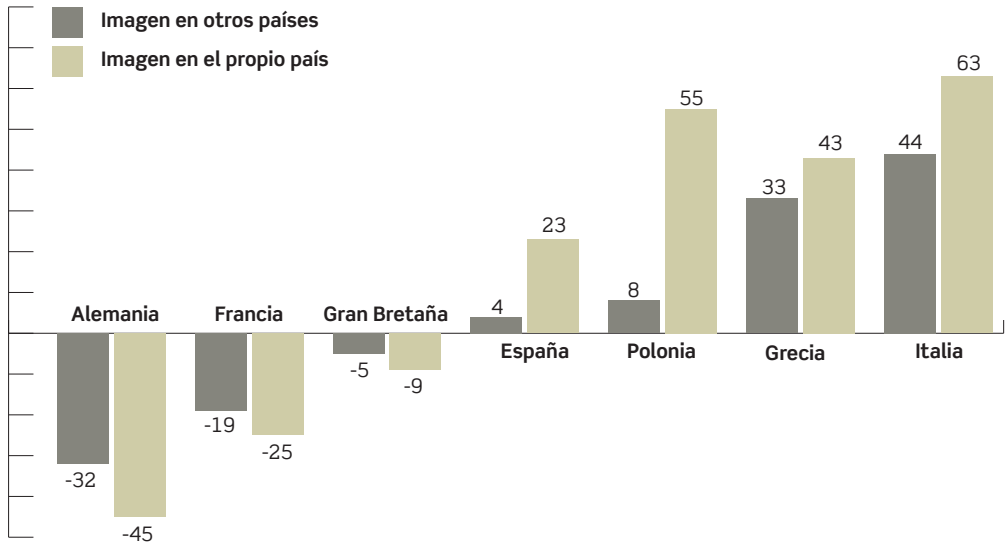
1 Se trata de preguntas de respuesta no sugeridas –por tanto aparecen muchos más países– con tres reiteraciones que interroga sobre el país donde la gente es más trabajadora, menos trabajadora, más corrupta y menos corrupta. En la versión inglesa sería: “In what European Union country, if any, are people the most hardworking? second most hardworking? third most hardworking?”

**GRÁFICO 2. Opinión sobre qué países tienen gente más y menos trabajadora**



Fuente: Pew Global. Encuesta telefónica. Campo marzo-abril de 2012.

**GRÁFICO 3. Opinión sobre qué países tienen gente más y menos corrupta**



Fuente: Pew Global. Encuesta telefónica. Campo marzo-abril de 2012.

do es que Alemania es percibida como el país más trabajador, seguido de Francia y Gran Bretaña. En el extremo opuesto se sitúan Italia y Grecia. España se encuentra en un positivo punto intermedio.

El contraste entre la percepción exterior y la percepción propia de los países entrevistados ofrece resultados curiosos: los franceses se consideran a sí mismos los más trabajadores, al igual que los griegos, que se consideran más trabajadores que los alemanes. En el lado opuesto, por primera vez no se encuentra España, esta vez son los italianos los más críticos consigo mismos.

Vemos en la tabla que la imagen propia de España coincide con la imagen exterior en cuanto a ganas de trabajar. Este acuerdo no se repite cuando se sondea la percepción sobre la honradez. En este caso, la percepción que tenemos los españoles es que en España hay poca honradez, o lo que es lo mismo, mucha corrupción, mientras que en el exterior esta percepción, aunque también es negativa, no es tan acusada. Grecia e Italia, por ejemplo, son los países a los que se atribuye más corrupción.

En definitiva, podemos concluir que los españoles somos más críticos con España que el resto de europeos, quienes nos sitúan en una buena posición. En el resto del mundo se repite este desacuerdo.

### La imagen de España en Marruecos.

Entre nuestros vecinos del sur la imagen de España es netamente positiva: siete de cada diez marroquíes tienen una buena opinión según la encuesta analizada en la obra *La imagen de España en Marruecos* y realizada hace una década. Nos son muchas las fuentes demoscópicas disponibles en el país alauita pero la citada encuesta ofrece claves muy interesantes. Entre los varones más mayores y los residentes en las viejas colonias españolas, como Alhucemas y Tánger especialmente, la valoración positiva de nuestro país es prácticamente unánime, al igual que entre las generaciones nacidas antes de la independencia de España. No sucede lo mismo entre los jóvenes que son más críticos.

La encuesta interroga también por la fuente de

conocimiento sobre España: para un 13% la principal fuente es la experiencia del pasado colonial, para el 12% se trata de la escuela y para otro 50% su principal fuente de conocimiento son los medios de comunicación, es decir, la televisión fundamentalmente. Los datos son de hace diez años pero marcan la tendencia de la importancia creciente de los medios de comunicación en la configuración de las imágenes de los países.

### La imagen de España en Latinoamérica

Entre las muchas cuestiones que interroga anualmente, el *Latinobarómetro* en los 18 países latinoamericanos, está la imagen de los países, entre la que se encuentra la de España: **una imagen positiva para ocho de cada diez entrevistados**. Una proporción que contrasta con los resultados que se extraen cuando este estudio se traslada a España: sólo el 53% de los entrevistados españoles considera que la imagen de España es buena. Así, España es, de todos los países entrevistados en total, el más crítico como puede apreciarse en la tabla:

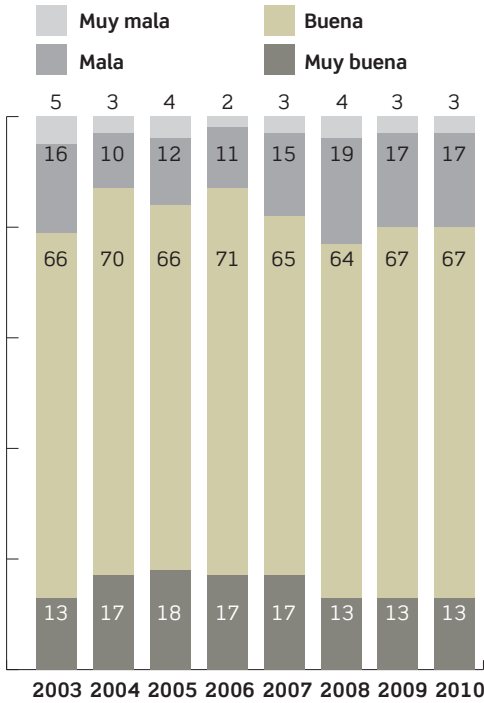
**TABLA 4. Relación de países en función de su opinión positiva sobre España**

Nicaragua	92,5%	México	83,1%
Rep. Dominicana	87,3%	Bolivia	82,9%
Guatemala	86,6%	Colombia	82,6%
Honduras	86,5%	Perú	81,7%
El Salvador	86,2%	Brasil	81,4%
Ecuador	86,0%	Venezuela	80,3%
Panamá	85,4%	Argentina	78,8%
Uruguay	84,8%	Paraguay	73,3%
Chile	84,4%	España	53,5%
Costa Rica	84,0%		

Fuente: *Latinobarómetro 2010. Proporción con buena o muy buena opinión sobre España.*

La opinión favorable, además, se mantiene en el tiempo con muy ligeros vaivenes que hacen válido a fecha de hoy, el exhaustivo análisis que Javier Noya realiza sobre *La nueva imagen de España en América Latina* publicado hace cinco años y donde pone de manifiesto la buena imagen de la que goza España en la región.

**GRÁFICO 4. Evolución de opinión sobre España en Latinoamérica. Datos en porcentajes**



Fuente: Latinobarómetro

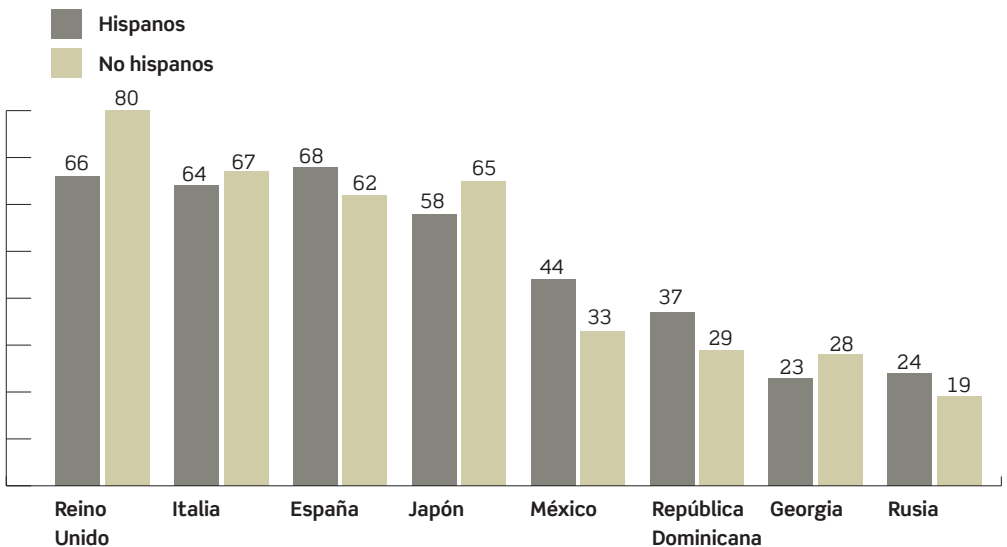
El *Latinobarómetro* ofrece claves más concretas relacionadas con la imagen de España. En su oleada de 2006, una misma pregunta planteada en todos los países entrevistados desveló un dato muy significativo sobre la confianza que proyecta España en el sur del continente americano: *¿Qué país diría usted que es nuestro mejor amigo en el mundo?* El país elegido por la mayoría de entrevistados, a nivel general, fue Estados Unidos, con un 35% de los votos, seguido directamente por España, con un 10%. La marca Estados Unidos se configura así como un fuerte rival para la marca España, especialmente en Centroamérica.

Más al sur, en Argentina, y siempre con datos de 2006 el mejor amigo era España. Tal amistad era correspondida: cuando se preguntaba a los españoles, Argentina era de todos los países latinoamericanos el considerado como más amigo.

**La imagen de España en Estados Unidos**

Hace cuatro años el Real Instituto Elcano replica en Estados Unidos una encuesta realizada una década antes en dicho país. Los resultados de la encuesta muestran que la evolución de la imagen

**GRÁFICO 5. Porcentaje de estadounidenses con buena opinión de los países.**



Fuente: QEV Analytics. 1.500 entrevistas telefónicas realizadas ente el 10 y el 20 de septiembre de 2008.



global de España ha sido positiva, hasta el punto de poder homologarse con la imagen de otros países occidentales. El sondeo amplía la muestra entre la población hispana con el objetivo de conocer la opinión de la principal minoría del país lo que permite descubrir que, entre la población hispana, el país mejor valorado es España. Sorprende descubrir además, que la imagen de España entre los hispanos de EEUU es mucho mejor que la de México, porque nuestro país es visto como referencia externa y no como competidor de las diferentes minorías latinas.

La investigación de Elcano, *Imagen de España en Estado Unidos*, concluye que la imagen de España “es positiva pero difusa. No hay una imagen negativa, pero en cambio sí hay todavía un desconocimiento mucho mayor que en Europa o en América Latina.” Persisten los estereotipos y cierto desconocimiento pero “están emergiendo nuevos iconos capaces de transmitir el cambio, si se dan a conocer como españoles”. El problema es que muchos de esos iconos, no son asociados a su propia nacionalidad. La encuesta indaga sobre la cuestión. Acudimos a uno de los muchos ejemplos que proporciona: el tenor Plácido Domingo es conocido por dos de cada tres estadounidenses, se trata de un elevado grado de conocimiento asociado a una valoración inmejorable. Lo llamativo es que los que creen que Plácido Domingo es italiano, son más que los que creen que es español: 38% frente al 27%. España no es Italia pero, para los estadounidenses, Plácido Domingo es italiano.

### **Resumen conclusivo**

La imagen de un país tiene incidencia en las decisiones económicas que le afectan. El prestigio como país implica ingresos o, como dice el último informe de *Reputation Institute* sobre la marca de los países: *reputation means money*. Y es que hay una alta correlación entre la reputación de un país y el deseo de visitarlo, de comprar sus productos y servicios, de invertir, de estudiar, de vivir y de trabajar allí.

En este sentido, la imagen que España tiene entre las élites financieras es peor de la que le corresponde por su realidad económica y social.

Ahora bien, los más críticos no son extranjeros, sino los propios españoles que creen tener peor imagen de la que realmente poseen.

España, por el bien de su economía, debe ser consciente de la potencia comunicativa de su marca como país y debe ponerla en valor. Pensar que la mejora de la imagen vendrá como consecuencia ineludible de la recuperación económica del país es olvidar que vivimos en un mundo globalizado y que la economía depende cada vez más de los estados de ánimo. Por tanto, la marca país más que una consecuencia de las magnitudes económicas del mismo es una de las causas de dichas magnitudes. España no puede esperar a ganar la contienda económica para comenzar a preocuparse por su imagen. Justo al contrario, si quiere resultar victoriosa una vez más en el terreno económico debe dar la batalla por su imagen como país.

### **Fuentes demoscópicas**

Latinobarómetro: encuesta anual realizada en los 18 países latinoamericanos.

Pew Global Attitudes Project. Encuesta telefónica realizada en abril de 2012 en Alemania, España, Francia, Grecia, Gran Bretaña, Italia, Polonia y la República Checa.

The Economic Pulse of the World Citizens Encuesta mensual de IPSOS realizada en 24 países.

Encuesta de QEV Analytics sobre la imagen de España en EEUU. Realizada en septiembre de 2008. Análisis del RIE.

### **Bibliografía**

ACKERT, et al. (2003): “Emotion and Financial Markets” en Federal Reserve Bank of Atlanta Economic Review, Second Quarter.

AFFAYA, N. y GUERRA OUI, D. (2005): La imagen de España en Marruecos, Fundación CIDOB.

CHISLET, William (2012): “The Rise of Spain’s International Presence”, Análisis del RI Elcano 21/5/2012.

JOSHI, N. et al (2012): “Do Investors Behave Rationally?”

NOYA, Javier (2007): Diplomacia Pública para el siglo XXI, Ed. Ariel.

NOYA, Javier (2007): La nueva imagen de España en América Latina, Ed. Tecnos.

NOYA, Javier y Antonia RUIZ JIMENEZ (2008): “La imagen de España en Estados Unidos”. Documento de Trabajo del Real Instituto Elcano.

NOYA, Javier y Fernando PRADO (2011): “¿Cuánto ha empeorado la imagen de España?” Análisis del Real Instituto Elcano.

OLIVIE, I. e Ignacio MOLINA (2011): Índice Elcano de Presencia Global, Estudio del Real Instituto Elcano n°2.

SHILLER, Robert J. (2000): Irrational exuberance. Princeton, N.J.: Princeton University Press.



---

## 1.6. Qué queremos decir cuando decimos España

**José María Marco**

ESCRITOR. PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS

---

En el año 2012, España es un país de algo más de 47 millones de habitantes. El PIB nominal es de alrededor de 1,5 billones de dólares, y el PIB per cápita de 34.000 dólares. Desde esta perspectiva, España está entre las quince economías más desarrolladas del mundo. España es uno de los grandes países inversores en el exterior. Las empresas españolas son líderes en turismo –una industria alejada del tópico de “sol y playa”, más sofisticada de lo que a veces los propios españoles piensan–, en industrias agroalimentarias (aceite, vino, fruta, verduras y pesca), en construcción de obras públicas y gestión de infraestructuras, automóviles y componentes de automoción, desaladoras, energías renovables o azulejos. En moda, España es una potencia exportadora gracias a la moda infantil, a la puericultura y al calzado. Algunas de sus empresas de creación y distribución de moda están implantadas en todo el mundo. También es importante en juguetes y en joyería (sin olvidar el lujo, donde sigue creciendo). Algunos de los bancos españoles están implantados en varios continentes.

Uno de los motores de la economía española es la lengua española. Según algunos estudios, el idioma es responsable del 16 % del PIB<sup>1</sup>. En el mundo la hablan 500 millones de personas. La

difusión de la lengua española suscita el interés por la cultura española y por la propia España. Sitúa a España y a la cultura española en una posición atractiva. Por otro lado, España es desde mediados de los años setenta una Monarquía parlamentaria. Tiene una democracia liberal consolidada y estable. Gracia a ella España se ha integrado a todas las grandes organizaciones internacionales, en particular en la UE, en la zona euro (desde el primer momento), en la OTAN, en la OMC y en el FMI. Aunque España ocupe un modesto número 36 en la lista de los países más libres (económicamente) del mundo, está muy por delante de Francia, de Polonia y de Italia<sup>2</sup>. En 1996 había en España 542.314 inmigrantes. En 2011, llegaron a los 5.730.667<sup>3</sup>. En quince años España ha acogido a más de cinco millones de inmigrantes. El experimento, que parecía condenado al fracaso por su envergadura, ha resultado un éxito. Los problemas han sido episódicos y, al menos hasta ahora, manejables. Muchos de estos inmigrantes son ya o están en vías de convertirse en ciudadanos españoles<sup>4</sup>.

España, en resumidas cuentas, ofrece uno de los ejemplos más asombrosos de modernización y dinamismo de entre los ocurridos en todo el mundo en los últimos cuarenta años.

---

1 El valor económico del español: una empresa multinacional, Fundación Telefónica, 2008.

2 2012 Index of Economic Freedom, Heritage Foundation & Wall Street Journal.

3 Datos del INE.

4 Para un análisis de conjunto de la realidad española ver, p. e., MORENO CARCERÁN, ARTURO (coord.), España competitiva. Activos para la recuperación nacional, Nueva Revista nº 135, 2011.

## El problema nacional y la realidad española

Los cambios ocurridos en lo institucional, lo político, lo económico, lo social y lo cultural han originado movimientos de gran calado han variado muy profundamente la forma en la que los españoles perciben su país. También han transformado la forma en la que España se percibe fuera. A su vez, estas nuevas realidades no son sólo consecuencia de la acción de las tres últimas generaciones de españoles.

La España actual es el fruto de una historia muy larga, continuada desde hace más de tres mil años. Si se tienen en cuenta algunas imágenes que los españoles han hecho suyas a lo largo de estos años, la duración es aún mayor. España se proyecta en la historia en decenas de milenios. Podemos rastrear rasgos complejos y sofisticados de algunos elementos que han acabado configurando la España que conocemos, mucho más lejos en el tiempo que cualquier otro país de Europa. Por su posición estratégica y sus legendarias riquezas, España ha conocido culturas de muy diverso tipo. Hasta la punta más occidental de Europa, llegó pronto gente de Oriente. Los iberos, los celtíberos y los Tartessos trataron, conocieron e imitaron a fenicios y cartagineses. Luego, en el siglo X de nuestra era, hubo otra invasión que orientalizó otra vez España.

Esta continuidad excepcional y la diversidad que ha sido capaz de integrar forman parte de la identidad de España. Han sido objeto de orgullo para los españoles. Al mismo tiempo, complican la comprensión de la naturaleza y el significado de lo que llamamos España. Ninguna nación se enfrenta a una tarea sencilla a la hora de describir lo que constituye su identidad. El caso español resulta especialmente complicado.

Desde las cuevas de Altamira –por seleccionar un punto de arranque, siempre arbitrario–, la historia de España continúa con la civilización tartésica, los enigmáticos iberos, los pueblos celtíberos, los fenicios y los cartagineses, los griegos, los romanos –y con ellos la latiniza-

ción y la cristianización de España–, los judíos, los godos, los musulmanes, la empresa de la Reconquista, la España mediterránea de la Corona de Aragón, la americana de Castilla, la España europea del Imperio y de la Corona española, la España ilustrada y reformista, la liberal del siglo XIX, la del fracaso de la democratización en el primer tercio del siglo XX y el éxito de la Monarquía parlamentaria y democrática... A la hora de reproducir una imagen mental de España, resulta imposible prescindir de ninguno de estos jalones.

Por si fuera poco, el ritmo acelerado en el que España ha vivido en los últimos 35 años se ha intensificado en los últimos quince. El progreso económico iniciado en 1996 se contrajo a partir de 2007, y la ambición por ocupar un puesto de primer orden en la escena internacional fue sustituida por objetivos de otro orden, que probablemente restaron protagonismo a nuestro país. La crisis económica, por su parte, interrumpió más de una década de crecimiento. Ha puesto de relieve algunas de las debilidades estructurales de nuestro país, aunque también algunas de sus fortalezas, como es la resistencia de nuestra sociedad, su fortaleza institucional, la disposición de los españoles a aceptar reformas difíciles.

La crisis económica ha revelado que una parte importante de la opinión española sigue fiel a una visión atormentada de su propio país. A veces parece que España estuviera inmersa de nuevo en una crisis existencial exclusiva. En realidad, lo ocurrido en los últimos años ha demostrado una vez más que España es un país como los demás europeos, u occidentales. Está sometida a las mismas tensiones que los demás, y, como el resto, obligada a buscar soluciones propias –y al mismo tiempo comunes– a problemas que no son sólo nuestros. Ni la crisis de deuda, ni la reforma del Estado de bienestar, ni los problemas del sistema financiero son asuntos únicamente españoles. Con la instauración en España de la democracia liberal, en los años setenta, se llegó a afirmar que por fin éramos o volvíamos a ser un país normal. Fue el penúltimo avatar de un debate a veces un poco artificial, aunque relevante a

la hora de describir las imágenes de España <sup>5</sup>. No parece que haya ningún país normal, ni en Europa ni fuera de ella. Por centrarnos en los países europeos con los que podemos compararnos, por tamaño y relevancia, ¿qué tienen de normal –o de anormal– Francia, Gran Bretaña, Alemania, Italia o Polonia?

En tiempos recientes, la percepción de la excepcionalidad española venía determinada por el aislamiento de España en el siglo XX. Sin embargo, este aislamiento no vino causado por una supuesta naturaleza de lo español reacia a confundirse con las demás sociedades occidentales. El aislamiento se debió a decisiones políticas tomadas en el siglo XX al calor de la obsesión con la idea de decadencia y la necesidad de no dilapidar en el exterior las fuerzas españolas, como supuestamente había ocurrido en los siglos XVI y XVII. Teníamos que ser distintos porque en algún gran momento de nuestra historia quisimos ser únicos.

Todo esto se ha acabado y hoy España ha pasado a formar parte del selecto grupo de naciones occidentales superdesarrolladas con un (glorioso) pasado imperial. Los recelos del pasado no se han disipado del todo. Gran Bretaña, Francia e Italia siguen mirando a España con desconfianza. A pesar del tiempo transcurrido, no han olvidado su grandeza y piensan en España como un posible competidor, y no de los menores. Probablemente conocen España mejor de lo que los españoles conocen las fortalezas y las debilidades de estos países vecinos.

Así como la política exterior de un país es prolongación de la política interna, en la percepción que los españoles tienen de España debería ser más determinante lo que España es en realidad que lo que en los demás países se dice que es. La dificultad reside en que sobre la percepción que los españoles tienen de la realidad de su país se proyecta un debate de alto voltaje

emocional, estético y político que ha recorrido, casi nunca para bien, todo el siglo XX.

La crisis de la cultura occidental ocurrida a finales del siglo XIX recibió en España el nombre de “crisis del 98”. Fue una crisis de valores que acompañó a la puesta en cuestión del racionalismo y del liberalismo. Los regímenes liberales –entre los cuales el español era un buen modelo– emprendían el camino difícil de la democratización. Como en muchos otros países, esta crisis general llevó en España a un cuestionamiento radical de las instituciones liberales y de la acción política. Aquí cuajó en una puesta en duda de la propia existencia de la nación española. De ahí surgen tendencias muy arraigadas en la vida política, social y cultural española, como el regeneracionismo –versión española del populismo antipolítico–, el antiliberalismo o los nacionalismos periféricos. Todos ellos tienen algo en común: la idea de que la nación española no existe o ha fracasado.

Como era casi irremediable dada la premisa, se politizó la noción misma de España y con ella las instituciones y los símbolos nacionales. Un sector de las elites españolas se empeñó en identificar lo español, sus instituciones propias y sus símbolos, exclusivamente con la tradición y, dentro de esta, con una determinada idea exclusivamente “católica” y “castellana” de lo español. Otro sector pretendió emanciparse de la nación tradicional y desde entonces aspira a conjugar sin contradicciones el jacobinismo con la exaltación nacionalista de las supuestas nacionalidades aplastadas por la España “tradicional”.

El primer proyecto, artificial y excluyente de una parte gigantesca de la historia y la identidad españolas, se asfixió sin remedio en un conservadurismo fosilizado. Hoy en día es una reliquia. El otro, en cambio, ha acabado identificándose con la democracia constitucional. El resultado es que la democracia española no se sustenta sobre una idea compartida de nación.

<sup>5</sup> Para la “normalización” de España, ver LAMO DE ESPINOSA, EMILIO, “La normalización de España. España, Europa y la modernidad”, en *Claves de la Razón Práctica*, n° 111, 2000, pp. 4-17. Sobre la imagen de España, ver, entre una abundante bibliografía, SAZ, ISMAEL (ed.), *España: la mirada del otro*, Ayer n° 31, 1998. Ver también NOYA, JAVIER, *La imagen de España en el Exterior. Estado de la cuestión*, Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos, 2002, así como NOYA, JAVIER, *Proyecto Marca España*, Real Instituto Elcano, 2003.

La palabra España y su significado, así como sus símbolos y sus instituciones, siguen siendo el objeto de una disputa partidista <sup>6</sup>. No existen por tanto las bases que permitan componer un consenso acerca de aquello que en la identidad y el proyecto español es propiamente nacional, es decir ajeno a la dimensión partidista de la política. Esto afecta a la realidad española y a la percepción que de España se tiene en el exterior. Revela un problema de identidad nacional sin resolver que se manifiesta en múltiples aspectos de la vida española. También dificulta el establecimiento de líneas de consenso en grandes asuntos de orden político, nacional e internacional. Sin ese consenso nacional, se corre el riesgo de que no exista continuidad en políticas que deberían ser de Estado.

Aunque sus élites no hayan superado las ideas que se fraguaron a principios del siglo XX, hace mucho tiempo que la sociedad española, en general, dejó atrás la pregunta sobre la propia identidad. La Transición vino a demostrarlo, al dar carta de naturaleza política a la reconciliación nacional entre españoles ocurrida en años previos. (Otro tanto había ocurrido en el resto de los países europeos, donde ese mismo trabajo moral de perdón y reconciliación condujo a la puesta en marcha de las instituciones de la actual UE.) Por eso no debería ser tan difícil concebir España como un país que, a partir del siglo XIX, y dejando atrás su dimensión de potencia global, se concentró –con éxito– en levantar un régimen liberal. Luego fracasó –como muchos de sus vecinos– en el tránsito del liberalismo a la democracia. Finalmente, gracias a su larga y consistente tradición constitucional en la que el régimen de Franco constituye una excepción, se constituyó como democracia. Esta historia es inteligible en los parámetros occidentales y liberales (en el sentido estricto de respeto a los

derechos humanos) que son los de los demás países europeos. Contiene también, como es natural, elementos propiamente españoles que vale la pena resaltar.

Es mejor apartar de buenas a primeras cualquier intento de deducir de nuestra historia determinados rasgos de carácter propios de lo español. Es evidente, por una parte, que hay características propias de lo español, determinados hábitos, predisposiciones sentimentales o expresivas que se advierten bien por comparación con otras culturas nacionales. Entrar en este terreno, sin embargo, conduce a un callejón sin salida. Así como ninguna política, ninguna ideología apura lo español, tampoco lo español es reducible a rasgos de carácter, a una conducta o a una serie de costumbres, por muy propiamente españolas que parezcan. Las advertencias de Julio Caro Baroja, en línea con el escepticismo de su tío, no han perdido su vigencia <sup>7</sup>.

Tampoco deberíamos intentar deducir de nuestra historia una suerte de plantilla moral, un carácter que podríamos considerar español de una vez por todas. Intentos como los de Américo Castro y Claudio Sánchez Albornoz han iluminado partes muy importantes de la historia de España <sup>8</sup>. No tienen por qué llevar a caracterizar otra vez una supuesta alma española independiente, una vez creada, de la vida en común de los españoles. Es más interesante inspirarse en las reflexiones de Díez del Corral, de José Antonio Maravall o de Julián Marías, que evitan postular un carácter español ahistórico en el que nunca podrán reconocerse el conjunto de los españoles <sup>9</sup>. Esta precaución, que conviene tener siempre en cuenta, no debe impedir, sin embargo, intentar encontrar algunas fórmulas originales de vida en común que caracterizan la sociedad española y parecen ser creaciones propias <sup>10</sup>.

6 Una perspectiva diferente, en JULIÁ, SANTOS, *Historias de las dos Españas*, Taurus, 2004.

7 CARO BAROJA, JULIO, *El mito del carácter nacional: meditaciones a contrapelo*, Caro Raggio, 2004.

8 Ver CASTRO, AMÉRICO, *España en su historia. Cristianos, moros y judíos*, Aguilar, 1962 y SÁNCHEZ ALBORNOZ, CLAUDIO, *España, un enigma histórico*, Edhasa, 2000. Ver también, desde una perspectiva menos “esencialista”, MENÉNDEZ PIDAL, RAMÓN, *Los españoles en la historia*, Espasa-Calpe, 1991.

9 DÍEZ DEL CORRAL, LUIS, *La Monarquía hispánica en el pensamiento político europeo*. De Maquiavelo a Humboldt, *Obras Completas III*, Centro de Estudios Constitucionales, 1998. MARÍAS, JULIÁN, *España inteligible. Razón histórica de las Españas*, Alianza Editorial, 2002.

10 Para una reflexión sobre la identidad de España en la historia, FUSI, JUAN PABLO, *España. La evolución de la identidad nacional*, *Temas de Hoy*, 2000. Sobre la historia de España: VV. AA., *Reflexiones sobre el ser de España*, Real Academia de la Historia, 2000, y MARCO, JOSÉ MARÍA, *Una historia patriótica de España*, Planeta, 2011.

## El ser de España

Uno de los aspectos más relevantes de la historia de España y de los españoles es su empeño en persistir en su identidad de españoles a lo largo del tiempo y en circunstancias variadas, más de una vez adversas. Se dirá que es lo propio de toda existencia, ya sea individual o colectiva, empeñarse en ser lo que se es. Sin duda es así, pero los españoles parecen especialmente decididos a preservar costumbres, tradiciones y formas de vida que consideran propios. Así recrean una cultura que no será idéntica a la que existía antes, pero reproduce algunos de sus rasgos.

Resulta significativo el gesto de los españoles que se niegan a rendirse ante los invasores musulmanes, árabes y norteafricanos, y emprenden una resistencia que acabará restaurando, muchos siglos después, la integridad del territorio de la antigua Hispania. También la devolverá, no sin debates y enfrentamientos, a Occidente, un término que por entonces era sinónimo de Cristiandad. España, la España occidental o europea de hoy en día, surge a partir de una decisión. Este carácter voluntario distingue la identidad española y la carga de una emoción especial. En otra perspectiva, también es relevante el trasfondo español en el que se desarrolla la llamada Reconquista y la complejidad política y militar de las relaciones entre los diversos reinos cristianos. España, la restauración de España después de lo que los cronistas llamaron su “destrucción” tras la invasión del año 711, no deja nunca de estar presente en el horizonte de los protagonistas del avance hacia el sur. La alianza definitiva de las Coronas de Castilla y Aragón culmina un proceso que, aunque no planificado como tal, no dejó nunca de ser un objetivo estratégico.

Sabemos poco de lo ocurrido con los españoles moriscos expulsados de su país, pero –más allá del episodio de Ricote en el Quijote– se conoce que intentaron paliar la tragedia con la preservación de algunos gestos y algunas costumbres propias de la tierra de donde les habían echado. Los españoles judíos conservaron el idioma que hablaban en España. Puestos a traducir el Tanaj, los que se habían instalado en la ciudad italia-

na de Ferrara no lo hicieron al italiano, sino al idioma que consideraban propio, el castellano, aunque sabían que nunca volverían a Sefarad. Los españoles que dominaron buena parte de Italia durante siglos no se limitaron a admirar la cultura italiana. La hicieron propia y la recrearon allí mismo y en España. Parece que los españoles, que se adaptan bien a circunstancias muy variadas, también se niegan a fundirse del todo con el paisaje y a dejar atrás lo que consideran propio.

En el Nuevo Mundo, los españoles no se limitaron a poner en marcha una estructura de poder económico y político imperial. Recrearon su país en la Nueva España: importaron la comida, los gustos, la arquitectura, la religión, la lengua y las costumbres. Incluso –a pesar de la Corona– acabaron recreando el modelo lingüístico español, con una lengua dominante y otras de uso en las comunidades correspondientes. Hoy en día, los hispanos en Estados Unidos recrean el gesto a su manera. Allí la lengua propia no ha desaparecido, como ocurrió con las otras lenguas europeas. Tampoco se ha conservado como una lengua de uso exclusivamente comunitario, como ha ocurrido hasta ahora con las orientales. Los descendientes de los antiguos españoles vuelven a crear una nueva España, con sus características propias, como es lógico, pero con fuertes lazos de continuidad con lo anterior y, más allá, con la antigua España europea.

Eso no es España, claro está, pero resulta difícil de entender sin ella. También España es imposible de entender sin hechos como este. Por eso la cultura hispana –o la cultura en español– forma parte de la realidad española, realidad interna y realidad tal como es percibida desde fuera. El fruto de este empeño es de una relevancia difícil de minusvalorar. Por ejemplo, toda la costa oeste del área del Pacífico, desde la Patagonia hasta San Francisco, habla hoy en día español.

Esta voluntad de preservar y mantenerse fiel a lo que se considera propio ha informado muchos rasgos de la cultura española a lo largo del tiempo. Se advierte en observaciones que están al alcance de cada uno, y que pueden referirse a actitudes ante la vida cotidiana, a costumbres



antiguas conservadas y recreadas a lo largo de los siglos, o a formas de convivencia política que siguen sin perder vigencia. No es difícil relacionar esta disposición de la cultura española con el fondo que late en algunos de los estereotipos más cursados sobre lo español. Sea cual sea la forma que adopten, muchos de ellos hablan de lo mismo: vitalidad, intensidad, autenticidad.

Se trata también, en contra de lo que a veces se piensa, de seriedad. Haría mal quien confundiera ese fondo cultural con desahogo y diversión. Hay una dignidad y una seriedad específicas de lo español, relacionadas con una concepción irrenunciable de la dignidad del ser humano, de raíz cristiana y estoica. Por lo menos hasta el siglo XX, el arte y la cultura españoles siempre han tratado a sus criaturas con dignidad. Y se han esforzado por mirar con franqueza –y no olvidar– las realidades más duras de la vida. Sin esa gravedad no se entienden las formas de vida y de expresión hispánicas.

### Diversidad y pluralismo

Se ha hablado mucho de la intolerancia española. Uno de los iconos de lo español es una famosa pintura de Goya que muestra dos personajes condenados, se podría decir, a pelear sin tregua para toda la eternidad. Se suele justificar este estereotipo echando mano de los múltiples episodios de violencia interna que sacuden la historia de España. También han caracterizado a muchas otras naciones. Las comunidades políticas nacionales, en particular de la envergadura de la española, tienen, inevitablemente, una dimensión trágica que no deberíamos esforzarnos por negar. Tan importante, o tan sagrado es lo que se ha hecho mal como lo que se ha hecho bien.

Aun así, el asunto tiene una dimensión distinta, que se advierte en cuanto se plantean los mismos hechos en un horizonte más amplio. Se observará así que, en contra del tópico, uno de las características más persistentes de la cultura española es el gusto de los españoles por la diversidad y el pluralismo.

La España que sirvió de fondo común a las políticas de expansión, de enfrentamiento y de alianza de los reinos y los territorios cristianos (y algunos musulmanes) durante la Reconquista no impone unos usos únicos a todos. El modelo político al que se tiende es el Imperio, que permite integrar la diversidad de costumbres, jurisdicciones y usos políticos. La alianza política definitiva sellada con el matrimonio de Isabel y Fernando toma como modelo la constitución política federal propia del Reino de Aragón, tan española como la más centralizada del Reino de Castilla. Este modelo federal no había impedido a los aragoneses manifestar un dinamismo extraordinario durante varios siglos en multitud de aspectos, ya sea comercial, territorial, cultural, legislativo o artístico. Como apuntaron Miguel Batllori y Ceferino Peralta, sólo el repliegue en lo local ocurrido a partir del siglo XVI parece explicar el decaimiento de algunos de los territorios aragoneses en ese tiempo<sup>11</sup>. No era ese el proyecto de Fernando de Aragón, tan admirado por Maquiavelo y los italianos, cuando, una vez puesta a salvo la identidad política de Aragón dentro de la nación española, proyecta esta misma comunidad nacional, y a Aragón con ella, al escenario europeo.

Heredó aquel impulso la Monarquía compuesta española, o Monarquía católica, que suscitó la admiración de sus contemporáneos por su dimensión y sobre todo por su complejidad. ¿Cómo era posible gobernar territorios tan distantes y tan diferentes? Se dirá que el experimento salió mal. No fue así del todo. Aunque mermadas, las posesiones europeas de la Corona española no se perdieron hasta el siglo XVIII. España tuvo un papel decisivo en la configuración de Europa: las potencias que la combatieron entonces no lo han olvidado nunca, como ya se ha dicho. Desde esta perspectiva, los españoles han acabado creyendo lo que fue en su tiempo propaganda política, muy parecida a la que en el siglo XX se elaboró contra Estados Unidos: las dos van más allá de la crítica a unas políticas concretas y se dirigen contra la naturaleza misma de la potencia que intentan

11 BATLLORI, MIGUEL, S. I., y PERALTA, CEFERINO, S. I., Baltasar Gracián en su vida y en sus obras, Institución Fernando el Católico, 1969, p. 15.

debilitar. (En otros momentos, que llegan hasta el “esperpento” como esencia de lo español, los españoles también han parecido hacer suyo una imagen elaborada por la Ilustración y dotada de rasgos específicos de oscurantismo y atraso para definir su propio proyecto en contraste con ella.)

En España, la Monarquía compuesta prevaleció siempre. A mediados del siglo XVII, la victoria sobre la rebelión de los catalanes no llevó al Rey ni a sus ministros a suprimir los fueros aragoneses. Tampoco Felipe II los había suprimido tras la rebelión de Juan de Lanuza, el Justicia de Aragón. La nueva dinastía borbónica no suprimió los fueros vascos ni los navarros. Más que de centralización, se trataba de una respuesta a la toma de posición de las elites aragonesas en la Guerra de Sucesión. En cuanto a las políticas reformistas de la administración borbónica, son las propias de la Ilustración europea, y no sólo francesa. La Corona, en España, siguió siendo la garantía última del respeto a la pluralidad española. Lo que en última instancia une a los españoles es una persona que encarna una realidad previa a la política y que esta debe respetar.

Este pluralismo político español no ha desaparecido nunca. Los intentos de establecer en España un sistema centralizado, inspirado del modelo francés, no han tenido éxito aunque no siempre sus resultados han sido completamente negativos. El Estado de las Autonomías es el último acontecer de esa característica. Para apreciarla en lo que vale, conviene recordar ese empeño de los españoles por preservar y recrear lo que consideran propio. El equilibrio entre esa tendencia y la voluntad de integrar unidades políticas amplias no siempre ha sido fácil. España no acabó conformándose como una estructura imperial propiamente dicha, como más de una vez se insinuó en tiempos de la Reconquista. La comunidad política española es más sólida y más densa. Está más cercana a la comunidad nacional que a la estructura imperial<sup>12</sup>. Este he-

cho ayuda a entender su resistencia y, al mismo tiempo, la relativa precariedad del equilibrio. Esa es la verdadera dimensión de la “intolerancia” española.

La capacidad –o la vocación– para integrar la diversidad se percibe también en la España americana, que encontró fórmulas originales para gestionar el pluralismo. Corresponde a un hecho propiamente español, bien perceptible en un ámbito ajeno a la política, como son las costumbres, el idioma, los usos culturales. Ortega explicó en Berlín, en 1949, que era imposible encontrar una fórmula para lo europeo puro<sup>13</sup>. Lo europeo sólo se hace presente a través de culturas específicas, en general nacionales. Las nacionalidades no impiden que seamos europeos. Al revés, somos europeos porque somos españoles, franceses, italianos o polacos, entre otras muchas nacionalidades. El análisis, que tiene su origen en el pensamiento conservador surgido en la polémica contra la Ilustración y la Revolución Francesa, no se puede aplicar tal cual a España. Ahora bien, así como la identidad española es muy clara, bien perceptible y reconocible en cualquier lugar, también es evidente que existen muchas y muy diversas maneras de ser español.

En sus *Meditaciones del Quijote*, su primera obra, Ortega se plantó delante del monasterio de El Escorial para preguntarse qué es España. Es una elección significativa porque El Escorial es uno de esos lugares, no muy numerosos, donde lo español aparece por sí mismo, sin pasar por ninguna otra expresión más local o más parcial. (Esto no quiere decir el Monasterio de San Lorenzo de El Escorial sea más español, o menos, que cualquier otra manifestación de la cultura española.) Más que responder directamente a su propia pregunta, Ortega ofrece una evocación del Quijote y del espíritu cervantino en lo que el quijotismo tiene, justamente, de superposición de múltiples perspectivas sobre una realidad que en última instancia se nos escapa siempre, aunque el mismo movimiento se esfuerce por idea-

12 Para una posición distinta, SOSA WAGNER, FRANCISCO y SOSA MAYOR, IGOR, *El Estado fragmentado. Modelo austro-húngaro y brote de naciones en España*, Trotta, 2007. Otra perspectiva en GARCÍA ROVIRA, ANNA MARÍA (ed.), *España, ¿nación de naciones?*, Marcial Pons, 2002. Y otra, crítica con los nacionalismos: GONZÁLEZ ANTÓN, LUIS, *España y las Españas*, Alianza Editorial, 2007.

13 ORTEGA Y GASSET, JOSÉ, *Meditación de Europa*, Obras Completas IX, Alianza Editorial – Revista de Occidente, 1997, pp.245–313

lizarla hasta el límite, tal como hacen Don Quijote y el propio Cervantes, cada uno a su modo, en sus respectivos proyectos estéticos y morales. Ortega, tan conservador en el fondo, abre así las puertas a la postmodernidad.

Que el gran pensador español del siglo XX haya sido un conservador postmoderno abre una vía relevante para entender la complejidad propia de la naturaleza de España. Ortega, en una serie de artículos publicada en 1927 y titulada *La redención de las provincias*, fue el primero en proponer una estructura político-administrativa similar a la que hoy se llama el Estado de las autonomías. Durante mucho tiempo se habló, y aún hoy se sigue hablando de las Españas. Ninguna otra nación en el mundo, ni siquiera las más acostumbradas a la diversidad, acepta con la misma naturalidad el plural en su nombre. Existen varios nombres de España que no son sinónimos, pero que recubren partes de una realidad idéntica: al-Andalus, Sefarad... España.

Ya se ha hecho referencia a la diversidad de costumbres, usos e idiomas de España. Castilla, que la historiografía tradicional elevó al rango de creadora de la nación española, también fue durante siglos un territorio en el que convivían al menos dos religiones, cada una con sus usos particulares. También había moriscos castellanos o instalados aquí. Como ha escrito José Jiménez Lozano, Castilla fue durante mucho tiempo la región más tolerante de España, cuando España, en contraste con sus vecinos europeos, era un país abierto a la diversidad<sup>14</sup>.

Nuestra literatura siempre se ha expresado en lenguas diversas, y las primeras poesías en un idioma cercano al castellano –las jarchas– van escritas con caracteres hebreos o árabes, un caso único en las literaturas europeas. En un aspecto no muy lejano, y próximo a la evocación cervantina de Ortega, se puede recordar la predilección que la literatura española mostró siempre hacia el género del diálogo. Diálogos son algunas de las obras maestras de la literatura española, como *La Celestina*, *La Dorotea* o *El coloquio de los perros*.

El diálogo está en el centro del Quijote, la obra capital y más conocida de la cultura española. Y algunos de los mejores ensayos españoles están escritos en forma de diálogo, como la *Vita Beata* de Juan de Lucena, el *Diálogo de la lengua* de Juan de Valdés, el *Viaje de Turquía*, o el *De los nombres de Cristo* de Fray Luis de León.

### La vida: el secreto de España<sup>15</sup>

Los personajes de Lope de Vega gustan de las novedades. En su tiempo, los españoles fueron de los primeros europeos en terciar a favor de los modernos, es decir de la superioridad de los españoles, en el debate que oponía los Modernos a los Antiguos. En la historia de la cultura española, lo “moderno” ha gozado siempre de un prestigio específico: se percibe hasta en la contribución de la cultura española a los movimientos artísticos, sin descartar las vanguardias o los “ismos”, como las bautizó Ramón Gómez de la Serna. En contra del tópico, España pocas veces ha estado aislada a lo largo de su historia, más bien al revés. El hecho sigue siendo verdad hoy en día. La sociedad española acepta sin demasiadas dificultades novedades sociales y culturales que en otros países son difíciles de concebir o requieren un largo debate previo.

Esta disposición no atañe sólo a cuestiones superficiales. Afecta a instituciones y realidades consideradas básicas en el orden social. La facilidad con la que la sociedad española ha aceptado nuevas fórmulas de definición de la familia resulta sorprendente. Otro tanto ocurre, en un plano distinto, con la secularización de la sociedad española ocurrida en los últimos cuarenta años. En general, la sociedad española resulta extremadamente tolerante e incluso permisiva.

Este hecho contrasta con la percepción tradicional –vigente también dentro de España– según la cual la sociedad española sería profundamente conservadora y gusta de atenerse a formas de vida propias, ajenas a los parámetros comunes de la modernidad occidental. El panorama se complica cuando observamos, como cualquiera pue-

14 JIMÉNEZ LOZANO, JOSÉ, *Guía espiritual de Castilla*, Ámbito Ediciones, 2004.

15 Tomo la expresión del título de un ensayo de MARICHAL, JUAN, *El secreto de España*, Taurus, 1996.

de hacerlo en la España de hoy, que la asimilación de nuevas costumbres, nuevos usos y nuevas formas de vida no ha anulado la vigencia de otras formas que los españoles consideran propias. Aunque con pobres resultados demográficos, la familia en España sigue siendo una institución valorada y vigente, con una solidez que otras sociedades aparentemente más conservadoras desconocen. La secularización no afecta al prestigio de la religión y la Iglesia católicas, como se ve en multitud de ritos y celebraciones de los que los españoles no parecen dispuestos a prescindir. Las costumbres cambian, pero la modernización acelerada no impide que sigan vivas las formas (de comida, de relación social, de trabajo, etc.) que los españoles consideran propias. La hipermodernidad de las actitudes y de los servicios convive con formas culturales que, otra vez, parecen venir del principio de los tiempos, aunque esto último no siempre sea cierto.

Esta paradoja se repite en otro aspecto de la realidad española. Se suele escuchar que la sociedad civil española es considerablemente más débil que la de otros países, en particular los de tradición anglosajona. Es posible que sea así en ciertos campos, pero no lo es en todos. Si es cierto que el concepto de sociedad civil abarca elementos como la estructura de las creencias, instituciones como la familia o las organizaciones religiosas, o la cooperación de las personas con fines muy diversos (desde lo deportivo hasta la enseñanza) conviene matizar ampliamente este juicio <sup>16</sup>.

Se puede caer en la tentación de atribuir al Estado -a la política y al moderno impulso democratizador- el casi monopolio de la modernidad, y a la sociedad civil española el papel de resistencia. Es lo que se ha venido haciendo durante mucho tiempo, con resultados que más de una vez han distorsionado la evolución y el progreso de la sociedad española. Probablemente es más ajustado a la realidad histórica, cultural y política española hablar de una sociedad en la que lo público ha desbordado, y sigue desbordando hoy en día, los límites de lo político. El primer ejemplo es la Corona, sin la cual no es comprensible la naturaleza plural de España. Desde el primer tercio del siglo

XIX, la Corona española ligó su suerte al régimen constitucional, pero al mismo tiempo representa una nación española previa al pacto constitucional en el que se funda este. En última instancia, es una realidad (también nacional) previa a la nación política, propiamente moderna, que ha de garantizar los derechos de sus nacionales.

Esta paradoja se encuentra en múltiples aspectos de la vida española actual. Ayuda a comprender la sociedad española en su realidad auténtica, una realidad en la que el espacio público es objeto de utilización y apropiación casi permanente, fuera de cualquier intencionalidad política. También permite percibir de qué manera muchas de las imágenes y los estereotipos más cursados de lo español se ven desbordados por la realidad, al mismo tiempo que esta realidad los corrobora en parte no adjetiva ni prescindible. A pesar de las dificultades, esta realidad española debería permitirnos deducir una imagen de lo español que recogiera, como se hizo en épocas anteriores, un rasgo distintivo, inmediatamente inteligible, que respete al tiempo la complejidad propia de lo español: la vida, la vida misma.

### Bibliografía

El valor económico del español: una empresa multinacional, Fundación Telefónica, 2008.

2012 Index of Economic Freedom, Heritage Foundation & The Wall Street Journal.

BATLLORI, MIGUEL, S. I., y PERALTA, CEFERINO, S. I., Baltasar Gracián en su vida y en sus obras, Institución Fernando el Católico, 1969, p. 15.

CARO BAROJA, JULIO, El mito del carácter nacional: meditaciones a contrapelo, Caro Raggio, 2004.

CASTRO, AMÉRICO, España en su historia. Cristianos, moros y judíos, Aguilar, 1962

DÍEZ DEL CORRAL, LUIS, La Monarquía hispánica en el pensamiento político europeo. De Ma-

<sup>16</sup> Ver los análisis de PÉREZ DÍAZ, VÍCTOR, p. e. Una interpretación liberal del futuro de España, Taurus, 2002.

quiavelo a Humboldt, Obras Completas III, Centro de Estudios Constitucionales, 1998.

FUSI, JUAN PABLO, España. La evolución de la identidad nacional, Temas de Hoy, 2000.

GARCÍA ROVIRA, ANNA MARÍA (ed.), España, ¿nación de naciones?, Marcial Pons, 2002.

GONZÁLEZ ANTÓN, LUIS, España y las Españas, Alianza Editorial, 2007.

JIMÉNEZ LOZANO, JOSÉ, Guía espiritual de Castilla, Ámbito Ediciones, 2004.

JULIÁ, SANTOS, Historias de las dos Españas, Taurus, 2004.

LAMO DE ESPINOSA, EMILIO, “La normalización de España. España, Europa y la modernidad”, en Claves de la Razón Práctica, n° 111, 2000, pp. 4-17.

MARCO, JOSÉ MARÍA, Una historia patriótica de España, Planeta, 2011.

MARÍAS, JULIÁN, España inteligible. Razón histórica de las Españas, Alianza Editorial, 2002.

MARICHAL, JUAN, El secreto de España, Taurus, 1996.

MENÉNDEZ PIDAL, RAMÓN, Los españoles en la historia, Espasa-Calpe, 1991.

MORENO CARCERÁN, ARTURO (coord.), España competitiva. Activos para la recuperación nacional, Nueva Revista n° 135, 2011.

NOYA, JAVIER, La imagen de España en el Exterior. Estado de la cuestión, Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos, 2002.

NOYA, JAVIER, Proyecto Marca España, Real Instituto Elcano, 2003.

ORTEGA Y GASSET, JOSÉ, Meditaciones del Quijote, Revista de Occidente, 1958.

ORTEGA Y GASSET, JOSÉ, La redención de las

provincias y la decencia nacional, Obras Completas XI, Alianza Editorial – Revista de Occidente, 1983, pp. 181-261.

ORTEGA Y GASSET, JOSÉ, Meditación de Europa, Obras Completas IX, Alianza Editorial – Revista de Occidente, 1997, pp.245-313.

PÉREZ DÍAZ, VÍCTOR, Una interpretación liberal del futuro de España, Taurus, 2002.

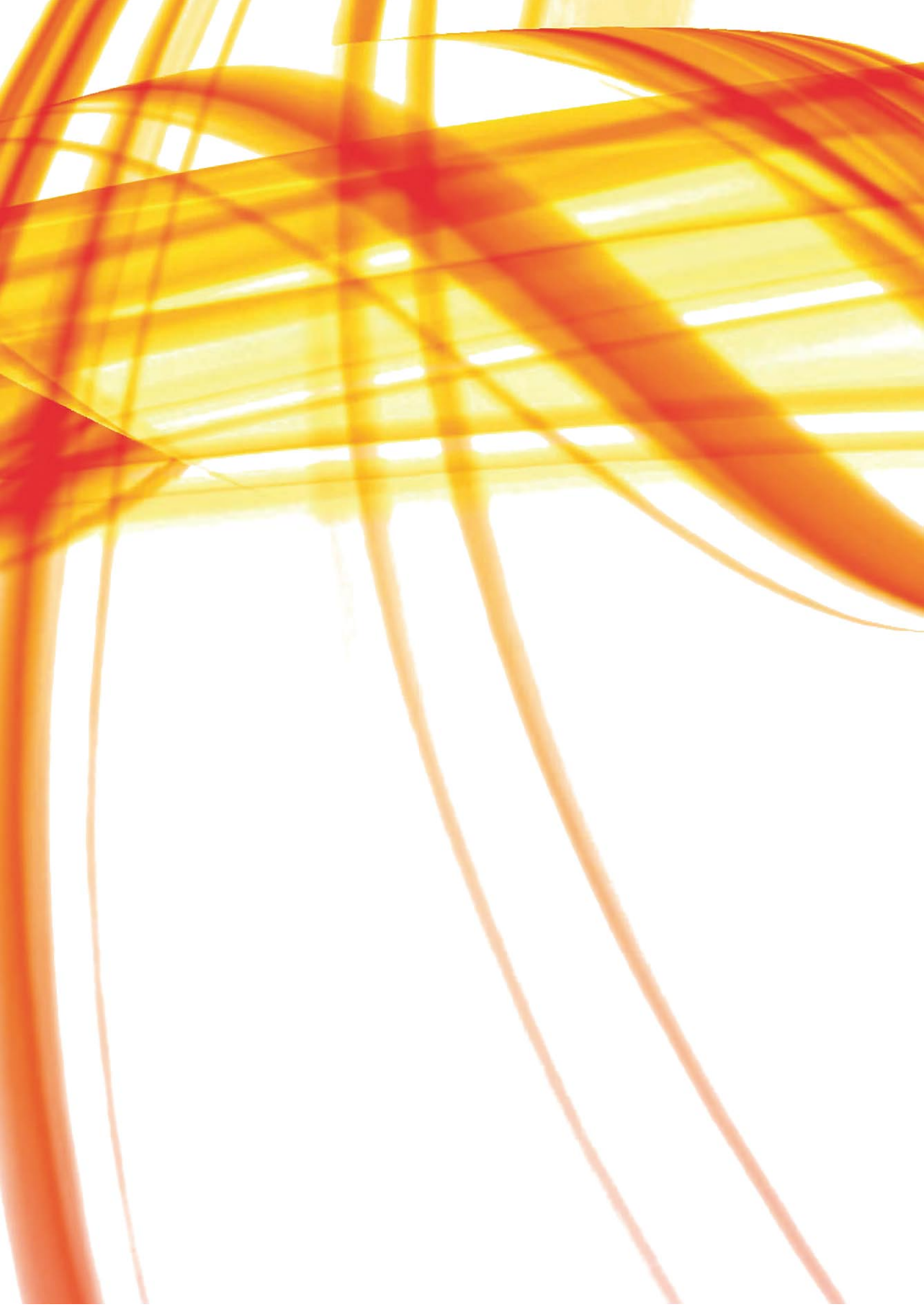
SÁNCHEZ ALBORNOZ, CLAUDIO, España, un enigma histórico, Edhasa, 2000.

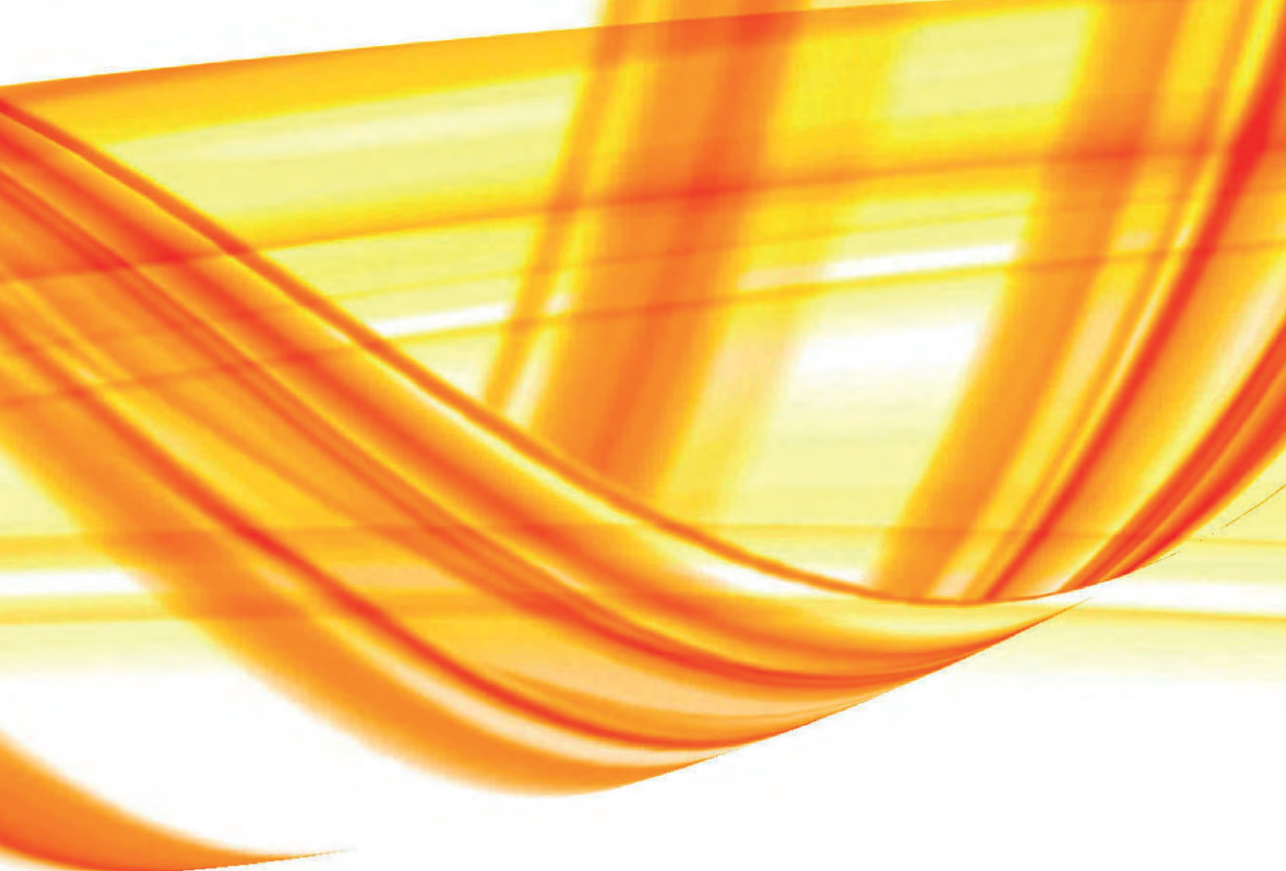
SOSA WAGNER, FRANCISCO y SOSA MAYOR, IGOR, El Estado fragmentado. Modelo austro-húngaro y brote de naciones en España, Trotta, 2007.

SAZ, ISMAEL (ed.), España: la mirada del otro, Ayer n° 31, 1998.

VV. AA., Reflexiones sobre el ser de España, Real Academia de la Historia, 2000.







CAPÍTULO 2  
**La diplomacia  
económica**





# Prólogo

**Fernando Eguidazu**

DIRECTOR GENERAL DE RELACIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES DEL MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN

---

En los últimos veinte años hemos asistido a una explosión de la inversión española en el extranjero: más del sesenta por ciento del volumen de negocio de las empresas del IBEX 35 está fuera de España; en algún caso ese porcentaje se eleva al 90 %. La inversión directa de empresas españolas en el extranjero se sitúa en torno a los 477.000 millones de euros; las de cartera en 325.000 millones, y otras 398.000 millones, lo que arroja un total de 1.2 billones de euros. Empresas españolas se sitúan en la vanguardia de la alta velocidad, gestión de infraestructuras, energías renovables, gestión sanitaria, servicios bancarios, etc. Un tercio del control aéreo del mundo ( el 100 % en Alemania), el 12 % del sistema bancario del Reino Unido, venta de barcos de guerra a Noruega y Australia, de parques solares a Estados Unidos, de parques eólicos, tren AVE Meca-Medina, Canal de Panamá...El apoyo que necesitan las grandes empresas es institucional.

A partir de ahora empiezan a salir al extranjero empresas medias, con una problemática distinta: financiación, logística, recursos humanos. Una operación en el extranjero que salga mal las puede poner en serios aprietos, en el peor de los casos obligarlas a cerrar.

Las relaciones económicas son la esencia de la presencia de España en numerosos países. Es importante que el servicio exterior español se adapte a la nueva situación, que embajadores y cónsules estén en contacto permanente con las empresas, las ayuden y apoyen en su proceso de internacionalización.

¿Qué puede hacer la diplomacia española?  
Pensamos en varias iniciativas:

- Concienciarse de la nueva situación. Para ello hay que formar a los embajadores y cónsules en temas comerciales y económicos, en particular en aquellos lugares en los que no hay oficina económica y comercial en su misma ciudad o país; si bien, hay que señalar que siempre hay una Oficina Económica y Comercial responsable del país o de la ciudad de que se trate. Esta formación se ha puesto en marcha, en colaboración con la Secretaría de Estado de Comercio, a través de cursos presenciales en Madrid y virtuales para los Embajadores y Cónsules en ciudades sin Oficina Económica y Comercial. que ya están en sus destinos.

- Información puntual a los Embajadores y Cónsules de la Política Económica del Gobierno y Plan de Reformas para que puedan informar de las mismas a las autoridades de los países en los que están destinados.

- Reuniones de los Embajadores de España recién nombrados con las empresas españolas con intereses en sus países de destino.

- Potenciar el “efecto tracción” de las grandes empresas: búsqueda de fórmulas para que las grandes empresas informen, ayuden, apoyen a las empresas medias en los países en los que están presentes, en los proyectos que desarrollan.

- “Marca España”: presentar, dar a conocer la imagen de España en el mundo, poniendo en valor los sectores en los que España se encuentra en vanguardia, y sin embargo no se conoce; potenciando los aspectos positivos de nuestro país: idioma, cultura, patrimo-

nio... Un proyecto en el que la Administración y las empresas vayan juntas, que implica también a la sociedad civil. Creación de un Alto Comisionado de la marca España, dependiente del Presidente del Gobierno.

- Reforzar el contenido empresarial en los viajes de estado, contando siempre con las empresas que desarrollan su actividad en esos países para apoyarlas de forma activa.

Debemos exportar más, competir más en el mercado español con productos importados, mejorar la competitividad, reducir la dependencia energética, hacer un esfuerzo de promoción, de ayuda a la exportación, de internacionalización de nuestras empresas y de nuestra economía. Especialmente en las medianas y pequeñas empresas. Y desarrollar una política activa de atracción de inversión extranjera, utilizando nuestra situación estratégica.

Nuestros embajadores y cónsules tienen un papel relevante: conocen los países en los que están acreditados, las ciudades en las que residen, sus dirigentes. Están particularmente bien situados para favorecer la expansión de empresas españolas, y la inversión de empresas extranjeras en nuestro país.

Una diplomacia económica que proporcione apoyo político-institucional a las grandes empresas, a sus proyectos. Y apoye a las medianas y pequeñas empresas, en su problemática específica, con el ICEX y las Oficinas Económicas y Comerciales dando todo su apoyo.

La diplomacia económica es el nuevo desafío. Para el Gobierno. Para España. Para su diplomacia.





---

## 2.1. España, Quo vadis?

**María José Martínez Vial**

JEFA DE REDACCIÓN DE ECONOMÍA EXTERIOR

---

Agosto de 2009. Acabamos de llegar a Yangzhou, República Popular China. En medio del caos buscamos algo parecido al transporte público, de preferencia con motor. Nadie habla inglés, mucho menos castellano. No percibimos señal alguna de inseguridad, pero el desconcierto es total. Hemos llegado a un mundo en el que no tenemos referencias... O eso creemos: al doblar la esquina, ¡sorpresa!, nos topamos de frente con un mercadillo repleto de camisetas del Barça y del Real Madrid. Seguimos perdidos, pero como por arte de magia ahora somos algo: somos españoles, como los equipos de fútbol. Por fin conseguimos un taxi: el chófer solo maneja dos conceptos en nuestro idioma: de nuevo Barça y Real Madrid. Pronuncia los términos consciente de la rivalidad que existe entre los equipos. Como preguntándonos por cuál nos inclinamos. Nos guste o no, siente admiración por ambos. Y por asociación, nosotros también le resultamos simpáticos.

Pero no solo de fútbol vive el hombre. Tampoco España, afortunadamente. Ciudad de México, año 2000. Vicente Fox, candidato a la presidencia por la Alianza por el Cambio formada por los conservadores Partido Acción Nacional (PAN) y Partido Verde Ecologista de México (PVEM), gana las elecciones. Hace setenta años que el Partido Revolucionario Institucional (PRI) gobierna México gracias a una impresionante maquinaria que engrasan el poder, la manipulación y la corrupción. El priísta Ernesto Zedillo, hasta entonces presidente, habrá facilitado

la debacle de lo que Mario Vargas Llosa bautizó en 1990 como “dictadura perfecta”. Tuve entonces la posibilidad de entrevistar en exclusiva a Fox, ya convertido en presidente electo. Entre las cuestiones clave, cómo pensaba manejar la transición. Los mexicanos habían votado por el cambio y estaban impacientes. Fox lo tenía claro: su modelo era España, los Pactos de la Moncloa. Más allá de las diferencias ideológicas, el ex presidente Felipe González, su referente.

Siete años después, en marzo de 2007, seguimos siendo ejemplo para el mundo. Con motivo del quincuagésimo aniversario del Tratado de Roma, el periódico español El País publica las declaraciones de un alto funcionario de la Comisión Europea: “España ha sido el modelo de referencia para la docena de países que se han incorporado a la UE desde 2004”. Y añade: “El éxito español se ha valorado mucho más desde fuera que desde dentro”.

Un año antes nuestro país había sido responsable del 40% del empleo que se creaba en toda la zona euro, que integraban 12 países. En el mismo artículo aparecían las siguientes declaraciones de Joaquín Almunia, comisario de Asuntos Económicos y Sociales: “el largo proceso de crecimiento ha sido posible en buena medida gracias a la actitud negociadora que han mantenido los sindicatos y la patronal”. “Para Almunia, España, Irlanda y Finlandia han sido los tres países que mejor han aprovechado y avanzado desde su entrada en la UE”<sup>1</sup>.

---

1 Andreu Missé, El milagro económico español, periódico El País, edición impresa, 22 de marzo de 2007

¿Se acuerdan de aquéllos tiempos de gloria? Cuando José Luis Rodríguez Zapatero afirmaba, en 2007, que España estaba “a salvo de la crisis financiera”, agencias de calificación libres de toda sospecha, además de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), alababan en sus informes “las realizaciones macroeconómicas de un país que, en el último decenio, ha acortado la diferencia entre su PIB per cápita con la media de la zona euro desde un 20% hasta un 12%” (OCDE); “un periodo de notable prosperidad en el que incluso se registran señales de un reequilibrio entre los factores de crecimiento, menos consumo interno, menor ritmo de la construcción, una mayor inversión empresarial y un aumento de las exportaciones” (FMI)<sup>2</sup>. Íbamos por el mundo con la cabeza bien alta.

“Ni éramos tanto ni somos tan poco”. No es la conclusión de meses de estudio de un politólogo encerrado en un think tank. Lo suelta de golpe Eduardo, un ciudadano cualquiera, como pensando en voz alta. Vamos paseando en silencio por el centro de Madrid, yo camino a mi oficina, él al encuentro de un head hunter con quien tiene una entrevista de trabajo. Hace cuatro meses que está en el paro. Es un ingeniero altamente cualificado. Prefiere quedarse en España, pero si se tiene que ir, se irá. Como tantos de los más de cinco millones de parados consecuencia del exitoso modelo económico español. Seguimos la conversación. Hablamos de la autoestima nacional, de cómo la falta de confianza en nuestras posibilidades, puede convertirse en un lastre tan paralizante para el país como la crisis misma. Según el barómetro del Centro de Investigaciones Sociológicas de mayo, el 90,2% de los ciudadanos considera la situación como “mala” o “muy mala”, y el 72,7% opina que dentro de un año estaremos “igual” o “peor”. Eso por no mencionar al 93,7% que afirma que la situación no ha mejorado en absoluto respecto a 2011.

Por si fuera poco, del mismo modo que los mercados -¿qué diablos son los mercados?- han conseguido que, en cuestión de meses, los es-

pañoles incluyamos en nuestro vocabulario conceptos como el de prima de riesgo, recesión o rescate bancario de los que, por cierto, hablamos mucho sin saber casi nada; la clase política española ha logrado que repitamos, como si de un mantra se tratara, frases que nos culpan de lo que está sucediendo. “Hemos vivido por encima de nuestras posibilidades”, es una de las más extendidas. ¿Ha vivido realmente usted por encima de sus posibilidades? Ponga la incertidumbre en un recipiente de gran capacidad, añádale dos partes de inseguridad laboral y otras dos de desconfianza, súmeles la culpa. Agite hasta el agotamiento: sea productivo. Decore la mezcla con una buena dosis de miedo. Ahora salga de viaje e intente presumir de España. Santiago de Chile, abril de 2012. “¿Qué está pasando en España? ¿Está todo tan mal como dicen? ¿Tienen trabajo? ¿Han pensado en salir del país? Son las preguntas con las que nos reciben esta vez. Adiós a la alfombra roja. Y el mes solo está empezando.

Como dentro de nuestras fronteras, la imagen de nuestro país está de capa caída fuera de ellas. Recientemente, el embajador estadounidense Richard Boucher, secretario general adjunto de la misma OCDE que otrora nos alababa, declaró durante un seminario organizado por la Asamblea Parlamentaria de la OTAN en Marsella sobre la Primavera Árabe: “Hoy nadie quiere ser como España. España solo vale para el flamenco y el vino tinto”. Más allá del asombro de los asistentes al encuentro y de las posteriores disculpas ofrecidas por la Organización, a instancias, por cierto, del ministerio de Asuntos Exteriores, declaración y daño estaban hechos. Por esos mismos días, un desesperado Nicolás Sarkozy en campaña electoral, sabedor de que El Eliseo se le escapaba de las manos, arremetía contra el finalmente vencedor de las elecciones, el socialista François Hollande, responsabilizando de la recesión en España al mismo José Luis Rodríguez Zapatero al que un día admiró, mientras afirmaba: “No hay un francés que desee la situación que han conocido los griegos y que ahora conoce España”. Más allá de la burda profecía con que el hoy ex presidente de Francia advertía

<sup>2</sup> Carta a los lectores, Recesión, recuperación, España elige la ortodoxia, Economía Exterior, 54, Otoño 2010, p. 5

al electorado de las consecuencias de votar por el socialista Hollande, una vez más, la imagen de España en negativo se convertía en reclamo. Ya en 2008 el Financial Times había incluido a España entre los PIIGS (grupo compuesto por Portugal Irlanda, Italia, Grecia y España), países a los que se refirió como cerdos que se encontraban en el fango después de haber volado.

Es evidente que algunos datos son escalofriantes: Entre enero y mayo la bolsa española había perdido más del 18%, porcentaje superior al de todo lo que perdió en 2011. Y la prima de riesgo, que tanta angustia causaba imaginar superando los 400 puntos hace muy pocos meses, superaba los 500 puntos a principios de junio, mientras planeaba sobre nuestras cabezas, junto con el fracaso y el rescate de Bankia, el fantasma del socorro a todo el sector financiero español. La prensa extranjera se explayaba: “Spain Plays Down Bank-Rescue Talk”, publicaba The Wall Street Journal el pasado 6 de junio. Bastante más radical, el francés Libération recibía en París al ministro de Economía y Competitividad, Luis de Guindos, con un inmenso “SOS Espagne”. También The Guardian, Le Monde o Die Welt llevaban a España como triste gancho de portada. Algunos tiraban de información e ingenio morboso: Il Corriere della Sera, se hacía eco de “las paradojas de la crisis bancaria en España”, con un titular sobre los maxi préstamos de Bankia al Real Madrid, foto de Cristiano Ronaldo incluida, acompañado de la ácida leyenda: “El sistema crediticio español financia las deudas de la liga. Y ahora será salvado por Europa”. Pocos lo disfrutaban tanto, sin embargo, como el alemán Seudeutsche Zeitung, donde, también en junio, Sebastian Schoepp escribía que la crisis bancaria tiene sus raíces en el pensamiento antieconómico que domina a España desde la Reconquista y que ha impedido su desarrollo económico hasta hoy<sup>3</sup>: “En vez de invertir en una sociedad productiva, el dinero se fue en construir con frenesí con el acicate de una política ultraliberal del suelo”, dice el analista, que concluye que para los españoles las crisis son algo sumamente conocido: “Saben qué es soportar una crisis. Llevan 500 años haciéndolo”.

No es la primera vez que la imagen de España está en horas bajas. Buen ejemplo de esto es como, a pesar de la boyante situación de la economía hasta entonces, y de la buena reputación de la mayoría de las multinacionales españolas instaladas en América Latina, en 2007 la población argentina seguía percibiendo a los empresarios españoles como parte del problema nacional y cuasi responsables del tristemente célebre corralito financiero que padecieron en 2002, del que el país aún no estaba recuperado aunque ya registraba importantes avances en materia económica. No es un secreto que tanto el ex presidente Carlos Menem, como el ya fallecido ex presidente Nestor Kirchner, rivales acérrimos, utilizaron la presencia de multinacionales españolas en su país como argumento para ganar votos, uno a favor, el otro en contra, durante la campaña electoral que le dio la victoria a Kirchner en 2003. Pero es habitual que Argentina sea la excepción, como lo ha sido en 2012, con la controvertida renacionalización de YPF por Cristina Fernández, su actual presidenta.

La diferencia, esta vez, es la velocidad a la que se ha propagado el descrédito. Y su carácter generalizado. Para Javier Noya, investigador principal de Imagen Exterior de España y Opinión Pública del Real Instituto Elcano, “el deterioro de la imagen de España en el exterior no tiene precedentes en la democracia, y acaso en la historia, al menos por la rapidez del derrumbe”.

### **Diplomacia pública y apoyo a las Pymes**

Existe consenso entre analistas y expertos en cuanto a la necesidad de fortalecer la marca España. Porque de la marca depende, y cada vez más en el mundo globalizado, la acogida a las empresas que se aventuran a salir de nuestro país, más allá de otros factores ineludibles, como los lazos de amistad, históricos o ideológicos entre Estado emisor y Estado receptor. Ha llegado el momento de construir los mecanismos de diplomacia pública que tan buenos resultados han dado a algunos de nuestros vecinos, como Francia o Alemania. El ex presidente José Luis Rodríguez Zapatero parecía te-

3 G. Manrique, Luis Esteban. Apuntes, Informe Semanal de Política Exterior, 11 de junio de 2012.



nerlo claro en 2009, y hasta llegó a insinuar que se trataba de una necesidad urgente, de la que poco o nada se supo después. Y el flamante ministro de Asuntos Exteriores y de Cooperación, José Manuel García-Margallo, parece haber recogido el guante y trabajar por brindar un cariz más comercial a la diplomacia, que desembocaría en el reposicionamiento de la marca España en el mundo, con las ventajas competitivas que eso implica necesariamente. Numerosos estudios empíricos corroboran, tanto a nivel nacional como con datos de empresas españolas, que las compañías exportadoras son más eficientes y productivas que el resto, lo que les permite asumir los costes de penetración de nuevos mercados y, además, afrontar con éxito la intensa competencia internacional<sup>4</sup>.

Vale la pena recordar que, a pesar de los pesares, según el ministerio de Industria el sector exportador ha recuperado los niveles previos a la crisis, con un crecimiento del 17,4% y 185.799 millones de euros en ventas; y su contribución del 1,1% al Producto Interior Bruto (PIB), ha aportado estabilidad a la economía española. Dice la OCDE que en 2011 España fue uno de los países con mayor crecimiento global de las exportaciones (el quinto en su ranking). Tarea pendiente, la exportación per cápita en España es de unos 4.600 euros, frente a los 5.800 de Italia y los 9.800 de Alemania.

Si una de las claves del éxito radica en la internacionalización de nuestras empresas, que junto con los Institutos Cervantes, las embajadas, las Oficinas de turismo o la Cooperación al desarrollo, configuran el espejo donde nos miran más allá de nuestras fronteras; parece fundamental elevarla al nivel de política de Estado, dotarla de los recursos económicos y de personal necesarios, e involucrar en ésta a los diferentes ministerios, desde el de Presidencia, hasta el de Economía, y por supuesto al presidente del

Gobierno, Mariano Rajoy. Resulta ingenuo imaginar que el ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, por muy bien diseñada que esté su estrategia, pueda lograr el objetivo deseado sin el apoyo del resto de los actores. Eso sí, cualquier medida de estímulo debería ir acompañada de un riguroso control fiscal, especialmente para las compañías que reciban apoyo en su camino a la internacionalización. El análisis de las principales características de las empresas españolas, sugiere que las más pequeñas, las menos productivas, con menos presencia a través de IED en el exterior y una mayor ratio de endeudamiento, son las que han abandonado más rápido los mercados exteriores<sup>5</sup>, (debido a la crisis global). Cabe destacar la reducida dimensión de los proyectos de internacionalización: hasta 2008, aproximadamente el 85% de estos presentaba un volumen de inversión inferior a los seis millones de euros, e incluso alrededor del 70% representaban inversiones inferiores a los tres millones de euros<sup>6</sup>. Parece que se impone apoyar a las pequeñas y medianas empresas: en 2012, el 99,88% del tejido empresarial español está constituido por PYMES. Entre nuestras PYMES<sup>7</sup> más exitosas en su internacionalización, destacan Pescanova, Mango, Freixenet, Talgo, CAF o Miguel Torres, entre otras.

España no puede permitirse el lujo de retroceder en el tiempo hasta convertirse de nuevo un país de pandereta, si se me permite la triste expresión. “Seguimos siendo fuertes en atributos blandos como estilo de vida, gente amable y simpática, posibilidades de ocio y entretenimiento, y cultura, pero existen debilidades en atributos más duros, como capacidad de innovación, desarrollo tecnológico, marcas y empresas reconocidas y exitosas<sup>8</sup>”, explicaba Fernando Prado, director del Reputation Institute España, con motivo de la presentación del ranking internacional que presenta la entidad que representa, y que en 2011 mostraba que, aunque

4 González, María Jesús, Rodríguez Antonio, Tello Patrocinio, La respuesta de las empresas exportadoras a cambios del comercio mundial (2008-2010), Banco de España, Boletín Económico, enero 2012.

5 Idem

6 Buisán García, Mario, Aceña Moreno, Fernando, Estrategias de internacionalización de la Pyme española: una visión desde el programa de apoyo a proyectos de inversión (PAPI), ICE n° 839, noviembre-diciembre, 2007.

7 Una Pyme es una empresa que cuenta con entre 0 y 249 empleados.

8 Mars, Amanda, La marca España cotiza a la baja, El País, 1 de mayo de 2012.

la reputación de España seguía a salvo, había caído cuatro puntos respecto a 2010 y se situaba en decimosexta posición.

En aras de mejorar la imagen país, sería recomendable que el Ejecutivo entero, empezando por el presidente del Gobierno, se mostrara más riguroso y seguro en su percepción de España: no ayuda en nada que nuestros líderes aparezcan dubitativos o directamente ignorantes de la realidad de su país, mucho menos como sospechosos de proporcionar información de veracidad dudosa. Eso por no mencionar espectáculos bochornosos como el ofrecido por el Rey durante su cacería, por su yerno y hasta por uno de los menores de la familia Real, por no engrosar la lista con las infinitas originalidades de algunos de nuestros políticos.

España está presente en forma de periódico y de revista del corazón en infinidad de kioscos a lo largo y ancho del planeta. No es lo más afortunado que sus socios comerciales la asocien a las extravagancias de unos cuantos. Es incluso injusto, cuando nos referimos a países para los que la presencia de las multinacionales españolas, es más que determinante. Injusto, pero inevitable: Santiago de Chile, finales de abril de 2012. Cenamos con uno de los máximos representantes de la Concertación, coalición de centro izquierda hoy en la oposición, pero en el poder durante los últimos 20 años. Tardamos mucho en abordar las cuestiones que nos habían reunido allí: los presentes, todos chilenos, preferían conversar sobre rubias y elefantes.

Pero, coinciden los expertos, lo cierto es que en este momento la imagen de España está infravalorada. En un artículo publicado en El País, bajo el título, “Ni tanto ni tan poco”, Noya defiende: “Hay que reconstruir la economía, pero al mismo tiempo urge construir desde los cimientos una imagen más ajustada de la realidad de España. Para que esto sea posible, resulta fundamental forjar previamente un amplio consenso nacional al respecto, por que se trata de un pro-

yecto colectivo y de largo aliento. Ahora sabemos bien cuáles serán las consecuencias si no somos capaces de hacerlo”<sup>9</sup>.

En cuanto a los datos objetivos, apoyan la idea de la imagen injustamente devaluada. En 2011, unas 25 compañías españolas ocuparon posiciones de liderazgo en la economía global en sus respectivos sectores<sup>10</sup>. Según Interbrand, dos de ellas se encontraban, además, entre las 100 marcas más valiosas del mundo. Se trata, advinaron, de Zara y Santander, que ocupan respectivamente los puestos 44 y 48<sup>11</sup>. El BBVA y de nuevo el Santander se ubican, además, entre las primeras entidades financieras con mayor presencia internacional.

### **Internacionalización. España y sus Eldorado.**

La internacionalización de la empresa española es una historia de éxito cuyo inicio podemos situar en la llegada de Telefónica de España a finales de los años 80 del pasado siglo, primero a Chile y un poco más adelante, en 1991, a Argentina. Eran los años del Consenso de Washington y las privatizaciones, que giraron el mundo y la economía en dirección a la visión del libre comercio que tanto unía a los ex presidentes de Estados Unidos y de Reino Unido, Ronald Reagan y Margaret Thatcher.

En menos una década, España se convertiría en el segundo inversor en América Latina, solo por detrás de Estados Unidos. Un fenómeno liderado por un grupo de 30 grandes corporaciones, 44 medianas y cerca de 200 pequeñas, especialmente llamativo por su intensidad, sus resultados y su carácter sectorial. En los noventa las inversiones españolas se concentraron en telecomunicaciones y transportes, intermediación financiera, seguros y fondos de pensiones, petróleo y derivados, y energía eléctrica, gas y agua. En América Latina algo más del 95% de la IED española se orientó hacia actividades de servicios, extracción

<sup>9</sup> Noya, Javier, Ni tanto ni tan poco, El País, 1 de Mayo de 2012.

<sup>10</sup> Chislet William, The Rise of Spain's International Presence, ARI, Real Instituto Elcano. Mayo de 2012.

<sup>11</sup> Coca Cola, IBM, Microsoft y Google, en este orden, lideran el ranking.

y tratamiento de petróleo, electricidad, gas y agua, y fueron muy reducidas las inversiones en manufacturas. En términos agregados, el perfil sectorial inaugurado en el ciclo de los noventa ha continuado en los años 2000, con un cierto incremento en el peso relativo de las inversiones en manufacturas<sup>12</sup>. Protagonizaron el desembarco Telefónica, Repsol, BBVA, Banco Santander, Gas Natural, Endesa, Iberdrola o Fenosa, entre otras. Los flujos de IED en la región se concentraron especialmente en Brasil (38%), Argentina (32%), Chile (9%), México (8%), Colombia (4%), Perú (4%) y Venezuela (1,3%).

Los grandes directivos españoles aprenderían entonces cómo se trabaja en territorio desregulado y aportarían su Know How a la realidad española, pero no solo. A pesar de que se sigue considerando que España está especialmente presente en América Latina, lo cierto es que a partir del impresionante boom latinoamericano, y gracias a su aprendizaje y su buena reputación, las compañías pudieron defenderse de la crisis americana de los años 2000 abriéndose a nuevos y rentables horizontes.

En efecto, a partir de ese momento y hasta 2008, año en que el derrumbe de Lehman Brothers cambió el mundo, las empresas españolas aumentaron sus inversiones, pero también y, fundamentalmente, ampliaron significativamente su presencia a nivel mundial. Para nuestras ya multinacionales, el inicio de este nuevo periodo tendría su máxima representación en la compra, por parte del Banco Santander, del británico Abbey Nacional en 2004.

El siguiente gráfico recoge la evolución de los flujos de inversión directa en el exterior (IDE) de las empresas españolas. En ella se observa cómo entre 1996 y 2000 los flujos de inversión exterior de las empresas españolas hacia América Latina superan a los flujos dirigidos hacia las demás áreas geográficas. La imagen también muestra cómo el peso que supone la inversión en Latinoamérica respecto del total de la in-

versión española cae drásticamente a partir de 2001, suponiendo menos del 10% del total de la IDE española para los años 2006 y 2007; habiendo llegado a suponer tres cuartas partes de los flujos inversores exteriores españoles en 1999. Esta caída es especialmente importante si tenemos en cuenta que durante 2007 la inversión directa recibida en América Latina alcanzó niveles sin precedentes, superando por primera vez los 100.000 millones de dólares (CEPAL, 2008)<sup>13</sup>.

En los años 2000-2008 la IED española se dirigió principalmente hacia los países de la UE-15 (61,6%), América Latina (13,7%), Estados Unidos y Canadá (11,5%), aunque no solo. En el caso de Europa, las compañías privilegiaron sin duda alguna las economías del Reino Unido (45,5%), Países Bajos (21,6%), Francia (10,5%) y, en menor medida, Italia (5,7%), Portugal (4,7%), Alemania (3,8%) y Bélgica (2%)<sup>14</sup>.

El caso de Estados Unidos, donde durante los años noventa las inversiones habían sido más bien modestas (1.390 millones de euros brutos anuales, mientras que en América Latina el promedio anual bruto fue de 9.750 millones de euros) es también llamativo: en los años 2000 las multinacionales españolas invierten unos 6.400 millones de euros brutos anuales de media, una cifra mucho más próxima a la latinoamericana, 8.300 millones de euros anuales. Los sectores privilegiados en este caso fueron sin duda alguna, intermediación financiera y energía. Les siguen otras manufacturas, infraestructuras, petróleo y derivados, alimentación y telecomunicaciones. Santander, Indra, Gamesa, SOS, Ferrovial, BBVA, Abengoa, Iberdrola, Gestamp y Acciona, se encuentran en la larga lista de empresas españolas con presencia en el país del norte.

Pero la apertura de España a nuevos horizontes no implica, ni implicó entonces, el desinterés por los horizontes ya alcanzados. De hecho, como en los años noventa, España sigue siendo el principal inversor en Latinoamérica, después de Estados

12 Arahuetes, A., Robinson, R., Inversiones directas españolas: mitos y realidades, Economía Exterior, Núm. 54, Otoño 2010.

13 García Canal Esteban, et al, GcG Georgetown University-Universia, Vol. 2, Núm. 2, 2008

14 Idem

Unidos. No conviene olvidar que si las multinacionales han podido continuar con su proceso de expansión, ha sido, en gran medida, sirviéndose de los beneficios obtenidos gracias a su presencia en América Latina.

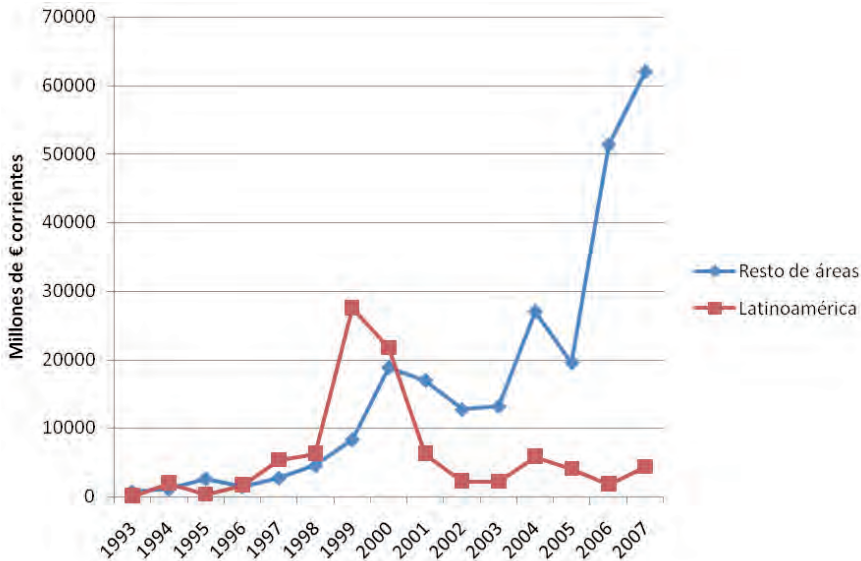
En 2010, Alfredo Arahuetes y Federico Steinberg propusieron un interesantísimo análisis de las inversiones directas españolas desde la perspectiva de los principales países destinatarios, que ofrecemos a continuación<sup>15</sup>.

A finales de 2008, 30 países concentraban cerca del 97% del stock de las inversiones directas españolas en el mundo, y estos se pueden observar mediante un radar de la IED española en el mundo basado en el Índice Elcano de Oportunidades y Riesgos Estratégicos. El Índice Elcano contiene tanto un índice de interdependencia general como dos índices específicos, uno de comercio y otro de inversiones directas. En esta ocasión, se ha elaborado un radar sólo para las inversiones en el exterior

según la metodología del Índice Elcano, según la cual en el eje de ordenadas se sitúa el índice de inversiones directas y en el eje de abscisas el riesgo país según la calificación de las agencias de rating, Moody's y Standard & Poors. La combinación de ambos elementos permite elaborar el radar de las inversiones directas españolas en el exterior y conocer la distribución de los principales países destinatarios en las distintas áreas del radar: socios fundamentales, oportunidades estratégicas, retos estratégicos, riesgos en potencia y riesgos estratégicos.

Arahuetes y Steinberg concluyen que los principales destinos de la IED española son Reino Unido y Holanda, y por ello se sitúan en el radar en la zona de socios fundamentales. Tras ellos, la IED española se ha dirigido a Estados Unidos, y un destacado grupo de países de la UE-15 -Luxemburgo, Francia, Alemania, Portugal e Italia- y Suiza, por lo que todos ellos se encuentran en la parte alta y media del área de

#### Fujos netos de la Inversión-Directa en el Exterior de las empresas españolas



Fuente: Secretaría de Estado de Comercio y Turismo

15 Arahuetes, A. y F. Steinberg (2010), IV Índice Elcano de Oportunidades y Riesgos Estratégicos para la economía española: una perspectiva comparada con Alemania, Brasil, Estados Unidos y Marruecos. Real Instituto Elcano, Madrid.

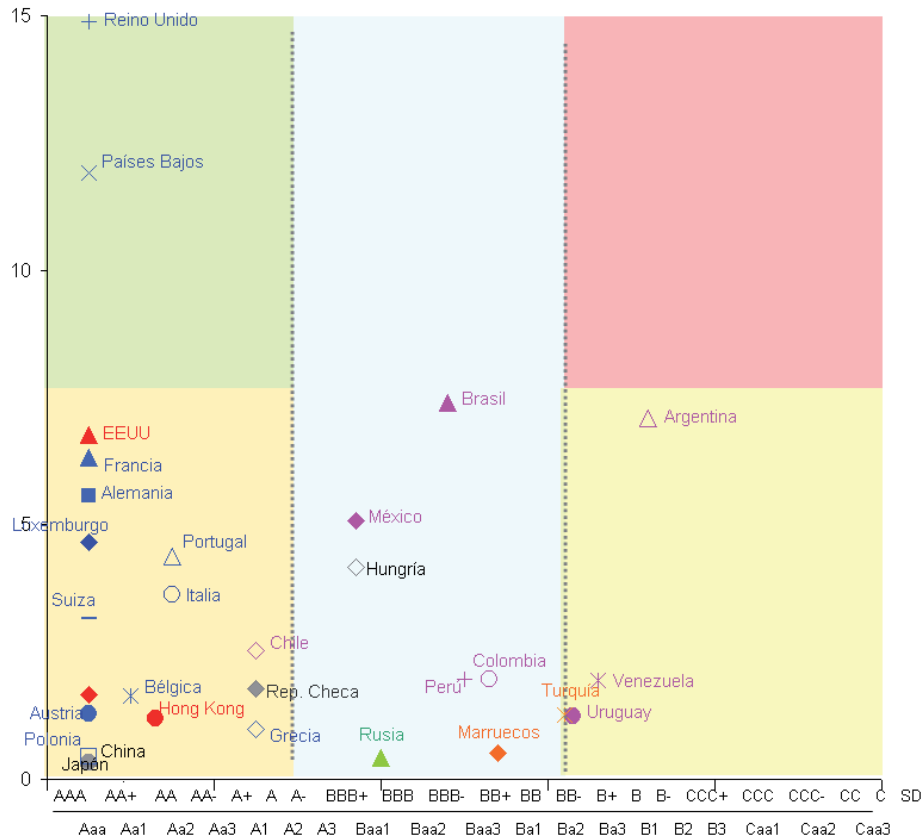
oportunidades estratégicas. Brasil y Argentina tienen un índice de stock de IED española superior al de éste último grupo, por tanto son los siguientes países en importancia, después de Reino Unido y Holanda, pero su nivel de riesgo les sitúa en diferentes áreas del radar. En la zona media-baja y baja de oportunidades estratégicas se encuentran, de la UE-15, Bélgica, Austria y Grecia; de la UE-12, la República Checa y Polonia; de la cuenca Asia-Pacífico, Australia, China, Hong Kong y Japón; y de América Latina, Chile (véase gráfico) <sup>16</sup>.

En el área central, de retos estratégicos, se encuentran: de América Latina, muy destacados, Brasil y México, seguidos de Perú y Colombia; de la UE-12, Hungría; Rusia y Turquía; y del norte de África, Marruecos. Y en el área de riesgos en potencia se encuentran tres países de América Latina: Argentina, Venezuela y Uruguay.

### España como hub

No solo nuestro país se ha abierto al mundo en los últimos años. Durante la última década, las

**Radar de los 30 principales países destinatarios de las Inversiones Directas españolas en el mundo (según cifras de stock de IED a finales de 2008)**



Fuente: Adaptación Alfredo Arahuetes a partir del índice de interdependencia de Inversiones Directas del Real Instituto Elcano (Arahuetes y Steinberg, 2010).

16 Arahuetes y Robinson ofrecen la adaptación de ese análisis en Inversiones directas españolas: mitos y realidades, Economía Exterior, Num. 54. Otoño 2010.

empresas latinoamericanas que, con excepciones como la mexicana Cementos de México (Cemex), habían tendido a operar en el mercado interno, han llegado con fuerza al escenario internacional. Cada vez nos resultan más familiares nombres como Pemex, Lan, Televisa, Femsa, Grupo Modelo, Gerdau, Bradesco, Embraer, Ecopetrol o América Móvil, por citar solo algunos. Según América Economía responsable del ránking de referencia de las denominadas Multilatinas, las multinacionales latinoamericanas, lejos de amedrentarse por la situación en 2011, han intensificado sus estrategias de internacionalización. El conjunto de las 65 empresas del Ránking 2012 mantuvo el porcentaje de inversiones fuera de sus países de origen en torno al 38%, comparado con ese mismo indicador para el conjunto de empresas incluidas en la versión anterior del ránking. Y, más aún, les fue mejor. Vendieron US\$ 710.228 millones, mientras que en 2010 sus ingresos fueron US\$ 668.974, en dólares de cada año.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), prevé que en 2012 la región crecerá un 4% de media. Aunque factores como la crisis europea y la desaceleración de la economía en China podrían afectar esas proyecciones; optimismo y confianza caracterizan el comportamiento de las compañías latinoamericanas.

Y España, se escucha cada vez con mayor frecuencia, tiene en ese entusiasmo y en los buenos datos económicos, una oportunidad de oro. Está de moda: economistas, analistas y académicos españoles, ven a nuestro país como hub indiscutible para las Multilatinas en su camino a la internacionalización a Europa, y hasta en sus relaciones con Asia. Las ventajas que eso supondría para nuestro país son innegables: España se convertiría en receptor del capital latino. Eso sin contar con la creación de empleo, que tanto necesita el país. Cabe preguntarse, sin embargo, qué puede ofrecer España que no ofrezcan Reino Unido o Miami, por ejemplo. La proximidad afectiva y el idioma, aun siendo importantes, no parecen ser argumentos definitorios de la estrategia de las compañías. En su libro, *La década de las multi-*

latinas <sup>17</sup>, Javier Santiso analiza 147 multilatinas, las mayores del continente, de las que 77 cuentan con sede en Europa: “Si excluimos México (que sesga la muestra hacia España al haber solo podido recopilar las sedes asentadas en España para ese país) el grueso de las sedes corporativas está en el Reino Unido (13), por delante de España (12), Portugal y Bélgica (8 cada uno) y Alemania (7). Llama la atención la presencia de sedes corporativas de Multilatinas en muchas ciudades que no son capitales (...). Es decir, no siempre la ubicación de sedes corresponde a lógicas de conexiones internacionales o centralidad regional o nacional”, comenta Santiso.

### Breve epílogo

Los tiempos en que la relación con América Latina se daba naturalmente, parecen haber quedado atrás. Los conquistadores desean ahora ser conquistados.

Juegos de palabra aparte, España va a tener que poner toda su carne en el asador para lograr atraer las inversiones latinoamericanas, pero también para defender el territorio que ha venido ganando desde los años noventa. En gran medida se trata, en realidad, del mismo esfuerzo de imagen y apoyo a las inversiones del que hemos venido hablando a lo largo del artículo. También de trabajo, y de competitividad. Ya nada nos está dado y el riesgo de dormirse en los laureles o paralizarse por el miedo es demasiado elevado. El ánimo de la ciudadanía no está de enhorabuena. Gobierno y empresas deben contribuir a fomentar el optimismo y a incrementar la reputación del país. Fomentar la formación en internacionalización, la diplomacia pública y corporativa, y la marca España y contribuir a elevar la autoestima nacional, parecen tareas urgentes. Las encuestas muestran a una ciudadanía convencida de que le espera un futuro peor, pero también del pesimismo se puede salir airoso.

Alemania, junio de 2006. Francia elimina a España por tres goles a uno en octavos de final. Para la afición abatida, era impensable ganar algún día el Mundial.

17 Santiso, Javier, *La década de las multilatinas*, Fundación Carolina, Siglo XXI, 2011, pp. 201-211.



---

## 2.2. Competitividad empresarial, diplomacia comercial y reputación española en un mundo global

**Vicente J. Montes Gan**

TÉCNICO COMERCIAL Y ECONOMISTA DEL ESTADO. MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

---

### Introducción

La economía mundial ha registrado profundas y rápidas transformaciones en la última década que han alterado la posición competitiva de las empresas. La eliminación de obstáculos a su actividad internacional y la reducción de los costes del transporte y las telecomunicaciones, entre otros, ha conllevado una expansión sin precedentes de los intercambios y del conocimiento, solo atenuada levemente por la situación de crisis.

En un mundo cada vez más competitivo, la reputación ha pasado a jugar un papel muy relevante para los países y las empresas como motor de diferenciación y creación de valor, una reputación que se fundamenta en la experiencia directa y opinión de aquellos que la perciben así como en los mensajes que el país y/o sus marcas empresariales y personales comunican.

Los empresarios españoles han respondido a los retos de la economía global y a la grave crisis económica, reforzando sus estrategias internacionales, materializadas en altas tasas de crecimiento de nuestras exportaciones<sup>1</sup>. Unas empresas que poco pueden esperar de los tradicionales “balones de oxígeno” de competitividad-precio que ofrecía en el pasado la política cambiaria, ahora restringida por nuestra pertenencia a la zona mo-

netaria del euro, encuentran como única opción la mejora de su competitividad vía eficacia operativa y fortalecimiento de los valores intangibles de la empresa -la reputación, la marca o la responsabilidad corporativa, entre otros-.

En el actual entorno recesivo hemos de ser capaces de reforzar el marco institucional de España como fuente de incentivos para la actividad empresarial y apostar por la internacionalización de nuestras empresas. No en vano, la globalización será la correa de transmisión que facilitará la salida de la crisis.

La diplomacia comercial es hoy más importante si cabe que en el pasado. La evidencia empírica así lo demuestra, dada su capacidad contrastada para estimular el aumento de las exportaciones de bienes y servicios. Las agencias públicas de internacionalización y las redes exteriores especializadas constituyen los pilares de la diplomacia comercial. Entre sus objetivos se encuentra el fortalecimiento de los elementos intangibles que conforman nuestra marca-país, que debe entenderse como suma de las imágenes de las marcas empresariales y personales individuales así como articularse a través de aquellos programas que más contribuyan a potenciar dichas marcas induciendo un impacto positivo agregado sobre nuestra reputación y la marca España.

---

<sup>1</sup> La contribución del sector exterior al crecimiento del PIB alcanzó en 2011 los 2,5 puntos. Las exportaciones de bienes y servicios registraron un aumento real del 9,5% entre el primer trimestre de 2008 y el último de 2011. Este excelente resultado viene explicado, no solo por el buen comportamiento del turismo, sino también por el crecimiento del comercio de bienes, que ha elevado la participación en el PIB de las exportaciones de bienes y servicios del 22,8% al 30,5%.



## Reputación e imagen-país: La Marca-España

La marca-país refleja la conjunción de los elementos negativos y positivos que caracterizan y distinguen a un determinado país en el escenario internacional. Integra las imágenes de marca individuales junto a otros elementos de diversa índole: geográficos, sociales, políticos, históricos, institucionales, financieros, tecnológicos, etc. Todos ellos conforman una percepción identitaria sintética y simplificada.

Dada la variedad de elementos que incorpora la imagen-país, nadie puede monopolizarla (Anholt, 2005). Un gran número de sujetos contribuyen a definirla: las empresas, a través de la calidad y presentación de sus marcas, productos y servicios; las personalidades destacadas de la sociedad, como artistas, deportistas, académicos, científicos, altos funcionarios internacionales, etc.; los ciudadanos al viajar y relacionarse fuera del país o dentro del mismo con los turistas; los medios de comunicación; las entidades sin ánimo de lucro; etc.

Una buena marca-país contagia a los bienes y servicios producidos en el mismo, reforzando su valor, y atrae, no solo a consumidores o turistas, sino también a inversionistas. De hecho, la imagen y el prestigio de un país están interrelacionados: la imagen es la identidad que se proyecta al mundo; el prestigio, la información recibida dada por la experiencia del visitante o inversionista (Whetten y Mackey, 2002).

La distinción entre mensaje y contexto es un aspecto relevante en la definición de las estrategias de marca-país. Resulta relativamente sencillo, aunque costoso, definir un mensaje y desarrollar una campaña de mercadotecnia internacional, pero es muy difícil cambiar el contexto en el que los mensajes se perciben, un contexto, a su vez, en constante cambio, que suele presentarse fragmentado.

Los medios de comunicación internacionales reaccionan de manera diferente ante las noticias provenientes de países con buena o mala imagen de marca: actúan con indiferencia ante

los éxitos de los países con una marca débil; mientras que los países con marcas fuertes tienen pocos problemas para conseguir la atención de sus realidades más mediocres.

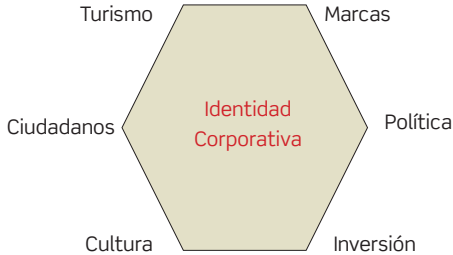
El Reputation Institute (2011) ha demostrado la importancia de la reputación en la creación de valor para las empresas y los países: un aumento de 5 puntos de la reputación – en una escala de 0 a 100 – supone que el número de personas que recomendarían una empresa a otros aumente un 7,5%; y un 10% de aumento de la reputación supone un 11% de incremento en la llegada de turistas a un país y un 2% de aumento en la inversión directa extranjera que recibe.

Todo ello pone de manifiesto la relevancia de disponer de una estrategia de imagen-país capaz de potenciar los valores y actividades que determinan la identidad competitiva (Gráfico 1), en concreto: las marcas de los bienes y servicios exportados, en especial si muestran su origen explícitamente; la promoción del turismo y la experiencia de los visitantes y viajeros de negocios; las políticas gubernamentales en sus vertientes exterior e interior, de las que informan los medios de comunicación internacionales; la inversión extranjera y en el extranjero; el intercambio y las actividades culturales; los ciudadanos, los líderes del país, las estrellas en los medios de comunicación, del deporte, etc. y la población en general, a través de su comportamiento con nuestros visitantes y en el extranjero (Anholt, 2005).

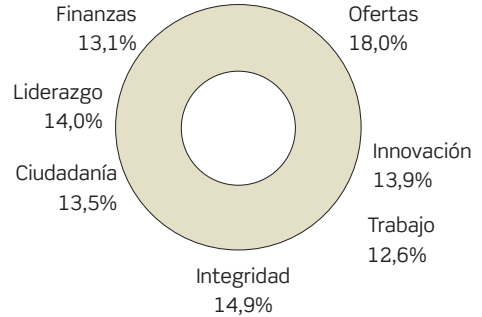
La imagen de España en el exterior es una imagen fuerte, pero en muchos países está todavía distorsionada y no se corresponde con su realidad económica y sociocultural actual. El posicionamiento de España en términos de imagen país oscila entre el entorno del décimo puesto del mundo asignado por Simon Anholt (Anholt, 2010), el 14° que nos asigna el Country Brand Index 2011-2012 y el puesto 18 en el que nos sitúa el informe del Reputation Institute de 2011. Por áreas, España ocupa las posiciones siguientes: ocio y entretenimiento, 3°; estilo de vida 6°; cultura, 7°; entorno natural, 11°; compromiso global, 14°; bienestar social, 15°; entorno político e institucional, 16°; marca y

**GRÁFICO 1. Determinantes de la imagen-país y de la reputación empresarial**

**Hexágono de la identidad competitiva de Simon Alnholt**



**RepTrak Pulse España 2011 Reputation Institute**



Fuente: Simon Alnholt y Reputation Institute

empresas conocidas, 17°; calidad de productos y servicios, 18°; y tecnología, 20° (Reputation Institute, 2010).

El deterioro de la credibilidad internacional de España y de su calificación crediticia han convertido su presencia en los medios de comunicación internacionales en una constante. La marca España ha perdido en los últimos años parte de su valor en los mercados y se han contaminado otras dimensiones de nuestra imagen-país, como la política, si bien siguen existiendo otras componentes de la misma que no se han visto afectadas, como la cultura, la sociedad, etc.

De hecho, de acuerdo con el Índice Elcano de presencia global (2010), España continúa siendo uno de los diez países del mundo con mayor proyección internacional. Nuestro país cuenta con relevantes activos de imagen-país. Por ejemplo, es una nación puntera en sectores clave como las infraestructuras, las telecomunicaciones, el transporte, el sector energético tradicional y las energías renovables, las entidades financieras, la industria química, las industrias culturales, el hábitat, la moda, la gastronomía, la ingeniería civil, la lengua española, las escuelas de negocio o los servicios jurídicos, entre otros.

En definitiva, una vez superado el desajuste financiero y recuperada la reputación y la con-

fianza en nuestra economía, nos encontraremos en condiciones de reiniciar una nueva fase de mejora de nuestra imagen-país, una imagen moderna, de país avanzado tecnológicamente, con un estilo de vida atractivo, con empresas líderes en los mercados más exigentes del mundo.

**Eficacia operativa y percepción de las empresas españolas**

La internacionalización de la economía española se ha materializado en una progresiva y continua incorporación de nuevas empresas al sector exportador e inversor en el exterior. De acuerdo con un reciente informe de la Comisión Europea, la base exportadora española es hoy similar en porcentaje a la de países como Alemania, Francia o Reino Unido. Paralelamente, se ha producido una intensa diversificación de la producción, facilitada por la densidad de los mercados en los que están presentes nuestras empresas (Hausmann, 2010), hecho que, ceteris paribus, nos sitúa en una buena posición para avanzar hacia una nueva fase en la internacionalización de nuestras empresas.

Y ello a pesar de sus debilidades, en especial, las limitaciones de su eficacia operativa en el exterior, la falta de una cultura global, las carencias en distintos ámbitos -como la mercadotecnia, la formación del capital humano y la actitud in-

novadora-, las deficiencias en términos de imagen-país y de posicionamiento internacional de nuestras marcas individuales, etc.

Junto a estas variables, las dificultades de acceso a recursos financieros y otras que tienen que ver con el entorno de la actividad empresarial en general -marco institucional y obstáculos a la iniciativa emprendedora- han determinado también la competitividad de nuestras empresas y sus capacidades ulteriores de internacionalización.

Por el contrario, otras debilidades tradicionales ya han sido superadas, como la carencia de información, que ya no implica un esfuerzo como antes <sup>2</sup>, la reducida base de exportadores estables, la inexistencia de grandes empresas que operan a nivel global, la comunicación y el acceso a los mercados, etc.

A pesar de sus debilidades, las empresas españolas han protagonizado un proceso de internacionalización sin precedentes en nuestra economía, hasta el punto que las multinacionales españolas se han multiplicado hasta superar, en número, a las de relevantes países competidores<sup>3</sup>.

Las estrategias de nuestras empresas han sido muy diversas: la diversificación en las industrias tradicionales; el acceso al mercado y la tecnología en los bienes de consumo; el servicio a clientes globales en las industrias de componentes y productos intermedios; el learning by doing en los sectores de infraestructuras y servicios financieros; etc. (Guillén y García, 2010).

En general las empresas españolas han tendido a otorgar una menor relevancia a lo que se produce frente a cómo se produce, en línea con el enfoque de capacidades enunciado anteriormente (Hausmann, 2010). Incluso se ha materializado la compleja internacionalización de los servicios

españoles, tanto de aquellos servicios en los que la separación entre producción y consumo permiten una mayor comercialización internacional, como de aquellos en los que la imposibilidad de separar consumo y producción dificulta su internacionalización <sup>4</sup>.

La imagen exterior actúa como un activo intangible que provee de ventaja competitiva a las empresas a la hora de exportar bienes y servicios al exterior. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados en los últimos años para articular una estrategia de fortalecimiento de la marca-España, y de la intensa y prolífica actividad de entidades como el ICEX o el Foro de Marca Renombrada, entre otros, no se puede afirmar que la imagen exterior de España contribuya todavía de forma genérica a la competitividad de nuestras empresas, ya que permanece la brecha entre realidad económica empresarial y percepción en el mundo.

A ello contribuye la relativa juventud de la internacionalización de nuestras empresas y la falta de identificación de nuestras principales marcas con España en los mercados exteriores.

A pesar de ello, el peso internacional de nuestras grandes empresas está teniendo una importancia decisiva en la mejora de nuestra marca-país. Sin Telefónica, Ferrovial, Inditex, Iberdrola, Acciona, Santander, Acerinox, Mango, BBVA y tantas otras empresas, sería realmente difícil sostener una imagen de calidad en el exterior.

Sin duda, la estrategia de mejora de la reputación de España debe basarse en la colaboración público-privada y tomar en consideración la diferente percepción de lo español en cada territorio del mundo.

2 Lo importante actualmente no es tener la información sino saber interpretarla (Barrabes, 2010).

3 Los profesores Guillen y García (2010), citando datos de la UNCTAD, identifican un total de 1.598 multinacionales en España, frente a 1.267 en Francia, 2.418 en los Estados Unidos, 2.360 en Gran Bretaña o 6.115 en Alemania. En la edición de 2008 de Fortune Magazine, se situaba a España en el tercer lugar en el ranking de nuevas multinacionales incorporadas al grupo de las 500 mayores multinacionales, con 12 nuevas empresas.

4 Servicios educativos, transporte de viajeros por carretera, etc.

### **Aportación de la diplomacia comercial al fortalecimiento de la imagen-país y la competitividad de las empresas españolas.**

Aunque el diccionario de la Real Academia Española define la diplomacia de forma genérica como la ciencia o conocimiento de los intereses y relaciones de unas naciones con otras, tradicionalmente los objetivos prioritarios de la misma han sido la cooperación política internacional, la seguridad y el mantenimiento de la paz en el mundo. No obstante, los cambios registrados en el escenario global han modificado esos objetivos otorgando una mayor relevancia a las relaciones económicas y comerciales internacionales. Por ello, la diplomacia económica y comercial se ha consolidado como uno de los pilares fundamentales de la política exterior dentro de la diplomacia pública.

García Rebollar (2010) realiza una interesante descripción sobre la relevancia de la diplomacia comercial en nuestros días así como un análisis comparado de los diversos modelos vigentes en los principales países del mundo. Saner y otros aportan (Saner R. y Yiu L. (2001), "International Economic Diplomacy: Mutations in Post-modern Times". Discussion Papers in Diplomacy, Netherlands Institute of International Relations.) una clasificación de los diferentes componentes de la que podemos denominar nueva diplomacia <sup>5</sup>.

El diplomático comercial, que en España se corresponde con los miembros del Cuerpo Superior de Técnicos Comerciales y Economistas del Estado, se apoya en la mercadotecnia y la inteligencia económica para desarrollar su actividad de acompañamiento de las estrategias empresariales internacionales. Distintos estudios avalan la eficacia de estos profesionales y señalan que, por cada oficina diplomática abierta en un

país, las exportaciones crecen entre un 6 y un 18 por ciento (Rose, 2005; Segura-Cayuela y otros, 2008; Lederman y otros, 2009).

El sector exterior incrementará su peso en nuestra actividad económica en los próximos años y corresponde a la Administración promover ese proceso apoyando a las empresas que lo requieran en su expansión. Esta dimensión económica y comercial debe incorporarse de manera creciente en nuestra acción exterior en el marco de un enfoque que prime la especialización y aproveche las sinergias que ofrece la estrecha y leal colaboración entre las Administraciones comercial y diplomática tradicional.

Los objetivos prioritarios de la diplomacia comercial española deben ser fomentar la actividad emprendedora internacional y la innovación de nuestras empresas con un enfoque global así como consolidar las marcas individuales españolas y, con ellas, la marca España. Me centraré especialmente en el tercero de estos objetivos y en los instrumentos dirigidos a elevar el valor añadido de nuestra oferta impulsando los factores intangibles de competitividad que contribuyen a mejorar la imagen del Made in Spain.

El concepto de marca-país no está exento de controversia. Unos proponen formalizar el mismo a partir de los presupuestos teóricos de una marca comercial estándar; otros consideran que las acciones de promoción de la marca-país no son más que una justificación para desarrollar costosas campañas de marketing y relaciones públicas por parte de los gobiernos. En este trabajo no se analizará esta controversia, ya que la evidencia empírica demuestra que las marcas nacionales tienen relevancia y los países compiten en un mundo globalizado tratando de atenuar o acentuar el impacto de sus estereotipos nacionales.

<sup>5</sup> Diplomacia económica, desarrollada por los funcionarios de ministerios sectoriales, economía y comercio que realizan el seguimiento de las políticas económicas y comerciales de otros países; diplomacia comercial, llevada a cabo en las oficinas comerciales en el exterior centradas en la promoción de exportaciones y la captación de inversiones extranjeras; diplomacia empresarial, como actividad de los ejecutivos de las empresas multinacionales en sus relaciones exteriores; diplomacia de negocio, que es la parte del trabajo de los ejecutivos de una multinacional que tiene relación con los Gobiernos, como la influencia en una legislación concreta, la participación en concursos públicos, las campañas de imagen ante los Gobiernos, ONG u otros prescriptores de opinión; diplomacia de ONG nacional, cuando su papel se extiende fuera del país; y diplomacia de ONG multinacional, verdaderas prescriptoras de opinión que condicionan las políticas gubernamentales y empresariales (García Rebollar, 2010).

En un mundo en el que la marca es lo único que une a los clientes con el fabricante, las marcas locales tienen dificultades para sobrevivir frente a las globales, ya que los medios de comunicación son globales. Crear y consolidar marcas en los mercados internacionales se convierte en un objetivo prioritario de las empresas, con un elevado coste en comparación con cualquier otra inversión como la I+D o la fabricación. Se abre un espacio para el apoyo público, que debería ser consistente y continuado.

La expansión de la sociedad digital 2.0 ha acentuado la confianza en los canales informales y la desconfianza en los tradicionales. La acción pública debe concentrarse en apoyar las estrategias de las empresas individuales con una creciente dedicación al “continente invisible” –en palabras de Kenichi Ohmae– cibernético y sin fronteras, en el que hacer resonar las marcas españolas en aras de una fidelización de los clientes con las mismas.

Muchos de los instrumentos de la diplomacia comercial utilizados en la actualidad tienen su origen hace décadas. La reforma de la política de internacionalización pasa por redirigir los instrumentos existentes reformados directamente

hacia las empresas y de acuerdo con sus capacidades, su talento y su impacto internacional potencial <sup>6</sup>. El centro de atención de la diplomacia comercial debe ser la empresa y los instrumentos fundamentales de acción, los servicios personalizados para la internacionalización y el apoyo a Planes de Empresa individualizados.

En el pasado, la política de internacionalización tomó en consideración el concepto de mercados prioritarios; se establecieron planes sectoriales; se articularon planes país; campañas de imagen generalistas, etc. A pesar de que las empresas eran, en la mayoría de casos, las beneficiarias directas de estos programas, estas no eran el centro de atención en el sentido de las exigencias de una economía global.

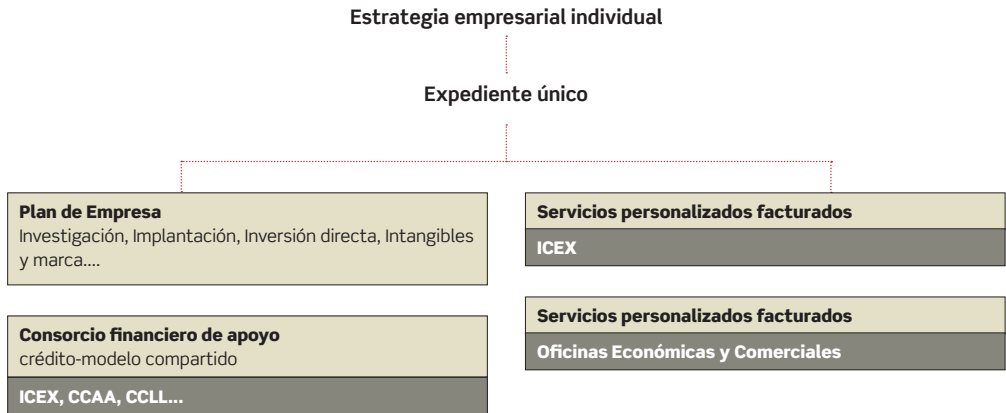
El desplazamiento definitivo del foco de atención de la acción pública hacia la empresa pasa por revisar los programas y estructuras actuales. Las empresas saben cuáles son sus mercados objetivos y dirigirán sus esfuerzos de internacionalización geográficamente a sus mercados por sí mismas.

No obstante, el concepto de sector puede ser el eje sobre el que articular acciones dirigidas

**GRÁFICO 2. Integración de Plan de empresa y servicio personalizado. Empresas de calzado**



<sup>6</sup> En esta línea va el Plan de apoyo a las marcas de alto potencial que está perfilando el ICEX.

**GRÁFICO 3. Procedimiento de apoyo a las estrategias empresariales internacionales**

a la prescripción global de producto en un entorno que haga recomendable una presencia masiva de marcas y empresas españolas, pero siempre actuando mediante instrumentos que aglutinen estrategias empresariales individuales. Valga como ejemplo el sector del calzado (Gráfico 2).

Los planes de empresa deben ser más flexibles y sustituir progresivamente las tradicionales ayudas directas por nuevos esquemas de crédito y cofinanciación.

La diplomacia comercial, en general, y la estrategia de mejora de la reputación de España, en particular, debe partir de la coordinación e integración de todos los esfuerzos públicos y basarse en la colaboración público-privada.

Para desarrollar la estrategia a nivel empresarial, sería recomendable el establecimiento de un Expediente Único de internacionalización para cada empresa española, base sobre la que articular el modelo de Plan de empresa y de servicios personalizados (Gráfico 3), así como asegurar la participación y coordinación de las distintas instituciones en el apoyo individuali-

zado a las empresas mediante esquemas financieros de apoyo compartidos <sup>7</sup>.

Todo ello bajo el liderazgo del Ministerio de Economía y Competitividad, en España, y de la Oficinas Económicas y Comerciales en las Embajadas de España, en el exterior, que deben dotarse de los medios necesarios y contar con una mayor orientación operativa, lo que exige su sometimiento a evaluación interna y externa como incentivo para la gestión eficiente de sus recursos <sup>8</sup>.

Las tendencias de la sociedad de consumo, su democratización, la digitalización de las percepciones o la progresiva consolidación de un amplio segmento de mercado marquista de alta gama, son cuestiones que han de tomarse en consideración a efectos de definir la estrategia de marca-país.

La diplomacia comercial debe responder a las necesidades de las empresas mediante el respaldo a sus estrategias de marca individuales y contribuir a sumar elementos intangibles de imagen-país a dichas estrategias, en una combinación óptima de atributos de imagen globales e identitarios.

<sup>7</sup> A este respecto, existe un modelo de crédito a la internacionalización de eficacia probada en el ICEX y valorado por las empresas: el Programa PIPE. Por otra parte, la figura del préstamo participativo es una buena referencia, un instrumento de financiación que aporta recursos a largo plazo a las empresas sin interferir en su gestión, a unos tipos de interés vinculados a la evolución de los resultados, sin exigir más garantías que las del propio proyecto empresarial y la solvencia profesional del equipo gestor.

<sup>8</sup> Además de reforzar su catálogo de servicios, la red de Oficinas Económicas y Comerciales debería potenciarse en nuevos mercados, buscando una optimización de sus capacidades de actuación y de su papel en la coordinación del resto de infraestructuras de apoyo a la internacionalización (CCAA, Cámaras, etc.).

La estrategia de imagen-país debe alinear el prestigio y reconocimiento que obtienen las marcas empresariales y personales españolas en el extranjero con la marca-España y transmitir un mensaje claro al mercado, no distorsionado por los estereotipos tradicionales, en el que prevalezcan los atributos colectivos favorables asociados a nuestro estilo de vida-estilo global.

La asociación de las denominaciones de las empresas y de las marcas españolas con nuestro estilo de vida, percibido positivamente por el consumidor internacional, como ponen de manifiesto los principales estudios sobre la imagen de España, puede mejorar la percepción de las mismas en el momento de adoptar la decisión de consumo.

Este hecho confiere al concepto de estilo de vida una importancia significativa para articular la estrategia de imagen de producto complementada por la marca-país. En un contexto en el que se está conformando un estilo de vida global, plantear una estrategia basada en el fortalecimiento de la marca-país a partir del concepto de estilo de vida español, pueda resultar contradictorio. No es así, la apuesta es coherente.

La suma de elementos intangibles que refuercen la marca-país de España, y con ello, de los productos y servicios españoles, es complementaria de las estrategias de las empresas dirigidas a captar al cada día más numeroso consumidor global.

El reto, tanto para las administraciones, como para las empresas, es alcanzar la combinación óptima de ambos elementos, global e identitario<sup>9</sup>, en especial en un momento como el actual en el que al concepto de marca se solapa de manera creciente el de experiencia<sup>10</sup>.

Tomando en consideración estas evidencias, y en respuesta a los cambios descritos en las pautas de consumo mundiales, se debería conformar una estrategia de promoción en el exterior de los pro-

ductos y servicios españoles que se apoye, entre otros elementos, en la proyección de los atributos más positivos de lo que se ha venido en llamar “el modo de vida español”, en especial a través de personalidades españolas y empresas multinacionales líderes.

Sin embargo, como quiera que el estilo de vida, a pesar de su valor, no deja de ser una de las denominadas variables ‘blandas’ de imagen -ocio, estilo de vida, cultura, entorno natural, etc.-, la estrategia debe contribuir adicionalmente al reforzamiento de variables fuertes como el entorno económico, la calidad, la innovación y la productividad, la tecnología y la relevancia de las empresas (Reputation Institute, 2010).

El apoyo a las estrategias de marca debería integrarse en el marco de Planes de Empresa globales, con un carácter plurianual y con unos techos de ayuda superiores a los actuales que permitan reforzar realmente la cofinanciación de las iniciativas marquiastas que más valor aportan a la oferta exportadora española. Asimismo, se debería continuar la labor desarrollada en torno a las personalidades embajadoras de la marca España y apoyar la valiosa actividad del Foro de Marcas Renombradas Españolas, además de definir otras acciones que permitan mejorar la imagen exterior de nuestro país.

Como se ha señalado anteriormente, dada la percepción favorable de nuestro estilo de vida en el mundo -al menos hasta antes del inicio de la crisis-, las estrategias de imagen de marca-país y de comunicación del producto español podrían apoyarse a largo plazo en nuevos atributos vinculados a nuestro estilo de vida, lejos de los tradicionales estereotipos de “lo español”. No en vano, la pasión, el entusiasmo, la apertura, la proximidad, conducen inconscientemente al mensaje, de “gusto por la buena vida”, y las ganas de vivir se asocian al gusto por las cosas bellas y buenas, es decir, a la calidad, al diseño, a la creatividad, etc. La asociación de nuestros bienes y servicios, o nuestras marcas,

9 En eventos feriales internacionales, presentaciones colectivas promocionales, publinreportajes en medios internacionales, web sectoriales etc.

10 Las empresas deben ofrecer experiencias diferenciales (Barrabes, 2010)

con un estilo de vida en alza, que cada día atrae a más consumidores, puede favorecer la percepción positiva del mismo a la hora de realizar la elección de consumo<sup>11</sup>.

Como quiera que la situación de crisis ha reducido significativamente los recursos públicos disponibles para el fomento de la internacionalización de las empresas españolas<sup>12</sup> es necesario revisar los instrumentos de apoyo y priorizar aquellos de mayor impacto así como dirigir la ayuda directamente a las empresas.

Para ello, será necesario alcanzar una mayor coordinación entre el Gobierno central y las Comunidades Autónomas, muchas de las cuales están reduciendo o cerrando las oficinas de promoción exterior que habían creado en los últimos años<sup>13</sup>, así como definir una estrategia de imagen inclusiva. La política de promoción desarrollada por los gobiernos subcentrales no ha favorecido la mejora de la imagen internacional de España, sino que, en muchos casos, ha contribuido a desdibujarla en perjuicio de todos.

Debemos también cuidar y cultivar la imagen de España que tienen los visitantes y empresas extranjeras establecidas en nuestro país, ya que su percepción favorable puede tener un indudable efecto multiplicador.

Las actividades de diplomacia económica y comercial se optimizan cuando se dirigen y coordinan desde agencias especializadas como el ICEX, dotadas de infraestructuras y de funcionarios expertos con sólidas redes internacionales, como la Red de Oficinas Económicas y Comerciales de las Embajadas de España, cuya

labor debe orientarse, prioritariamente, a los intereses de las empresas españolas.

La favorable percepción en el exterior de nuestra marca-país es ya una referencia del pasado. Es hora de mirar hacia el futuro y trabajar para restaurar cuanto antes la reputación perdida, retomando la senda de mejora de la imagen de España. Para ello, debemos ser capaces de recuperar el anhelo por un proyecto de país que permita unir a todos los agentes -empresas, ciudadanía e instituciones- en torno a este objetivo común. Solo así será posible optimizar las sinergias derivadas de alinear el prestigio de nuestras marcas empresariales y personales en el exterior, nuestros mejores atributos de imagen y la marca-España, contribuyendo a que nuestras empresas puedan afrontar con mayor vigor los retos globales que enfrentan en el Siglo XXI.

## Referencias bibliográficas

Anholt S. (2005), "Place Branding". Henry Stewart Publications.

Anholt S. (2010), "Anholt-GfK Roper Nation Brands Index".

Barrabés C. (2010), Conversaciones en el Foro de emprendedores de la Fundación Rafael del Pino.

Corporate Excellence (2011), "La nueva economía de la reputación y la recuperación del valor de la marca España", Documentos de Estrategia 112

Future Brand (2012), "Country Brand index 2011-2012".

11 Aunque pueda parecer sorprendente el impacto en el imaginario del consumidor norteamericano de una película de éxito comercial internacional sobre un gran personaje histórico español, como por ejemplo, Bernardo de Gálvez, o la introducción en los libros de texto norteamericanos de la aportación de España a la independencia norteamericana, podrían tener un efecto muy relevante en la percepción de España. Otro ejemplo: uno de los mayores impactos sobre España entre los dirigentes de las empresas multinacionales fue la publicación en la editorial Cambridge University Press del libro del profesor Guillen "The Rise of Spanish Multinationals"; nunca una inversión tan baja tuvo un impacto en los medios de comunicación internacionales de tal dimensión, en beneficio de la marca España.

12 A ello ha contribuido la reducción desde hace años de los fondos presupuestarios asignados al ICEX, la desaparición del recurso cameral que financiaba, entre otras cosas, las actividades de fomento de internacionalización y la reducción de los fondos destinados a estas cuestiones por las Comunidades Autónomas.

13 Las Comunidades Autónomas disponían en 2010 de más de 200 oficinas de promoción en el exterior frente a las 95 del Gobierno Central. Por ejemplo, llegó a haber 40 oficinas de promoción en Miami y 11 en Sao Paolo, cifras que no tienen parangón en otros países, ni siquiera federales.



García Rebollar A. (2010), “Notas sobre diplomacia económica”, BICE 3000.

Guillén M. y García E. (2010), “The new multinationals”, Cambridge University Press.

Hausmann, R. (2010), Documento presentado en el II Workshop in international economics de la ATCEE, Harvard University.

Instituto Elcano (2010), “Índice Elcano de presencia global”.

Lederman D., Olarreaga M. y Payton L. (2009), “Export promotion agencies: Do they work?”, *Journal of Development Economics*.

Reputation Institute (2010) “La reputación de España en el mundo”.

Reputation Institute (2011), “RepTrak™ Pulse España 2011”.

Rose A. (2005), “The foreign service and foreign trade: Embassies as export promotion”, Working Paper, National Bureau of Economic Research, Cambridge.

Segura-Cayuela R. y Vilarrubia J.M. (2008), “The effect of foreign service on trade volumes and trade partners”, Banco de España.

Whetten D.A. y Mackey A. (2002), “A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation”, *Business & Society*.





---

## 2.3. Los nuevos conceptos de poder: la diplomacia corporativa en España

**Antonio Camuñas**

PRESIDENTE DE LA CONSULTORA GLOBAL STRATEGIES. DIRECTOR DE DIPLOMACIA CORPORATIVA DE LA CÁTEDRA DE GEOECONOMÍA Y RELACIONES INTERNACIONALES. UNIVERSIDAD CEU SAN PABLO

---

El presente trabajo, se une a las colaboraciones de otros destacados profesionales en distintos campos con el objetivo común de tratar una cuestión fundamental: La forma en la que se percibe a España fuera de nuestras fronteras y los mecanismos que puedan contribuir tanto a reforzar los aspectos más positivos de la misma como a soslayar aquellos que erosionan de forma evidente nuestras potencialidades. Por razones derivadas tanto de mi trayectoria como de la actividad que me ocupa desde hace más de dos décadas, mi contribución se centrará en la Diplomacia Corporativa, uno de los pilares que más pueden contribuir desde el ámbito empresarial a ambos objetivos.

La estructura de estas líneas tiene tres aspectos diferenciados: En primer lugar, el de hacer un repaso introductorio y a vuelapluma de los acontecimientos vividos en las últimas décadas, precisamente aquellas en las cuales la imagen de la llamada Marca España ha experimentado su más notable transformación. A mi juicio no es posible entender donde nos encontramos ahora sin una referencia a la estela de acontecimientos que –si bien han ido quedando atrás– fueron en su momento objetivo prioritario de quienes estuvieron al timón de un proyecto con un rumbo claro y definido. De este primer apartado, además de mostrarnos comprensivos hacia el desconcierto que preside los tiempos actuales, deberemos sacar la conclusión de que dichas percepciones se encuentran al margen del peso económico de los países y se fundamenta más bien en su autoridad y legitimidad

a la hora de abordar sus compromisos y cumplir con sus obligaciones.

Con las limitaciones propias del espacio disponible trataremos los nuevos conceptos de poder sobre los que los países están asentando sus esferas de influencia y jugando la partida del poder para centrarnos a continuación en la Diplomacia Corporativa como instrumento complementario a las labores de la Diplomacia clásica desarrollada por los Estados, y el necesario cambio de rol en las cúpulas empresariales que se deriva de la nueva concepción global de nuestro mundo.

Por último, abordaremos alguna de las carencias más pronunciadas en el comportamiento de nuestras empresas en el exterior, siempre manteniéndonos dentro de la óptica propia de este trabajo y los ejes sobre los que asentar un cambio en la percepción de nuestro país y por tanto de un fortalecimiento de la Marca España, partiendo de la premisa de que Tenemos un hueco claro en los escenarios que se están gestando siempre que nuestros objetivos sean realistas y estemos dispuestos a defenderlos.

### **El cambio de la percepción de la Marca España**

Es cierto que los acontecimientos y noticias negativas sobre España se suceden en los últimos tiempos de manera vertiginosa en medio de un aturdimiento generalizado del que no acabamos de recomponernos.

Obviamente no estamos solos en el desconcierto que supone asimilar la envergadura de unos acontecimientos que estamos viviendo más que nunca en tiempo real, dada la novedosa aparición de las llamadas redes sociales, cuya incidencia en el propio devenir de las cosas merecería de por sí un amplio capítulo aparte.

Por un lado, la crisis financiera, origen de la actual coyuntura recesiva, ha dado paso a una crisis política en buena parte de los países occidentales –particularmente en la Unión Europea– que apuntan una derivada social problemática de consecuencias muy difíciles de predecir. Por otro, resulta difícil de asumir el planteamiento, hasta ahora inédito, de que la quiebra de los Estados no venga marcada por los sobreesfuerzos bélicos como antaño sino por la incapacidad de mantener el nivel de bienestar que brinda precisamente la ausencia de guerras. De igual manera, resulta poco más o menos que imposible aceptar que los países sobre-endeudados sean ahora los que antaño tenían que aceptar quitas y condonar créditos a naciones del llamado Tercer Mundo.

El caso español, el que concierne a la materia que ocupa este libro, es quizás todavía más llamativo, por la velocidad a la que se ha producido el vuelco de nuestra imagen exterior y nuestro prestigio internacional.

Partiendo de la base de que nunca ha sido fácil ver más allá del horizonte inmediato, en estos momentos plagados de incertidumbres y derivadas fuera de nuestro control, aún así hay que hacer el esfuerzo de levantar la mirada cuanto antes y otear las vías de salida con el menor perjuicio posible para nuestros intereses. Los acontecimientos son imprevisibles, las circunstancias cambiantes, pero no así nuestros intereses, los de España y los de sus habitantes, que existen por encima de los antagonismos locales en los que perdemos tantas energías mientras que otras naciones pelean por su defensa sabedores de que los recursos son siempre escasos y que hay que afanarse para optar al mayor número de ellos.

Es cierto que el que la naturaleza de los conflictos en occidente y en una parte significa-

tiva de los países en desarrollo, emergentes o re-emergentes, no fuese ya de índole militar, dejaba entrever que un mundo dedicado al fomento del bienestar y el progreso era más posible que nunca. Pero una cosa es que el orden bélico haya dado paso a nuevas realidades de poder que ya no dependen exclusivamente de la capacidad de destrucción de los arsenales y otra muy distinta que los enfrentamientos por ganar la batalla de la influencia geoestratégica, hayan desaparecido. Al contrario, todo parece indicar que estos se han multiplicado de manera exponencial a través de medios más sofisticados y complejos en una tupida red de intereses y equilibrios nada obvios a primera vista, en los que el peso la opinión pública juega como hemos dicho un creciente papel.

Sin desdeñar un ápice la última ratio que sigue ostentando el poder militar (aspecto que se obvía con no poca frecuencia) resulta evidente que el campo de batalla se ha ampliado de manera notable en términos de estrategia económica y cultural, un avance en el que los medios tecnológicos disponibles permiten logros impensables hace solo unos años. De estas realidades apoyadas en herramientas cibernéticas nacen los llamados Nuevos Poderes, que descansan en la capacidad de atraer y de seducir a través de distintos modelos de éxito que –en última instancia– sirven para establecer las agendas y delimitar el marco de los debates.

El éxito de China para proyectar su papel como player global descansa en buena parte en el hábil manejo de estos nuevos conceptos. El gigante asiático ha obviado por el momento la derivada militar para centrarse en una estrategia de diplomacia comercial y cultural anclada en su modelo económico de mano de obra intensiva que tendrá que ir adaptándose progresivamente. Es muy notable la estrategia seguida por el gobierno chino para mostrarse al mundo como una potencia amiga a través de diversos instrumentos de cooperación académica, económica y financiera a partir del éxito que supuso la organización de los Juegos Olímpicos del 2007, el gran escaparate mundial de la potencia reemergente. Sobre todo si se compara con la estrategia de Poder Duro que simultáneamente

estaba siguiendo Rusia invadiendo Georgia. La vía elegida por la antigua Unión Soviética tanto en términos militares, energéticos o económicos han generado una gran desconfianza que ha tenido incidencia en la propia credibilidad política interna del régimen.

Sin necesidad de irse tan lejos, vemos como dentro de los países que conforman la Unión Europea las fichas se mueven al objeto de disponer de más peones en el tablero de juego. En este sentido, si el avance de la influencia de Italia en nuestro país es manifiesto, nuestros vecinos franceses tienen en la *École de Guerre Economique*, una escuela de negocios en la que además de la gestión, se aprende a defender los intereses nacionales a través del uso de la Inteligencia Económica y de la Diplomacia Empresarial. No quedan a la zaga los esfuerzos de Alemania reinstaurando su influencia a través de alguna de sus fundaciones más importantes o los del Reino Unido quien a través del modelo de *Commercial Partnerships* conjuntos buscan crear alianzas y nuevos espacios de entendimiento con sus socios de la UE para abrir mercados en zonas de mutuo interés.

España, por tanto, no puede renunciar a poner en orden de combate los muy importantes activos con los que cuenta todavía en todos los órdenes. Tenemos ejemplos recientes de nuestra capacidad para alcanzar logros colectivos importantes incluso en los terrenos en los que nos creíamos menos dotados como el empresarial o el deportivo. Haríamos bien en protegerlos como factores de cohesión nacional y modelos en los que apoyarnos para defender lo que nos jugamos en este nuevo envite del destino.

Pocos como nosotros conocen el lugar central que el podemos ocupar en la vida de los hombres. Pero si no somos capaces de entender que es imprescindible reorientar los objetivos y reconducir las energías para defender nuestros intereses como nación, el peso de nuestro país en el mundo está condenado a disminuir de manera dramática y con él nuestra prosperidad.

El nuevo orden que se está gestando en torno al *Smart Power*, el uso equilibrado de todos los

componentes, duros o blandos, que conforman el poder, permite grandes oportunidades a quienes sepan jugar sus cartas. Estamos viendo como muchos actores antaño secundarios están llamados a interpretar papeles de inusitada relevancia. España podría ser claramente uno de ellos, si aplicara el mismo entusiasmo con que nos volcamos en frentes autodestructivos para conseguir enderezar la situación.

Convendría echar la vista atrás y recordar el modelo que sirvió para que una modesta y bisoña España alcanzara el máximo reconocimiento internacional y disfrutase del ciclo histórico de mayor estabilidad, desarrollo y prosperidad de su historia. Ello exige, de manera obvia, alcanzar un punto que nos permita sacar lo mejor de nosotros mismos y poner la vista en un horizonte de esperanza colectiva, sabiendo estar a la altura de las circunstancias incluso en la coyuntura económica más adversa y preocupante que muchos pueden recordar.

Y no resulta válido apelar a los muchos factores que justificarían bajar los brazos ante lo inevitable, en un derrotismo a medio camino entre la aceptación del naufragio como una circunstancia irreversible; dado que –aunque en buena parte ya no lo recordemos– la legitimidad, el peso específico y la capacidad de influencia de los países está muy por encima de sus magnitudes, sus ratios y sus índices económicos.

Ciertamente, el caso español bien podría representar un vuelco antológico en muy escaso periodo de tiempo. De ahí que resulte comprensible la incomoda e inquietante sensación de irrelevancia a la que no estábamos ya acostumbrados. ¿Como es posible que la España asimilada a las democracias más avanzadas, la locomotora económica europea de esta última década, el tercer exportador de capital en inversiones directas después de Estados Unidos y Francia pueda ser vapuleada de esta manera? ¿Qué ha ocurrido para que precisamente cuando contábamos por vez primera con un elenco nada despreciable de empresas de referencia mundial en diferentes sectores el trato de gobiernos amigos pueda ser tan hostil como desconsiderado? ¿Cómo podemos ser ignorados de

manera tan clamorosa? ¿No jugábamos hasta hace bien poco en la Champions?

Nada más lógico, por tanto, que se asista con preocupación a este desconcertante escenario que –por encima de lecturas superficiales– debería propiciar una serena reflexión sobre los errores cometidos en estos últimos diez años y la manera de solucionarlos.

Este empeño por alzar la mirada, coger con fuerza el timón y retomar el rumbo nos obliga –de entrada– a echar la vista atrás en pos de la estela que hemos dejado a nuestras espaldas. Identificaríamos de inmediato los titánicos esfuerzos realizados en las dos décadas anteriores para resituar a nuestro país en el tablero internacional a través de proyectos que aunaron los esfuerzos de la mayoría y maximizaron todos nuestros recursos.

En primer lugar, el ejemplar proceso de Transición política llevado a cabo en España –nuestra particular y exitosa fórmula de reconciliación nacional– en buena parte deslegitimada por la relectura impuesta desde la nueva generación de socialistas que ha representado Jose Luis Rodríguez-Zapatero. En segundo término, la eficacísima labor llevada a cabo personalmente por S.M. el Rey tanto al personificar a esa nueva España en los cinco continentes, como su contundente respuesta al intento de golpe de Estado. El tercer pilar de apuntalamiento supuso la llegada al poder del socialismo en la España democrática, que se rubricó con la integración en Europa y en la Alianza Atlántica.

Todos estos pasos, fueron acontecimientos que dotaron a nuestro país de una relevancia claramente superior a la que otorgaba nuestra realidad económica, entonces infinitamente menos dinámica, desarrollada y próspera que la actual. Así fue reconocido y recompensado sin ambages por la comunidad internacional, que abrió las puertas de sus más relevantes instituciones al liderazgo y las aportaciones de alguno de nuestros más destacados compatriotas.

Fue precisamente este clima de estabilidad, asentado en un sentimiento de orgullo y autoes-

tima compartidas, el que facilitó que nuestras empresas iniciasen una progresiva expansión internacional y que España fuese protagonista de acontecimientos sociales y políticos de primera magnitud como los Juegos Olímpicos de Barcelona y la Conferencia de Paz en Oriente Próximo, en la que Madrid fue anfitriona de los principales líderes mundiales encabezados por los presidentes de las dos superpotencias, Sres. Bush y Gorbachov. El último proyecto común de nuestra reciente historia está representado por el exigente esfuerzo con el que se acompañó la valiente decisión de José María Aznar de aprobar el duro examen de Maastrich para acceder a la Moneda Única.

Desde entonces, nuestro país, que no parece saber encontrar un nuevo rumbo colectivo, ha sufrido la sacudida de sucesivas contingencias políticas internas y externas que han afectado al rumbo que habíamos decidido tomar con la llegada de la democracia y nuestra incorporación a la comunidad internacional.

Todo parece indicar que el indiscutible éxito conseguido, los aplausos recibidos y la riqueza de la que disfrutamos, nos han hecho sobrevalorar nuestras capacidades, permiternos demasiados lujos y actuar de manera un tanto irreflexiva cuando no ingenua como analizaremos más adelante. A nadie puede sorprenderle, por ejemplo, lo complejo que resulta transmitir un mensaje unitario en el exterior cuando las diferentes instancias políticas y administrativas de nuestro país se han caracterizado por actuar de forma fragmentada, ni los ingentes recursos que se desperdician al no contar con un factor que catalice y agregue valor a la rica diversidad y el enorme talento que subyace en todos los niveles de nuestra sociedad.

A lo anterior habría que sumar nuestras sucesivas y contradictorias tomas de posición en el orden internacional, entre las que destaca nuestra relación con los EE.UU. Si nadie duda que reforzar el Eje Atlántico es una iniciativa del máximo interés para España, determinados gestos unilaterales primero del Presidente Aznar y luego del Presidente Zapatero, fueron juzgados excesivos y poco inteligibles para buena parte de la

opinión pública de ambos países, lastrando el empeño de forma muy gravosa para nuestros intereses políticos y económicos y dando paso a un distanciamiento tan estéril como perjudicial.

Urge pues, que España deje de dilapidar su capital político y retome cuanto antes la senda que nos ha permitido llegar hasta aquí, pues tras haber conseguido con tanto esfuerzo dejar de ser “diferentes” no podemos permitirnos el lujo de empezar a ser irrelevantes.

### **La diplomacia corporativa y el nuevo liderazgo**

Es en este panorama donde debemos enmarcar la necesidad de potenciar la Diplomacia Corporativa entre las herramientas a utilizar. La Diplomacia Corporativa parece haberse hecho un hueco en el panorama de los conceptos y servicios que la empresa tiene que tomar en consideración de cara a conseguir sus objetivos en una sociedad progresivamente globalizada de cuyo origen no puede deslindarse. La globalización, en efecto, ha traído consigo una nueva serie de necesidades que antes no eran vislumbrables, que plantean retos sumamente novedosos.

Por una parte, ahora son muchas las empresas que operan fuera de sus fronteras y que tienen que gestionar una variada agenda estratégica internacional en competencia con otras muchas entidades. El panorama exterior ya no es monopolio de unas cuantas multinacionales, sino que se caracteriza por la presencia de una enorme cantidad de empresas de muy diferentes tamaños y de los más diversos sectores.

De manera simultánea, los estados nacionales han ido transformando sus estructuras administrativas y de gestión en un sin fin de instancias diversas con un considerable grado de autonomía. A los estamentos nacionales, regionales y municipales hay que unir otros muchos organismos con peso e influencia nada desdeñable que hay que es imprescindible tomar en consideración.

A ello hay que unir la aparición a lo largo de las últimas décadas de toda una serie de herra-

mientas tecnológicas que permiten que la información fluya libremente de manera prácticamente instantánea e imposible de controlar. A los medios de información tradicionales se unen ahora fenómenos diversos, como los blogs o las redes sociales, que tienen una notable capacidad de poner encima de la mesa determinados asuntos y amplificarlos entre grupos proclives o antagonistas.

De resultas de todo ello la percepción de las empresas ha dejado de estar bajo el control de las organizaciones. La capacidad de los ciudadanos de fiscalizar y hacer un seguimiento continuado de sus actuaciones ha aumentado de manera considerable el nivel de presión externa que tienen que soportar las organizaciones. En definitiva, ya no resulta posible mirar para otro lado o menospreciar los efectos de esta nueva realidad. Hay que tomar riendas en el asunto y ser conscientes de que la nueva sociedad global impone cambios drásticos en las formas tradicionales de proceder que han sido válidas durante décadas.

La Diplomacia Corporativa cubre la mayoría de las parcelas que deben tomarse en consideración para asegurar que los objetivos empresariales puedan llegar a buen puerto. De entrada, todos aquellos que contribuyen a la reputación, a la percepción y a la credibilidad de las empresas propiciando un conocimiento acorde con la realidad y un diálogo fluido con todos los agentes sociales implicados. Tiene también la capacidad de prevenir y alertar de los peligros que pueden encontrarse en el camino, identificando los puntos débiles y tendiendo puentes hacia aquellos ámbitos que pueden resultar conflictivos en el futuro.

Existen dos aspectos esenciales para llevar a cabo una eficaz estrategia de Diplomacia Corporativa que implica la necesidad de un cambio de mentalidad y una ruptura con los moldes convencionales.

Por un lado la consideración respetuosa que exigen las instituciones de cualquier mercado exterior. Para el mundo occidental, muy buena parte de las naciones han tenido durante siglos la consideración de Colonias, lo que ha favore-



cido que las estructuras empresariales allí establecidas con posterioridad fueran consideradas sucursales enteramente subsidiarias de sus matrices, sin apenas autonomía de decisión. Este patrón ya no funciona en el mundo actual, en donde es necesario que las empresas tengan un perfil adaptado a las realidades específicas de cada mercado.

Por otro, la Diplomacia Corporativa otorga un papel central al empresario como punta de lanza de la organización. En este nuevo escenario que comentamos, el protagonismo de los dirigentes de la empresa es absolutamente determinante. Hasta ahora, los máximos dirigentes empresariales, ya fuesen como ejecutivos o como representantes del capital de la empresa han tenido mayoritariamente un papel orientado casi exclusivamente a la gestión interna, con pequeñas incursiones en el ámbito institucional y la opinión pública. Este papel tradicional resulta insuficiente en el panorama actual, donde el papel del máximo representante corporativo juega un papel de liderazgo mucho más político y visible. Ya no es posible empujar el desarrollo de los objetivos empresariales concediendo alguna que otra entrevista o mediante un discurso anual ante la junta general de accionistas. Tampoco es suficiente con el papel negociador en busca de consensos internos o externos pretendiendo mantenerse ajenos de los ojos de la opinión pública.

Negociar con los agentes externos, establecer alianzas estratégicas en distintas partes del mundo, maniobrar mediante coaliciones ofensivas o defensivas, tener la mejor información disponible sobre aquellos aspectos considerados claves para la toma de decisiones es todo un reto cuando la delimitación del mercado ya no se circunscribe al mercado doméstico y a unos cuantos países fuera de las fronteras nacionales. La nueva sociedad globalizada multiplica exponencialmente la necesidad de un caudal de información constante, de una presencia continuada y de una herramienta de gestión de probada eficacia. El perfil del líder empresarial con poder prácticamente absoluto de antaño (lo que en Estados Unidos se han denominado Imperial CEO) ha devenido en la necesidad de un nuevo liderazgo mucho más centrado en el entendimiento, la capacidad de

persuasión y la eficacia en la búsqueda de consensos asumibles, en definitiva todo el elenco de características que componen el llamado Soft Power o Poder Blando.

La Diplomacia Corporativa, por tanto, nace para cubrir las necesidades de unas empresas cuyo papel ha cambiado de manera muy notable en las dos últimas décadas, en las que las corporaciones han tomado conciencia de su mayor autonomía frente a los poderes públicos y de las carencias de estos últimos para contribuir rápida y diligentemente en la resolución de sus conflictos y crisis en otros mercados siguiendo el patrón propio de la diplomacia internacional, de los servicios diplomáticos nacionales.

Hago aquí una brevíssima parada que creo aclaratoria a efectos de explicar por qué en mi caso resultó sencillo prever la necesidad del establecimiento de la Diplomacia Corporativa, cosa que no se hubiera producido en absoluto de no haber tenido el privilegio de vivir una década en los Estados Unidos, sin la cual no hubiera sido posible alcanzar el basamento conceptual y empírico sobre cuestiones de absoluta actualidad, en una sociedad tan avanzada en estos terrenos como la norteamericana. De ahí que –sin especiales luces por mi parte me resultara evidente en que medida el papel tradicional de las cúpulas empresariales españolas iba a verse afectado progresivamente por un nuevo panorama político-empresarial propio de la sociedad internacional globalizada a la que España había accedido a raíz de su ingreso en la entonces llamada Comunidad Económica Europea.

En conjunto, podemos resumir dicho cambio en el hecho de que el empresario tradicional, acostumbrado a jugar fundamentalmente en un mercado doméstico, con unos reguladores, competidores y clientes claramente identificados, se iba a ver sometido a un panorama infinitamente más complejo, resumido en los siguientes puntos:

1. La apertura progresiva de los mercados, que obliga de manera simultánea a tomar en consideración la oportunidad de ampliar su presencia allende sus fronteras y a contem-

plar el riesgo de nuevas incorporaciones foráneas en el mercado propio.

2. La aparición de una regulación multinivel que aumenta tanto por arriba (Unión Europea, organismos multilaterales, regulación específica de los países en los que se tenga presencia) como por abajo (debido al proceso de descentralización ocurrido en nuestro país a lo largo de los últimos 25 años).

3. Tampoco los competidores están ya tan claramente delimitados como antaño. A la competencia nacional hay que sumar la llegada de nuevos jugadores internacionales. Si a ello unimos la cada vez mayor diversificación de los grupos empresariales, es evidente la dificultad de saber donde puede surgir un competidor.

4. La creciente segmentación de clientes y consumidores y la complejidad que representa la existencia de múltiples mercados heterogéneos en los distintos países o continentes en los que se opera.

5. A todo ello hay que sumar una cada vez mayor fiscalización social de la que es objeto la figura del empresario a través de las prácticas de Buen Gobierno y las ya ineludibles exigencias en cuanto a Acción Social y Responsabilidad Corporativa.

6. La penúltima derivada de este exhaustivo proceso de control sobre el empresario se encuentra en la reciente aparición de organizaciones profesionales encargadas de agrupar y representar a los accionistas minoritarios, que en EE.UU. ya han puesto en jaque a más de un presidente.

7. Punto y aparte merecen la aparición de las Redes Sociales en sus diversas modalidades, que han dado voz (y voto virtual) en tiempo real a cientos de millones de ciudadanos.

**En definitiva, el empresario español debe asumir un rol que va más allá del de mero gestor o de un buen estratega, en la medida en que se irá asemejando cada vez más a la figura de un lí-**

**der político, de un estadista que –con independencia de la buena marcha de su negocio– tiene obligatoriamente que atender muchos otros frentes ligados tanto a la opinión pública como a los demás agentes políticos y sociales nacionales e internacionales que conforman el marco relacional en el que desarrolla su actividad.**

**Para ello, el acceso a la información, el correcto posicionamiento y la capacidad de interlocución con multiplicidad de instancias heterogéneas se mostraba indispensable.**

Si partimos de la premisa de que la labor de las cúpulas empresariales tiene cada vez mayor similitud con la de los políticos en cuanto a Agentes de Poder público nacional e internacional, debemos concluir que la asistencia con la que cuentan los empresarios para desarrollarla necesita de un planteamiento diferente y mucho más sofisticado, que refuerce los apoyos necesarios para desarrollar con garantías sus funciones en un entorno de enorme complejidad e incertidumbre.

### **La diplomacia corporativa en España**

De acuerdo con todo lo expresado, al referirnos a la Diplomacia Corporativa estamos hablando de un servicio altamente exclusivo y especializado, que exige un conocimiento detallado de una serie de disciplinas como el marketing, la comunicación, las relaciones públicas, el lobby, las relaciones políticas y empresariales nacionales e internacionales, y –por encima de todo– una intensa experiencia en operaciones y proyectos de envergadura operando al máximo nivel político, económico o social.

No se trata pues de una práctica convencional que pueda llevarse a cabo por las empresas especializadas en cada uno de los campos mencionados: Hablamos de un mix integrado de servicios desarrollado durante años hasta encontrar el punto exacto de equilibrio entre unas y otras disciplinas, lo cual no podría llevarse a cabo sin un excelente equipo de profesionales, ni una inversión previa acorde con el nivel que se espera de nosotros en los distintos ámbitos en los que operamos.

Todo lo anterior nos lleva a pensar que queda un largo camino por recorrer hasta conseguir que la Diplomacia Corporativa sea algo más que un concepto novedoso y aceptado recientemente en los organigramas de alguna de nuestras principales empresas: Esta inclusión terminológica puede resultar un primer paso demostrativo de la sensibilidad de las cúpulas empresariales a la materia, o bien un deseo de no quedarse atrás en cuanto a los conceptos de vanguardia que presiden los actuales ámbitos que las empresas de envergadura no pueden permitirse desdeñar (Responsabilidad Social Corporativa o Relación con Inversores). En todo caso, es quizás en esta última parcela en la que más camino hay que recorrer, dado lo ajena que ha resultado hasta ahora en las estrategias directivas, dado su acceso relativamente reciente a los mercados internacionales.

Es cierto que el fenómeno de internacionalización de la empresa española empezó a acelerarse tras nuestro ingreso en la entonces Comunidad Económica Europea, y que tuvo un momento álgido con el salto hacia Iberoamérica en los años '90, pero el boom se ha producido en esta última década en que nuestras empresas han ocupado rankings de importancia en casi todos los sectores en los cinco continentes.

El Círculo de Empresarios, tuvo la feliz iniciativa de editar junto al Wharton Business School (Universidad de Pennsylvania) un **Anuario de Internacionalización de la Empresa Española** que –ya por su quinta edición– nos brinda una espléndida referencia de la magnitud de esa presencia de nuestras empresas y de sus notables avances en la adjudicación de proyectos y adquisiciones de la mayor consideración. La estructura de los referidos informes da cumplida cuenta con gran despliegue de datos y gráficos de los diferentes capítulos que demuestran la fortaleza de nuestras empresas, su percepción en el exterior, y los cambios acaecidos en la estructura de nuestro sector exterior en su conjunto. Los referidos anuarios no han obviado fortalezas ni debilidades de los diferentes sectores, ni tampoco el impacto de la grave crisis mundial por la que atravesamos y sus múltiples secuelas.

Sin embargo, es difícil encontrar documentos y referencias específicas a la estrategia de las empresas española en relación con otros mercados, más allá de algunos papers que tratan el asunto de manera más o menos general, y desde luego son escasas las menciones concretas a este terreno salvo en algunas publicaciones aisladas, como es el caso de la **Revista Contrastes** (que dedicó un monográfico a Los Nuevos Conceptos de Poder o el **Instituto de Empresa**, que junto con Financial Times Prentice Hall editó el libro “Pero, ¿Aquí quién manda?: Levantando el Mapa del poder en España). En este libro precisamente, Jorge Cachinero un querido colega y respetado profesional de la Comunicación y las Relaciones Institucionales, atribuye a Global Strategies la implantación y el desarrollo del concepto de Diplomacia Corporativa en España a principios de los años ochenta, como así fue de hecho, lo cual no resta valor a su gesto ni gratitud por generoso reconocimiento.

Mención aparte merece el sobresaliente empeño del empresario y profesor Eduardo Olier, en poner en valor el término Geoconomía, quien –apelando a Edgard Luttwak, creador del concepto– nos recuerda que la geoconomía es el mantenimiento de las antiguas rivalidades existentes entre las naciones utilizando medios económicos lugar de bélicos”. El profesor Olier, que mantiene un constante pulso al que algunos contribuimos modestamente, además de la publicación de la Revista Geoconomía, y de un libro con el mismo nombre, ha instaurado una Cátedra sobre la materia en colaboración con el Centro de Estudios Universitarios (C.E.U.), la Cátedra de Geoconomía y Relaciones Internacionales centrada en dos pilares como son la Inteligencia y la Diplomacia Corporativa, aspecto éste último con el que Global Strategies colabora en los aspectos que son propios de su actividad profesional.

La idea de que la Diplomacia Corporativa no es más que una derivada de la diplomacia tradicional, adaptada a los tiempos actuales en los que las empresas se asemejan a los Estados en su estructura, presencia y capacidad de influencia. Por lo tanto, no estamos inventando nada nuevo al trasladar dicho concepto secular al panorama de la empresa.

Y si bien España ha contado siempre con excelentes diplomáticos, no en vano fue nuestro país quien abrió la primera legación diplomática en el extranjero, (la Embajada Cerca de la Santa Sede, como todavía hoy es conocida) no tengo la impresión de que la diplomacia española, se haya caracterizado por su eficacia en lo que a los aspectos económicos y comerciales se refiere. Es muy posible que conceptos como el honor, el valor de la palabra dada y el fuerte componente religioso que ha caracterizado las aventuras exteriores de nuestro país, haya sido un obstáculo para no primar los intereses frente a los ideales. Tampoco ha sido el nuestro un país caracterizado por el comercio y (salvo en su franja mediterránea) la península se ha significado más en las gestas militares o las empresas de índole espiritual. Tampoco es descartable que la idiosincrasia propia del individualismo español favorezca la deficiente coordinación de estrategias y la puesta en común de objetivos, lo que justifica que en época tan reciente como 1973 Henry Kissinger –uno de los grandes diplomáticos de la historia– nos viera como un país “tentado por la muerte y el sacrificio” siempre “a medio camino entre lo trágico y lo heroico”, con “tradicionales bandazos entre anarquía y autoridad, el caos o la disciplina total”.

Al autorizado punto de vista descriptivo del ex Secretario de Estado, me permito añadir modestamente el de la ingenuidad, quizás una de las características menos conocidas del carácter español: La notable candidez con la que afronta muchos temas de importancia primando sentimientos y percepciones frente a intereses y realidades. Desde este punto de vista entenderemos mejor muchas de las numerosas acciones a pecho descubierto, valerosas e individualistas, que ni miden ni sopesan las consecuencia de sus acciones tanto ex-ante como ex-post, lo que ha llevado a algunas sorpresas desagradables y sumamente lesivas en términos corporativos, algunas de ellas muy recientes. Este componente –que no dudo pueda sorprender a algunos lectores– hay que hilarlo con los atávicos complejos y los procesos traumáticos que han caracterizado el tránsito español a la modernidad.

En nuestro descargo, cabe alegar que no es tarea sencilla pasar de ser una potencia hegemónica a

un país de peso medio, ausente en la mayoría de las grandes corrientes históricas e intelectuales de los últimos siglos y de las decisiones trascendentes que han dado lugar al mundo que llamamos contemporáneo. En este sentido, el Reino Unido sufrió un trauma incomparablemente menor ya que arrió la bandera de su imperio a favor de un pariente cercano que encontraba en las islas británicas una constante fuente de inspiración reverencial. No, no es nada fácil ceder el cetro y para ello nos basta con observar el trauma que supuso para los EE.UU. el atentado del 11 de Septiembre (el primer ataque al mainland americano) y las secuelas de pesimismo e inseguridad que trajo consigo un episodio aislado y cualitativamente menor en comparación con los que se han vivido en otras partes del mundo.

Con todos estos antecedentes, no es extraño que la diplomacia sea una asignatura pendiente para España, y menos todavía que la Diplomacia Corporativa, disciplina de reciente puesta en práctica, presente lagunas y errores de cálculo que a la postre resulten en resultados indeseados.

Entre los errores más comunes de las empresas españolas en el exterior, destaco el de haber primado la Información (la Inteligencia política y Económica) frente a la diplomacia en sí. Este es un error que tradicionalmente cometen los norteamericanos, quienes suelen romper relaciones diplomáticas con los países con los que tienen un conflicto, lo cual les priva del insustituible contacto, presencia e intercambios entre personas que nunca podrá reemplazar la Inteligencia por sofisticados o cuantiosos que sean los medios para obtener la información. Desde mi punto de vista, el apego de los españoles a vivir en su país de origen hace que la presencia in situ de los más altos directivos empresariales no sea todo lo intensa que sería deseable, delegándose esas tareas en los ejecutivos expatriados.

De igual manera, resulta significativa la falta de integración real en los mercados exteriores a nivel personal. Esto es muy notable –al menos es en el que más experiencia tengo– en el caso de los EE.UU., donde las empresas españolas viven ajenas a las prácticas que no sean exclusiva-

mente profesionales. Un país en el que la sociedad civil juega un papel tan importante a través de infinidad de instituciones vinculadas a todo tipo de causas sociales, políticas o culturales, no entiende fácilmente que haya players que se mantengan al margen de lo que allí es parte de la vida cotidiana.

Hay también algunos fallos estratégicos que no es posible dejar de mencionar: La elección equivocada de socios de cara a la implantación en un país determinado sería uno de ellos. El segundo quizás más relevante, es el prestarse a determinadas prácticas cuestionables que –si bien en un primer momento se convierten en atajos ventajosos– acaban saliendo demasiado gravosos, como acabamos de ver en fecha reciente. Aquí podríamos hilar con una de mis mas repetidas tesis durante años: El que las empresas españolas tendrían que haber iniciado su desembarco a través de la América del Norte en vez de optar por el hemisferio sur como primera parada de su viaje. Desde mi punto de vista, el mercado americano ofrecía ventajas mucho mayores, entre ellas la de ir protegido corporativamente bajo bandera a americana a países donde la seguridad jurídica es deficiente, cuando no directamente inexistente.

Con todo, el mayor problema con el que se encuentran las empresas españolas a la hora de desarrollar una estrategia consistente de Diplomacia Corporativa, se cifra en la ausencia de una base metodológica aplicada en el tiempo a corto, medio y largo plazo. Se podría afirmar en este sentido que las empresas españolas operan de manera espasmódica, al hilo de los acontecimientos y sin contemplar planes de contingencia alternativos. De ahí que luego surja la desorientación propia de no poder apelar a los siempre imprescindibles Planes B.

En esta tarea metodológica, en este construir relatos poderosos y creíbles al hilo de la realidad, el papel de los futuros diplomáticos españoles es absolutamente esencial. Para ello será necesario que un mayor conocimiento por su parte de la realidad económica y empresarial sea determinante en el devenir de nuestra posición geo-económica en el mundo futuro. Ter-

minando con Joseph S. Nye, Jr. Podemos decir que “En la era de la información ganara el que mejor mensaje tenga”. Y España tiene mensaje: Un mensaje mucho mejor de lo que se percibe, en buena parte por nuestra propia incapacidad para trasladar uno más ajustado a la realidad.

Nuestra posición geoestratégica, la fuerza de nuestra lengua en el mundo, el privilegiado entorno físico en el que estamos situados (que nos convierten en una potencia turística) el liderazgo académico mundial en las escuelas de directivos de empresa, las fabulosas infraestructuras aeroportuarias, viales y ferroviarias, unido a la calidad de nuestra red hospitalaria y asistencial, por no hablar de las empresas nacionales punteras en muy diversos campos, hacen de España un producto de primera, al que tenemos que saber aportar el valor diferenciado que su marca necesita para ser considerado como tal fuera de nuestras fronteras.

## **Bibliografía**

Nicholas A. Christakis; James H. Fowler. *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives*. Little, Brown and Company, 2011

Rob Cross; Andrew Parker. *The Hidden Power of Social Networks*. Harvard Business School Press, 2004

Joseph S. Nye, Jr. *The future of Power*. Public Affairs, New York, 2011

Eduardo Olier. *Geo-economía. Las claves de la economía global*. Prentice Hall Financial Times, 2012

Óscar José Martín García; Manuel Ortiz Heras. *Claves internacionales en la Transición Española*. Editorial Catarata, 2010

Francisco Cabrillo, Jaime García-Legaz y Pedro Schwartz, *A Case for an Open Atlantic Prosperity Area*. Fundación para el Análisis de los Estudios Sociales (FAES), 2006

María Jesús Valdemoros Erro; Mauro F. Guillén

y María Grandal Bouza, *Anuario Internacionalización de la Empresa española*. Círculo de Empresarios, 2011-2010-2009-2008-2007

Jeremy Rifkin. *La Era del Acceso. La revolución de la nueva economía*. Editorial Paidós Ibérica, 2000

Hedrick Smith. *The Power Game*. Random House, New York, 1988

Avinash K. Dixit; Barry J. Nalebuff. *The Art of Strategy*. Norton & Company, 2008

Elisabeth Vitt; Michael Luckevich and Stacia Misner. *Business Intelligence*. McGraw Hill, 2002

Jan Söderqvist; Alexander Bard. *La Netocracia*. Prentice Hall, 2002

Robert Kagan. *Poder y Debilidad*. Santillana Ediciones Generales, 2003

Colin S. Cray. *Modern Strategy*. Oxford University Press, 1999

Morley Winograd; Michael D. Hais. *Millennial Makeover*. Rutgers University Press, 2008



---

## 2.4. Posición global y ventajas competitivas de las nuevas multinacionales españolas

**Mauro F. Guillén**

DIRECTOR DEL JOSEPH H. LAUDER INSTITUTE

**Dr. Felix Zandman**

CATEDRÁTICO DE DIRECCIÓN INTERNACIONAL DE EMPRESAS. WHARTON SCHOOL, UNIVERSIDAD DE PENNSILVANIA

**Esteban García-Canal**

CATEDRÁTICO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. UNIVERSIDAD DE OVIEDO

---

### Introducción

De entre todos los países que en los años 60 estaban todavía intentando desarrollar una base industrial sólida, España ha sido, junto con Corea del Sur y Taiwán, el país que ha generado el mayor número de multinacionales realmente globales (Guillén, 2005, Guillén y García-Canal, 2010a, Guillén y García-Canal, 2010b). La Tabla 1 enumera los ejemplos más destacados de las empresas españolas con una importante presencia en el extranjero. Incluye empresas ubicadas en todos los grandes rubros industriales, excepto en los sectores químico, electrónico y del automóvil, en los que sólo hay unas pocas compañías que sean de propiedad española. Con todo, los sectores en los que las multinacionales españolas han sido más conocidas internacionalmente son las infraestructuras, ocio y servicios financieros, lo que muestra inequívocamente que el país no ha desarrollado una importante base tecnológica.

Esta ausencia de una sólida ventaja tecnológica en el caso de las empresas españolas contrasta con la visión clásica de las teorías de la empresa multinacional, que explican la existencia de estas empresas a partir de la posesión de tecnologías de vanguardia o marcas reconocidas internacionalmente (Guillén y García-Canal, 2009). Sin embargo cabe reseñar que el caso de

las empresas españolas no es único. En efecto, el panorama competitivo global está cada vez más poblado por empresas multinacionales que tienen sus orígenes en países que no se encuentran entre los más avanzados del mundo desde un punto de vista tecnológico o de reputación de marca. Estas “nuevas” multinacionales proceden: (1) de economías con un nivel de ingresos medio-alto como España, Irlanda, Portugal, Corea del Sur o Taiwán; (2) de economías emergentes como Brasil, Chile, México, China, India o Turquía; (3) de países en vías de desarrollo como Egipto, Indonesia o Tailandia; o (4) de países ricos en petróleo como los Emiratos Árabes Unidos, Nigeria, Rusia o Venezuela. Los libros se han referido a ellas de muchas maneras, incluyendo términos como “multinacionales del tercer mundo” (Wells 1983), “empresas tardías” (Mathews, 2002), “multinacionales poco convencionales” (Li 2003), “retadoras globales” (BCG 2011), o “multinacionales emergentes” (Accenture 2008; Economist 2008; Goldstein 2007; Ramamurti and Singh eds. 2009). En algunos casos, estas empresas son etiquetadas dependiendo de su región de origen, utilizando términos como “multinacionales dragón” (Mathews, 2002), o “multilatinas” (Cuervo-Cazurra, 2008). Las nuevas multinacionales se han convertido en importantes actores en los procesos de inversión directa en el exterior y en las adquisiciones transfronterizas (UNCTAD



2008). A pesar de que no suelen contar con la mejor tecnología de vanguardia o habilidades comerciales en sus respectivas industrias, se han expandido por el mundo utilizando fórmulas innovadoras. En general los tipos de innovación que más han utilizado estas empresas han sido de tipo organizativo y de procesos, aunque algunas empresas orientadas a nichos de mercado específicos han realizado innovaciones de producto y/o comerciales.

Los trabajos de investigación sobre las nuevas multinacionales han discurrido en paralelo con el fenómeno en sí, pero son pocos los que se han pronunciado o han documentado las capacidades competitivas en poder de las nuevas multinacionales. En este trabajo, resumimos los resultados de una investigación más amplia (Guillén y García-Canal, 2010a), en la que analizamos cuáles han sido las ventajas competitivas en las que ha basado su expansión internacional la empresa española, analizando el proceso por el cual estas empresas han desarrollado y acumulado capacidades sobre las que asentar su expansión internacional.

### **Nuestra investigación empírica: ventajas competitivas de las nuevas multinacionales**

En el marco de una investigación más amplia, financiada por la Fundación Rafael del Pino, realizamos un estudio sistemático de las pautas de expansión internacional de un buen número de empresas españolas, estudio que complementamos con un análisis de otras empresas multinacionales de países emergentes. En concreto, las empresas analizadas fueron las siguientes: Agbar, ALSA, Duro Felguera, Ebro Puleva, Fagor Electrodomésticos, Famosa, Ficosa, Flamagas, Freixenet, Gamesa, Gestamp, IESE, Inditex, Planeta, Pronovias, Banco Santander, SOS, Telefónica, Unión Fenosa, Viscofán y Zanini, entre las españolas, y America Movil, Arcelik, Arcor, Bharat Forge, Bimbo, Gruma, Haier, Mabe, Suzlon y Wanxiang, entre las no españolas<sup>1</sup>.

Nuestro análisis teórico y empírico se organizó

siguiendo una lógica de comparación sistemática entre países, sectores y empresas. En concreto, seguimos el método de comparación de casos. Los casos de estudio se usan en la investigación académica a los efectos de descripción empírica y de clasificación, para la elaboración de teorías y de pruebas, para diagnósticos clínicos, para la formación profesional, así como para la evaluación de programas (Hamel 1993; Yin 2003; Flyvbjerg, 2006). Han alcanzado una gran popularidad en el campo de la investigación en organización y dirección de empresas. En un artículo muy citado, Eisenhardt (1989) los propuso como una metodología ideal para explorar un fenómeno empírico y elaborar una teoría basada en la evidencia recopilada. En nuestra investigación, comparamos sistemáticamente casos de compañías ubicadas en el mismo sector industrial con el fin de contrastar argumentaciones específicas acerca de las motivaciones, los factores impulsores y las consecuencias de las pautas de expansión internacional de las nuevas multinacionales.

Con el fin de asegurar que nuestro análisis tiene validez interna y que puede ser generalizado dentro de los límites de un conjunto de parámetros, estudiamos empresas en sectores determinados siguiendo el método comparativo de casos emparejados (Gerring 2007; Gupta y Guillén 2009). La principal idea sobre la que se basa esta metodología es elegir estratégicamente casos para un estudio comparativo sistemático, de tal forma que algunas variables son controladas mientras que otras permiten al investigador desarrollar y examinar una teoría. En concreto, para cada sector utilizamos un diseño de investigación 2x2, analizando sistemáticamente cómo el modelo de internacionalización de las empresas se ve afectado por parejas de variables como la integración vertical y la diversificación del producto, la importancia de la tecnología de producto propia y la dificultad de acceder a los mercados extranjeros, así como la independencia estratégica de la empresa y su predisposición a cooperar para acceder a nuevas capacidades. En cada sector, realizamos un análisis en profundidad del modelo de crecimiento interna-

<sup>1</sup> Para un análisis más detallado de la metodología utilizada, véase Guillén y García Canal (2010).

cional de cada empresa y lo comparamos con sus homólogos en España y en otros países, tanto con mayores como con menores niveles de desarrollo. De esta forma, estamos en mejor posición de proponer generalizaciones acerca de cómo el alcance de los contextos competitivos nacionales y globales, las decisiones estratégicas de la empresa y la reacción de sus competidores determinan el proceso de internacionalización en el caso de las nuevas multinacionales.

Como resultado de nuestro análisis identificamos cuatro grandes ventajas competitivas de las empresas españolas. La primera de ellas es la excelencia en la ejecución. Aunque las multinacionales españolas no son líderes tecnológicos en sus respectivos sectores, son empresas que han sabido diseñar y fabricar eficientemente bienes intermedios, o construir y poner en marcha instalaciones productivas y proyectos de infraestructura con rapidez y costes ajustados basándose fundamentalmente en su experiencia acumulada en España. Es muy conocida en este sentido la frase pronunciada por Iñaki Santillana en sus tiempos de presidente de Telefónica Internacional en la que reconocía que la principal tecnología de Telefónica era su capacidad para “cavar zanjas,” esto es, para ampliar con rapidez y eficiencia la red de telefonía básica en el extranjero. Sin duda, esta capacidad fue crucial para maximizar el valor de sus inversiones en América Latina. Un segundo factor clave en la expansión internacional de la empresa española ha sido el crecimiento externo. En lugar de desarrollar proyectos en el exterior partiendo de cero a través de filiales de nueva creación, las empresas españolas han apoyado el grueso de su expansión internacional en alianzas estratégicas y adquisiciones de empresas ubicadas en el exterior, lo que les han proporcionado tecnología y saber-hacer y/o una infraestructura local. La trayectoria del Banco Santander ha sido en este sentido paradigmática respecto del uso de alianzas y adquisiciones como forma de acelerar el crecimiento internacional.

Un tercer factor a destacar ha sido la capacidad para desenvolverse en países con entornos institucionales débiles, con grandes dosis de intervencionismo y sobrerregulación. Allí donde

otras empresas con mayor experiencia internacional han desinvertido o no se han atrevido a entrar, muchas empresas españolas han sabido hacerse un hueco capitalizando la experiencia acumulada en España, en donde hasta fechas no excesivamente lejanas la actividad económica estaba muy regulada. No deja de ser curioso en este sentido que el mayor éxito internacional de ALSA haya sido en China, donde ha sabido vencer las diferentes barreras regulatorias para desarrollar su actividad. Por último, un factor adicional ha sido la capacidad de la empresa española para capitalizar su experiencia en nichos de mercado específicos. La empresa española no ha pretendido combatir a las multinacionales establecidas con sus mismas armas, sino que se ha centrado en los segmentos de mercado donde contaba con una mayor ventaja competitiva, para posteriormente dar el salto a otros segmentos, como ilustra el éxito de Inditex.

Como se puede apreciar por el tipo de ventajas competitivas utilizadas por las empresas españolas y las nuevas multinacionales, los tipos de innovación que más han utilizado estas empresas han sido de tipo organizativo y de procesos, aunque las empresas orientadas a nichos de mercado específicos también han realizado innovaciones de producto y/o comerciales.

Como ya hemos comentado, el caso de la empresa multinacional española guarda grandes paralelismos con el desarrollo de las multinacionales provenientes de países emergentes y menos desarrollados. En la siguiente sección detallamos cómo ha sido el proceso a través del cual este tipo de empresas han desarrollado estas capacidades.

### **Las capacidades competitivas y el surgimiento de las nuevas multinacionales**

En general, las nuevas multinacionales se han convertido en fuertes competidores internacionales sobre la base de un conjunto de capacidades diferentes a los activos tecnológicos y de marca de las multinacionales establecidas. En la sección anterior resaltamos la importancia de las capacidades de ejecución, de adaptación a nichos de mercado, a desenvolverse en entornos institucionales débiles y para utilizar el cre-

cimiento externo. En el Gráfico 1 se recoge un marco teórico dinámico que refleja los diferentes patrones de desarrollo de capacidades observados en nuestra investigación sobre las empresas españolas y otras nuevas multinacionales (Guillén y García-Canal, 2010a). En él se observa que el proceso de acumulación de recursos de las nuevas multinacionales no puede ser bien entendido sin analizar las características de sus países de origen. Una primera característica es el déficit de infraestructuras propio de los países que no se encuentran entre los más avanzados del mundo, que crearon oportunidades para un cierto tipo de empresas. Las empresas que sacaron ventaja de estas oportunidades acumularon capacidades de ejecución de proyectos (flecha I en el gráfico 1). Esta demanda de proyectos de infraestructuras ayudó a empresas como Telefónica, Unión Fenosa y Agbar a desarrollar experiencia que podía ser explotada en otros países.

Una segunda dimensión tiene que ver con las regulaciones asfixiantes características de los países de origen de las nuevas multinacionales (flecha II). Las regulaciones y los trámites burocráticos no sólo afectaron a las empresas en sectores de infraestructuras. Por ejemplo, los fundadores de Fagor Electrodomésticos adquirieron una empresa para evitar tener que acudir a la compleja burocracia gubernamental para obtener una licencia de apertura de un negocio. No obstante, el ejemplo más representativo de esta dimensión se encuentra en las empresas de los sectores de infraestructuras, sujetas a regulaciones de precios y de condiciones de funcionamiento, que paradójicamente pueden convertirse en una fuente de ventaja competitiva si la empresa aprende a utilizarlas como palanca para establecer barreras de entrada y conexiones políticas privilegiadas (García-Canal y Guillén 2008).

Un tercer proceso de creación de capacidades fue activado por el hecho de que los sectores en los países de origen de las nuevas multinacionales solían estar fragmentados y las empresas solían ser relativamente pequeñas en tamaño. Como se observa en los casos analizados, las fusiones y adquisiciones locales precedieron al proceso de internacionalización de las nue-

vas multinacionales en muchos casos. Y esta consolidación doméstica permitió a las nuevas multinacionales no sólo alcanzar escala sino también acumular experiencia en la gestión de las fusiones y adquisiciones, una capacidad que resultó valiosa en su expansión exterior, como lo demuestran los casos analizados de los sectores de alimentación, bienes industriales, banca e infraestructuras (flecha III en el gráfico 1). Las empresas que más se beneficiaron de esta capacidad fueron aquéllas de sectores de infraestructuras regulados, debido a la presencia de muchas empresas deficientemente gestionadas en países extranjeros.

Una cuarta pauta de desarrollo de capacidades tuvo su origen en la combinación de retrasos en el desarrollo económico, de un lado, y de características culturales, de otro, que dieron lugar a necesidades nada convencionales en el mercado (flecha IV). Por ejemplo, la carencia de servicios de transporte aéreo generó una oportunidad para ALSA de innovar con servicios de valor añadido, como la clase Supra. En otro ejemplo, IESE centró su atención en emprendedores y empresas familiares. Ambas empresas utilizaron la experiencia conseguida en el mercado local cuando se expandieron al exterior como jugadores globales de nicho. Otro ejemplo fue la estrategia comercial de América Móvil basada en servicios pre-pago de telefonía móvil.

Aunque la posesión de fuertes habilidades tecnológicas no es una característica de las nuevas multinacionales, algunas de ellas consiguieron acceder a tecnología utilizando el acceso a su mercado local como moneda de cambio, lo que representa una quinta pauta de desarrollo de capacidades (flecha V en el gráfico 1). El acuerdo de licencia entre Vestas y Gamesa en el sector de generación de energía eólica ilustra este modelo. Las colaboraciones entre empresas extranjeras propietarias de tecnología y marcas y empresas locales que poseen recursos como conocimiento, capacidades de ejecución de proyectos, capital relacional y habilidades políticas es una pauta relativamente frecuente entre las nuevas multinacionales. En general, la probabilidad de que el socio local obtenga tecnologías de vanguardia es directamente proporcional al

tamaño del mercado local y a la distancia cultural con el país de origen de las empresas extranjeras, como ilustran los casos de Fagor Electrodomésticos, Haier, Mabe y Arcelik.

Una última pauta de desarrollo de recursos se asienta sobre las capacidades de ejecución de proyectos (flecha VI) y la reputación (flecha VII) adquiridas por las empresas que han actuado como proveedores de las filiales de multinacionales extranjeras asentadas en su país. Las multinacionales establecidas, sobre todo en el sector de automoción, tienden a generar un proceso de selección natural entre sus proveedores locales con vistas a escoger a aquéllos con mejores capacidades de ejecución de proyectos relativas al diseño y fabricación de componentes. Así, varias de las nuevas multinacionales se expandieron al exterior sobre la base de esas capacidades y la reputación adquirida con sus clientes multinacionales.

### **A modo de conclusión**

Las empresas españolas que han logrado equipararse a sus homólogas de los países más avanzados del mundo, incluyendo ejemplos de empresas tan exitosas como Viscofán, Inditex, Gamesa, Telefónica, Santander y Planeta, no han basado su expansión internacional en la posesión de tecnologías de vanguardia y marcas renombradas, al menos en las etapas iniciales de su expansión internacional. Al igual que otras nuevas multinacionales han seguido un modelo de desarrollo que incluye tres componentes fundamentales. Primero, el crecimiento nacional e internacional ayuda a la empresa a alcanzar economías de escala, lo que facilita no sólo inversiones en tecnología y marcas, sino también el desarrollo de un amplio conjunto de recursos, como los enumerados en la sección anterior. Segundo, entrar en mercados más sofisticados proporciona un estímulo para innovar y mejorar capacidades. Y tercero, ser un seguidor más que un líder puede permitir a la empresa multinacional superar a los competidores establecidos al utilizar plenamente sus capacidades organizativas, directivas, de ejecución de proyectos y relacionales, al mismo tiempo que crea nuevas capacidades en tecnología y mar-

cas. De esta forma, la posesión de tecnología y marcas no es un requisito previo para tener éxito en la expansión al exterior; antes al contrario, en el caso de las nuevas multinacionales suele ser la culminación de dicha expansión. Así, resulta casi imposible explicar la existencia de las nuevas multinacionales sin tener en cuenta sus valiosos recursos y capacidades, tan diferentes de las que poseen las multinacionales clásicas. De hecho, una característica fundamental de las nuevas multinacionales es que han seguido un modelo de expansión internacional por el que optimizaron los recursos que las multinacionales convencionales normalmente no poseían o no consideraban necesario desarrollar.

El auge de las nuevas multinacionales no sólo ha revolucionado la economía global, sino que también pone en cuestión algunas de las ideas básicas en el campo de la dirección internacional. Con todo, nosotros no cuestionamos el postulado básico del campo, que establece que las empresas multinacionales deben superar de algún modo la desventaja del extranjero (Hymer 1960). Nuestro argumento se relaciona en mayor medida con las capacidades que permiten a las empresas competir en una amplia variedad de mercados, que necesitan ser definidas en términos más generales para incluir más habilidades o recursos que las tecnologías y marcas. Como en el caso de las multinacionales establecidas de los países más avanzados, el surgimiento de las nuevas multinacionales precisó de la acumulación de recursos desarrollados en el país de origen y su combinación con recursos locales desarrollados en el país anfitrión, a través de filiales de plena propiedad, adquisiciones o alianzas (Hennart 1991, 2009). Lo que demuestra el crecimiento de las nuevas multinacionales es que, bajo ciertas circunstancias, los recursos acumulados por empresas originarias de países emergentes pueden ser una base sólida para crear una empresa multinacional. En concreto, nuestra investigación evidencia que las capacidades organizativas, directivas, de ejecución de proyectos, políticas y relacionales pueden impulsar y apoyar el proceso de internacionalización de la empresa. Por otra parte, estas capacidades pueden convertirse en la base para el desarrollo, in-

terno o externo, de capacidades tecnológicas y de marketing, sobre todo si la empresa entra en contacto con mercados sofisticados y empresas multinacionales convencionales. Este contacto puede materializarse de muy diversas formas: relaciones comprador-proveedor, alianzas o competencia. El auge de las nuevas

multinacionales demuestra que las capacidades específicas de la empresa son diversas, maleables y dinámicas. Su futuro como competidores globales de éxito depende de su habilidad para transformar y recombinar continuamente su dotación de recursos y capacidades, tanto internamente como externamente.

**TABLA 1. Las Multinacionales Españolas con las posiciones más relevantes en el mercado global<sup>1</sup>.**

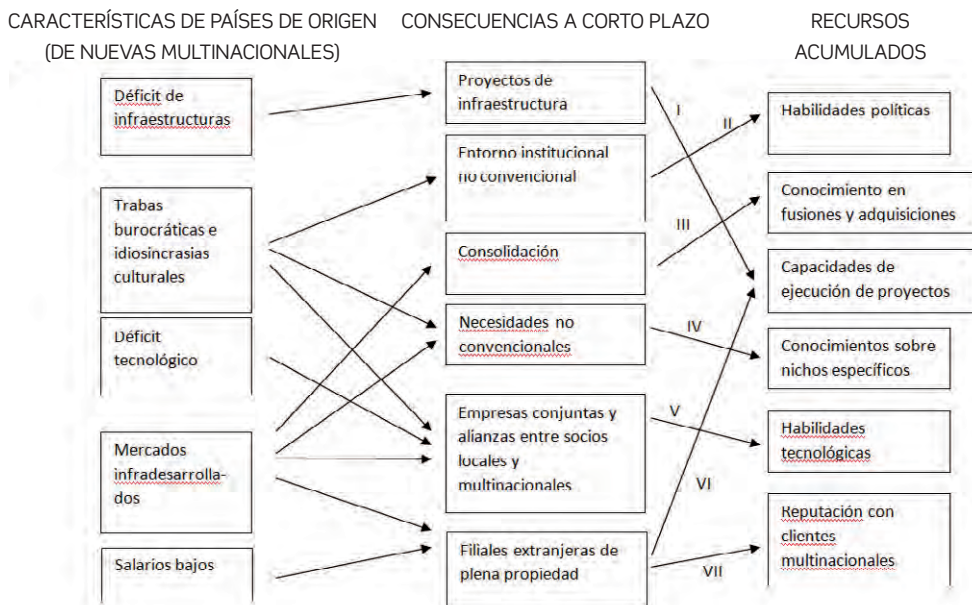
Compañía	Industria	Posición en el mercado global
Ebro Puleva	Alimentación	1er productor de arroz y 2º de pasta
Grupo SOS	Alimentación	1er productor de aceite oliva
Chupa Chups	Alimentación	1er productor de caramelos con palo y 2º de dulces
Viscofán	Alimentación	1er productor de revestimientos artificiales para la industria cárnica
Freixenet	Vino espumoso	1er productor de vino espumoso
Tavex	Textiles	1er productor de tela vaquera
Inditex	Confección	Entre las dos marcas de ropa más valiosas <sup>2</sup>
Pronovias	Confección	1er fabricante de ropa nupcial
Acerinox	Siderurgia	3er productor de acero inoxidable
Repsol	Gas	3er distribuidor privado de gas natural
Roca	Sanitarios	1er fabricante de sanitarios
Grupo Antolín	Componentes automoción	1er productor de revestimientos interiores de automóvil
Zanini	Componentes automoción	1 er productor de embellecedores de ruedas (tapacubos)
Gamesa	Maquinaria	4º fabricante de turbinas eólicas
Indo	Equipamiento óptico	3er fabricante de lentes
Mondragón	Diversificado	1 er grupo cooperativo por cifra de ventas
Iberdrola	Electricidad	1 er operador de parques eólicos
Grupo Ferrovial	Infraestructuras	4º promotor y gestor de infraestructuras de transporte (Public Works Financing 2011) <sup>3</sup>
ACS/Hochtief	Infraestructuras	1er promotor y gestor de infraestructuras de transporte (Public Works Financing 2011) <sup>3</sup>
Acciona	Infraestructuras	1 er promotor de parques eólicos
Abertis	Infraestructuras	3er promotor y gestor de infraestructuras de transporte (Public Works Financing 2011) <sup>3</sup>
Telefónica	Telecomunicaciones	5º operador de telecomunicaciones por número de clientes
Santander	Banca	4ª marca más valiosa en banca (BrandFinance 2011), mayor banco por capitalización bursátil en la eurozona, y mayor franquicia bancaria en Latinoamérica
Prosegur	Seguridad	3ª compañía por ventas
Sol Meliá	Hoteles	17ª cadena hotelera por número de habitaciones
Real Madrid	Deportes	1 er club de fútbol por ingresos

(1) Datos actualizados a 2011 o, en su defecto, a las últimas estadísticas disponibles.

(2) La otra es la sueca H&M.

(3) Clasificadas en función del número de concesiones por valor superior a 50 millones de dólares para la construcción u operación de carreteras, puentes, túneles, ferrocarriles, puertos o aeropuertos a fecha de 1 de octubre de 2011.

Fuente: Compilada por Esteban García-Canal, Mauro F. Guillén y William Chislett, de varias fuentes.

**GRÁFICO 1. El Proceso de Acumulación Inicial de Recursos por parte de las Nuevas Multinacionales**

Fuente: Guillén y García-Canal (2010a)

### Referencias bibliográficas

ACCENTURE. 2008. The Rise of the Emerging-Market Multinational. Accenture

BCG. 2011. The 2011 BCG Global Challengers. Companies on the Move. Boston Consulting Group.

CUERVO-CAZURRA, Alvaro. 2008. "The multinationalization of developing country MNEs: The case of multinationals." *Journal of International Management* 14(2) (Junio):138-154

ECONOMIST. 2008. "The Challengers." *The Economist*, 10 Enero, 2008.

EISENHARDT, Kathleen M. 1989. "Building Theories from Case Study Research." *Academy of Management Review* 14:532-550.

FLYVBJERG, Bent. 2006. "Five Misunderstandings about Case-Study Research." *Qualitative Inquiry* 12: 219-245.

GARCÍA-CANAL, Esteban y Mauro F. GUILLÉN. 2008. "Risk and the strategy of foreign location choice in regulated industries." *Strategic Management Journal* 29 (10):1097-1115.

GERRING, John. 2007. *Case Study Research*. Nueva York: Cambridge University Press.

GOLDSTEIN, Andrea. 2007. *Multinational Companies from Emerging Economies*. Nueva York: Palgrave Macmillan.

GUILLÉN, Mauro F. 2005. *The Rise of Spanish Multinationals: European Business in the Global Economy*. Cambridge y Nueva York: Cambridge University Press. [Traducción al castellano: *El Auge de la Empresa Multinacional Española*. Madrid: Marcial Pons, 2006].

GUILLÉN, M.; GARCÍA-CANAL, E. (2009). "The American model of the multinational firm and the "new" multinationals from emerging economies." *Academy of Management Perspectives*, 23(2): 23-35.

- GUILLÉN, M.; GARCÍA-CANAL, E. (2010a). *The New Multinationals. Spanish Firms in a Global Context*, Cambridge University Press, Cambridge y Nueva York. (Trad. Castellano: *Las nuevas multinacionales. Las empresas españolas en el mundo*. Ariel, Barcelona, 2011).
- GUILLÉN, M.; GARCÍA-CANAL, E. (2010b). "How to Conquer New Markets with Old Skills". *Harvard Business Review*, vol. 88 (11): 118-122.
- GUPTA, Anuja y Mauro F. GUILLÉN. 2009. "Developing, Testing, and Validating Management Theory with Comparative Case Studies." Documento de trabajo.
- HAMEL, Jacques. 1993. *Case Study Methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- HENNART, Jean F. 1991. "The transaction cost theory of the multinational enterprise." pp. 81-116 en *The nature of the transnational firm*, editado por Pitelis, Christos N. y Roger Sugden. Londres y Nueva York: Routledge.
- HENNART, Jean F. 2009. "Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets." *Journal of International Business Studies* 40 (9):1432-1454.
- HYMER, Stephen. (1960/1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- LI, Peter Ping. 2007. "Toward an integrated theory of multinational evolution: The evidence of Chinese multinational enterprises as latecomers." *Journal of International Management* 13(3): 296-318.
- MATHEWS, John A. 2002. *Dragon multinationals: A new model of global growth*. Nueva York: Oxford University Press.
- RAMAMURTI, Ravi y J Jitendra V. SINGH. 2009.. "Indian Multinationals: Generic Internationalization Strategies." Pp.110-166 en *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, editado por Ramamurti, Ravi y Jitendra V. Singh. Nueva York: Cambridge University Press.
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). 2008. *World Investment Report 2008*. Nueva York: Naciones Unidas.
- WELLS, Louis T., Jr. 1983. *Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investment from Developing Countries*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- YIN, Robert K. 2003. *Case study research: Design and methods revised (3ª ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.Publications.







---

## 2.5. Las marcas, un pilar fundamental de la imagen país

**Pablo López Gil**

DIRECTOR DE COMUNICACIÓN. FORO DE MARCAS RENOMBRADAS ESPAÑOLAS

---

La imagen internacional de un país, y especialmente la relacionada con el ámbito económico y comercial, está estrechamente vinculada con el éxito y el prestigio de sus empresas y marcas. En el caso de España, y en el contexto actual, en el que se viene produciendo una pérdida de credibilidad en la economía española, resulta si cabe más necesario interiorizar y aprovechar positivamente dicha relación. Aunque todavía inferior al de otros países de nuestro entorno, España cuenta con un núcleo de marcas con una creciente presencia internacional y que en muchos casos ocupan posiciones de liderazgo mundial en sus sectores. Dichas marcas constituyen la punta de lanza de una imagen económica de España vinculada al prestigio, a la solvencia y a la credibilidad de sus empresas más internacionales. Es por tanto una responsabilidad del país saber aprovechar el potencial de dichos activos en beneficio del conjunto de las empresas españolas y, por ende, de la propia sociedad española.

Ello debe hacerse desde una revisión profunda de la mentalidad colectiva: por un lado, incorporando una visión global y más internacional, asumiendo por tanto que la salida y la presencia en el exterior supone no ya una opción, sino la única vía para garantizar la competitividad y la propia supervivencia de muchas empresas españolas; por otro lado, interiorizando que lo que es bueno

para las empresas españolas es bueno para los intereses generales del país (y viceversa), y por tanto apostando de verdad por la unión de esfuerzos y el aprovechamiento de sinergias, por la colaboración y la alianza público-privada. En ambos aspectos, en la necesidad de una visión global y una efectiva colaboración público-privada, nos queda todavía un importante camino que recorrer.

Lo que resulta evidente es pues que impulsar la presencia internacional de empresas y marcas españolas debe suponer una prioridad para el país. Cualquier país avanzado cuenta con un núcleo de marcas líderes, fuertes y reconocidas, que actúan como embajadoras de su imagen económica y comercial. España también, pero en gran parte existe un desconocimiento sobre esa propia realidad, sobre dichos casos de éxito, incluso entre la opinión pública española. Además, y como resulta obvio, debemos aspirar a que ese núcleo sea cada vez más numeroso.

Según datos del Ministerio de Economía y Competitividad, en España existen más de 100.000 exportadores, de los cuales unos 40.000 son exportadores regulares. Además, unas 2.000 empresas tienen algún tipo de implantación en el exterior, pudiéndose estimar en unas 140 las empresas españolas de carácter multinacional<sup>1</sup>. Algunos autores, como William Chislett<sup>2</sup>, sitúan

---

<sup>1</sup> Esade Business School e Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). Segundo informe del Observatorio de la Empresa Multinacional Española: 'La multinacional española ante un nuevo escenario internacional'. Página 113. 2010

<sup>2</sup> Chislett, William. 'The Rise of Spain's International Presence'. Real Instituto Elcano. Pag. 1. Mayo de 2012 (adelanto del 'Atlas de la presencia de España y sus marcas en el mundo' Foro de Marcas Renombradas Españolas)

en unas 25 el número de compañías españolas que ocupan posiciones de liderazgo mundial absoluto en sus respectivos sectores o categorías. Se trata de casos como los de Freixenet, Pronovias, Repsol, Roca, Iberdrola, Abertis, Telefónica, Santander, Meliá o el Real Madrid, por poner algunos ejemplos, todas ellas compañías líderes mundiales en sus respectivos sectores. No obstante, tan sólo 7 de ellas figuran en el índice Financial Times Global 500 del año 2011<sup>3</sup>, que mide el valor de mercado de las compañías, dato que contrasta con las 275 firmas estadounidenses, las 45 chinas, las 40 británicas, las 22 francesas o las 17 alemanas.

Además, a nivel de reconocimiento, tan sólo 2 marcas españolas, Zara y el Santander, figuran en la lista de las marcas más valiosas según el último ranking de Interbrand, ocupando las posiciones 44 y 68 respectivamente<sup>4</sup>, mientras que en el índice Brandz de Millward Brown son tres las marcas españolas que consiguen situarse en el Top 100 (Movistar -41-, Zara -66- y Santander -95-)<sup>5</sup>. España cuenta pues con un número creciente de empresas internacionalizadas, algunas de ellas de carácter multinacional y líderes globales, pero todavía queda un largo camino por recorrer por lo menos en dos aspectos: por un lado, respecto al reconocimiento y posicionamiento de marca todavía son pocas las empresas españolas cuyas marcas son conoci-

das y respetadas internacionalmente; por otro, en relación a la presencia global de dichas empresas y marcas, hasta el momento en general muy concentrada en Europa y Latinoamérica, siendo prácticamente simbólica en los mercados emergentes y en crecimiento. Es por tanto necesario trabajar en ambos factores. En primer lugar, apostando por una internacionalización que aporte valor y diferenciación, es decir, que incorpore diseño, innovación y marca, y que haga que los productos y servicios españoles sean deseados y valorados por los consumidores y clientes internacionales. Una apuesta que sin duda es todavía una asignatura pendiente para buena parte del tejido empresarial español. Sin ir más lejos, y a modo de ejemplo, España es líder mundial de exportación de aceite de oliva, con 829.000 toneladas anuales vendidas fuera de sus fronteras, pero la mitad de las cuales acababan en Italia, donde son envasadas bajo marcas italianas<sup>6</sup>.

No se trata por tanto sólo de vender más, sino mejor, con más margen, diferenciación y valor añadido. Por ello resulta necesario apoyar especialmente a las empresas que apuestan por dichos factores de competitividad (innovación, diseño y marca), ya que son las que tienen mayores posibilidades de éxito internacional y por su capacidad de contribuir positivamente a la buena imagen y al prestigio de los productos y

Company Ranking	Sector	Market Value (US\$ bn)
63. Telefónica	Telecoms	79.3
80. Banco Santander	Banks	65.3
118. Inditex	General retailers	51.2
152. BBVA	Banks	42.5
175. Repsol	Oil & gas products	37.6
180. Iberdrola	Electricity	36.9
417. Critería Caixa Group	Financial services	18.9

Fuente: Índice Financial Times Global 500 2011.

3 FT Global 500 2011: <http://www.ft.com/intl/cms/33558890-98d4-11e0-bd66-00144feab49a.pdf>

4 E Interbrand 'Best Global Brands 2011' <http://www.interbrand.com/es/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx>

5 Brandz Top 100 Most Valuable Global Brands 2012 [http://www.millwardbrown.com/brandz/2012/Documents/2012\\_BrandZ\\_Top100\\_Chart.pdf](http://www.millwardbrown.com/brandz/2012/Documents/2012_BrandZ_Top100_Chart.pdf)

6 'EE.UU. y Brasil ponen trabas a la importación de aceite de oliva'. El País, 21 de mayo de 2012. [http://economia.elpais.com/economia/2012/05/20/actualidad/1337548553\\_569524.html](http://economia.elpais.com/economia/2012/05/20/actualidad/1337548553_569524.html)

servicios españoles. Además de los casos más significativos y conocidos y ya mencionados, España cuenta con varios cientos de marcas de alto potencial internacional, que representan la mejor cantera del tejido empresarial español y cuyo apoyo, tanto por parte de las grandes multinacionales y marcas líderes españolas como por parte de las administraciones públicas competentes, debe considerarse prioritario. El otro factor sobre el que resulta esencial trabajar es sobre la diversificación geográfica de la internacionalización española. No es sostenible disponer de una presencia prácticamente simbólica en los mercados emergentes y de mayor crecimiento. Son pocas las empresas españolas con una presencia y un volumen de negocio significativo en dichos mercados, pero aún son menos las que disponen un reconocimiento de marca en dichas zonas y, por tanto, pueden considerarse verdaderamente globales.

### Las marcas y la imagen país

La imagen internacional de un país puede ejercer, y de hecho ejerce, una importante influencia en múltiples dimensiones, desde la cultural y científica hasta la cooperación o las relaciones internacionales. Pero es en la dimensión económica y comercial cuando dicha imagen país se convierte en un factor de competitividad de

primer orden, que puede afectar positiva o negativamente a la venta de productos y servicios, la captación de inversiones o talento, la atracción de turistas o el acceso a la financiación. Se puede afirmar que la imagen de un país es un elemento que, bien gestionado, puede facilitar la actividad económica y empresarial para su expansión internacional. Los países que han logrado construir una imagen apoyada en percepciones positivas tienen ventajas competitivas que añaden valor a sus productos o servicios. Por el contrario, cuando no hay percepciones, o éstas son negativas, la penetración y permanencia de sus ofertas y servicios tienen que superar una barrera que puede ser más alta que una barrera técnica o administrativa. La imagen país juega un papel crucial en la competitividad de las empresas y sus productos y servicios de ese origen<sup>7</sup>.

Pero la relación se produce también de forma bidireccional, ya que las empresas y sus marcas son asimismo uno de los principales constructores de la imagen país. Es lo que Simon Anholt define como ‘identidad competitiva’, situando a las marcas como uno de los seis agentes que contribuyen a construir una marca país, y afirmando además que los productos de países con una débil o negativa imagen se venderán generalmente por debajo de su valor de mercado y

---

#### Modelo de fases de desarrollo de una marca internacional

---



7 Peralba Fortuny, Raúl. 'El posicionamiento estratégico de la marca España'. Círculo de Empresarios. 2009. Página 74.

los de aquellos países con una imagen internacional neutra podrán venderse a su valor intrínseco, mientras que los productos y servicios de países con una imagen exterior fuerte y positiva podrán alcanzar un posicionamiento premium<sup>8</sup>.



La marca país funciona como una marca corporativa que endosa a las marcas comerciales nacionales, pero las marcas exitosas provenientes de un determinado país también contribuyen a la mejor percepción de la marca país, que a su vez ayuda a otras marcas con el mismo origen. La influencia de las marcas sobre la imagen país es algo que también desarrolla el Reputation Institute en su Country RepTrak<sup>9</sup>, al afirmar que la reputación de los países es una variable emocional que determina la admiración, confianza, y opinión internacional, pero que se basa en atributos racionales, entre los que se encuentran de forma destacada las marcas de dicho país. Además, según el Reputation Institute existe una relación directa entre reputación y creación de valor económico tangible, de forma que un 10% de incremento en reputación implica de media un 11% de incremento en llegadas de turistas y 2% de aumento en inversión extranjera directa.

Es pues evidente que una de las principales fuentes de creación de marca país son las pro-

pias marcas comerciales y corporativas. La globalización del comercio hace que las empresas y productos, con sus marcas globales o locales, circulen internacionalmente y se encuentren en muchos países. La inmensa mayoría de los consumidores compran productos extranjeros constantemente, de países donde nunca han estado, pero que conocen y perciben por imágenes, comentarios, noticias, relatos, etc. A partir de su experiencia con estas marcas y empresas, los consumidores conforman todo un mundo de significados relacionados con el país de origen. 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 y, en este sentido, no hay país desarrollado que no disponga de importantes marcas en el mercado internacional. En última instancia, tanto la imagen país como las marcas nacionales en el exterior son variables que se retroalimentan, produciendo un efecto sinérgico bidireccional positivo, concluyendo que una mayor presencia de marcas en el exterior genera de forma directa una mejor imagen país, y que una mejor imagen país actúa como un atributo diferenciador que permite la internacionalización de nuevas marcas<sup>10</sup>.

España necesita marcas globales para poder competir con garantías en un entorno en el que las principales marcas internacionales llevan un tiempo considerable tomando posiciones. Como hemos visto, las marcas líderes generan efectos muy positivos sobre la imagen de un país, al vincularse ésta a la imagen de fiabilidad, eficiencia e innovación de las propias marcas. Los casos de EE UU, Japón, Corea, Alemania, Francia, Reino Unido, Suecia o Italia, todos ellos países de origen de renombradas marcas globales, demuestran la robustez de la afirmación. La posición de España es todavía débil y precaria en relación no sólo con los países más avanzados, sino también frente al auge de las econo-

8 Anholt, Simon. 'Brandings places and nations'. En 'Brands and Branding'. Interbrand. 2009. Página 216.  
 9 The RepTrak System. Reputation Institute. <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/the-reptrak-system>  
 10 Cervoño, Julio et al. 'Un plan de acción necesario para el futuro de la economía y las empresas españolas'. Círculo de Empresarios. 2009. Página 61.



Fuente: Country RepTrak, Reputation Institute

mías emergentes como China, Brasil e India. Estos países impulsan las marcas de sus empresas para conseguir una mayor valorización de su oferta de bienes y servicios, y adquieren, incluso, marcas ya establecidas en el exterior como medio más rápido para su internacionalización.

Desde la visión de un mercado globalizado, una economía desarrollada como la española no puede competir en precios bajos y productos no diferenciados, por lo que una de las asignaturas pendientes de la empresa y la economía españolas es conseguir un liderazgo e implantación internacional de las marcas españolas. Ciertamente es que se ha alcanzado ya una importante plataforma competitiva en flujos de inversión de capitales o comercialización de productos y servicios. Ahora es el momento de posicionar a escala global las marcas corporativas y comerciales con

una clara imagen de calidad y prestigio, y esto requiere de una nueva perspectiva competitiva, basada en la innovación y la inversión en marca. Aunque actualmente se tiende a idealizar la innovación tecnológica, sin duda importante para un país, no lo es menos la innovación comercial. Sin la capacidad para poner tu producto en el mercado y que éste sea preferido por el consumidor o cliente, cualquier innovación será estéril. El posicionamiento que crea valor está en el producto diferenciado, el producto con identidad propia, es decir, con marca. Toda marca poderosa necesita de las virtudes clásicas de la innovación y la diferenciación.

La marca responde a la necesidad de diferenciarse en un mundo cada vez más tecnológico, saturado de productos y con miles de opciones, muchas de ellas similares en términos de cali-

dad y servicios. Lleva tras de sí todo un acervo tecnológico, innovador, financiero, de diseño, de control de calidad y de marketing que es un elemento fundamental para poder competir con los países de menores costes ya que el consumidor que la conoce y la aprecia la va a seguir consumiendo con independencia del origen físico del producto.

### El caso de España

La percepción internacional de la imagen de España se alimenta obviamente de la actual coyuntura de dificultad económica, pero también de antecedentes históricos que han contribuido a generar una cierta imagen país. Así, los expertos señalan que se pueden definir cinco fases en la evolución de la imagen de España: la España imperial, la España romántica, el pesimismo del 98, el franquismo y la transición<sup>11</sup>. Cronología sin embargo que sin duda se queda coja si no se consideran por lo menos dos fases más recientes: por un lado, la entrada en la Unión Europea y el desarrollo económico experimentado en las dos siguientes décadas; y, por otro, la actual crisis económica y su repercusión en la credibilidad de la imagen de España, situación cuyo origen se remonta ya al año 2008. No entraremos aquí a valorar la imagen general de España y su evolución histórica, ya analizada en otros capítulos de esta publicación, pero sí en lo referente a su dimensión económica y comercial.

Ya en el año 2003, cuando se constituyó el denominado Proyecto Marca España por parte del ICEX, el Foro de Marcas Renombradas Españolas, el Real Instituto Elcano y la Asociación de Directivos de Comunicación, se elaboró un informe de análisis y recomendaciones en el que, entre sus conclusiones, se exponía que “la imagen de España en el extranjero no se corresponde con la realidad, 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 ho-

mogéneos 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”<sup>12</sup>. En esa misma línea se expresaba el profesor Mauro Guillén en 2005, cuando afirmaba que “mientras en las dos últimas décadas España se ha convertido en una potencia exportadora e inversora y el nivel de calidad de sus productos y servicios ha mejorado considerablemente, la reputación de las empresas y marcas españolas está lejos de ser reconocida en el mercado mundial”<sup>13</sup>.

En 2008, William Chislett<sup>14</sup> señalaba que “en ningún otro país desarrollado existe una mayor distancia entre la percepción internacional del país y de sus empresas, y su realidad empresarial y socioeconómica. En general, España es todavía considerado un país de fiesta y siesta, lo que resulta positivo para su industria turística, pero no cuando el objetivo es vender productos y servicios en el extranjero y ser considerado un país serio y eficaz. Cuando los consumidores evalúan los productos españoles a nivel internacional, la imagen de éstos no se ajusta a la realidad el país”. Igualmente, en el año 2009, el por entonces presidente del Consejo Superior de Cámaras, Javier Gómez Navarro, afirmaba que “no existe una imagen que apoye la presencia internacional de España. Nuestra imagen se corresponde mucho más con un país turístico y divertido que con un país avanzado e innovador. Muchas empresas y productos españoles no se relacionan con España cuando salen al extranjero, bien al huir de la vinculación con la imagen país o bien por tratarse de exportaciones de marcas extranjeras. Hace falta un esfuerzo de las administraciones públicas, en concreto de la administración central, para crear una imagen país adecuada”<sup>15</sup>.

El diagnóstico planteado por los distintos expertos en los últimos años se podría incluso

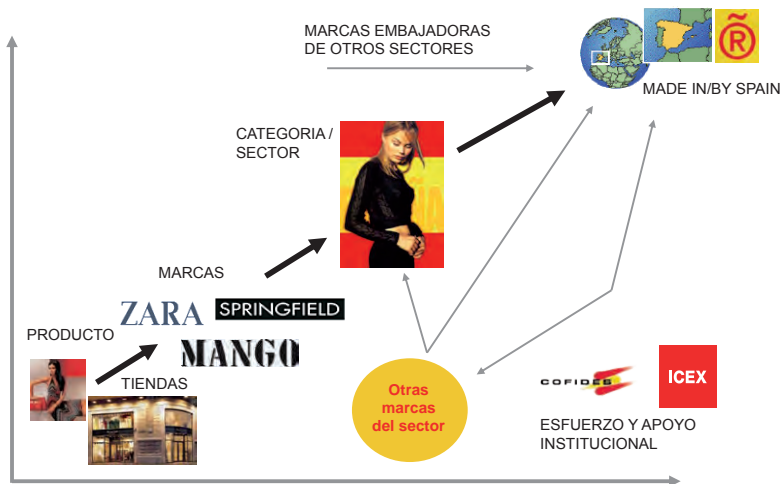
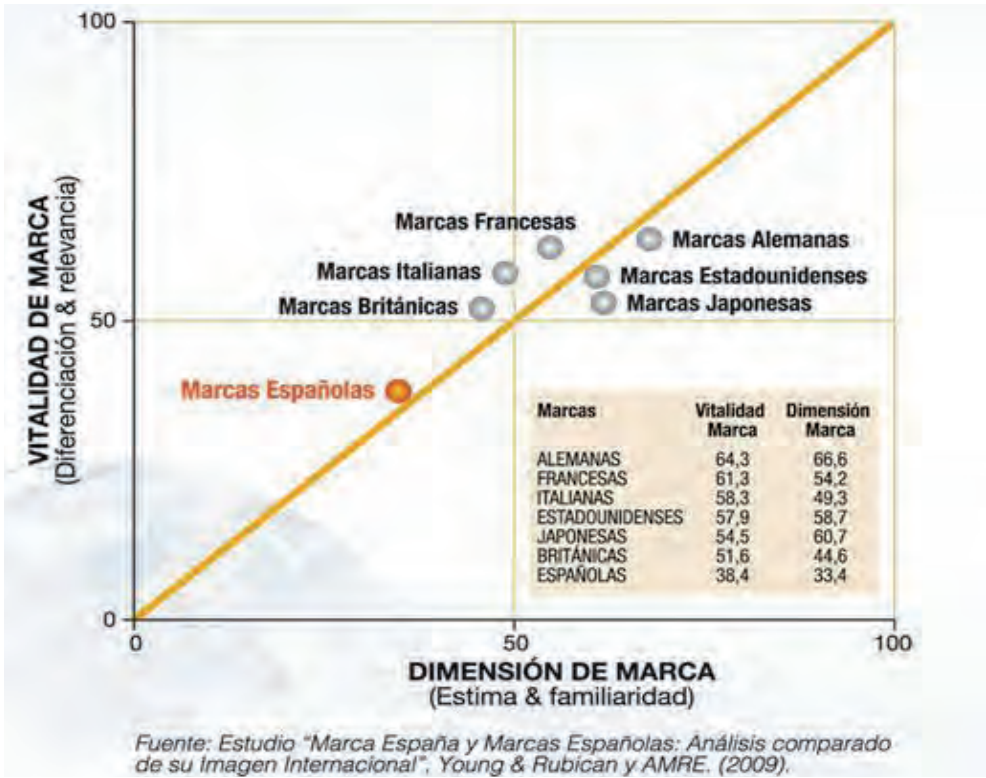
11 ICEX, Dircom, R.I. Elcano, Foro de Marcas Renombradas Españolas Informe Proyecto Marca España (2003). Página 31.

12 ICEX, Dircom, R.I. Elcano, Foro de Marcas Renombradas Españolas. Informe Proyecto Marca España (2003). Página 31.

13 Guillén, Mauro. ‘The Rise of Spanish Multinationals’. Cambridge University Press. 2005. Página 169.

14 Chislett, William. ‘Spain Going Places. Economic, Political and Social Progress, 1975–2008. Telefónica (2008)

15 Gómez Navarro, Javier. ‘En la competitividad está la clave para salir de la crisis’. Economía Exterior. N° 48 01/04/09.



Influencia positiva de las marcas líderes sobre la imagen del conjunto de los bienes y servicios



considerar vigente actualmente, pero es que además se ha visto agravado por las consecuencias que respecto a la imagen internacional de España está ocasionando la actual situación económica, cuando en el pasado más reciente el desconocimiento sobre la realidad empresarial de España se veía de alguna forma diluido por una coyuntura de bonanza económica y una imagen genérica sobre España mayoritariamente positiva.

Actualmente, en España, asistimos con preocupación a una aparente desconfianza y pérdida de credibilidad acerca de la fortaleza de la economía española, con las consiguientes consecuencias en términos de pérdida de cotización tanto de los activos bursátiles que operan en España como de la propia deuda española. Nos encontramos pues ante un problema de riesgo financiero determinado en buena medida por una percepción externa acerca de la solvencia de nuestro modelo económico. Se trata, sin duda, de un problema de calado que afecta a la credibilidad de la Marca España.

Ante dicha situación de incertidumbre sobre la solvencia de la economía española generada en los mercados financieros internacionales, la cual está afectando a los costes de financiación y a la atracción de inversiones para las grandes empresas españolas, España debe como mencionábamos anteriormente dar un vuelco a la situación apalancándose en la solvencia y la fortaleza de sus marcas de referencia.

Aunque todavía lejos de haber alcanzado la situación ideal, las principales empresas españolas cada vez dependen en menor medida del mercado doméstico gracias a su imparable proceso de internacionalización y diversificación geográfica. España debe saber pues apoyarse en la imagen de prestigio de sus principales empresas y marcas. Estas marcas ejercerán un efecto arrastre sobre el conjunto del tejido empresarial español, que se verá asimismo beneficiado por la puesta en valor de la imagen país.

No en vano, empresas españolas son líderes mundiales en sectores que van desde las energías renovables hasta la gestión de infraestruc-

turas, desde los productos agroalimentarios hasta la moda. Por poner tan sólo algunos ejemplos:

- Las cadenas de moda españolas se sitúan entre las líderes mundiales en su sector. Sólo entre Mango, Inditex y el Grupo Cortefiel tienen 9.574 tiendas en todo el mundo. Por marcas, Mango tiene 2.400 tiendas en 107 países y Zara 1.631 en 82 mercados.
- España no es sólo un referente mundial en recepción de turistas, sino que las cadenas hoteleras son también líderes en el mundo. Entre NH Hoteles, Meliá y Barceló suman 803 hoteles en todo el mundo.
- BBVA, Santander y La Caixa tienen 159 millones de clientes y 27.418 oficinas en todo el mundo.
- Santander, Telefónica y BBVA, se sitúan entre las 100 mayores empresas del mundo según Forbes.
- 7 de las 10 primeras empresas del mundo en gestión de infraestructuras son españolas, según el ranking de Public Works Finance. Entre ellas, Abertis es líder mundial en gestión de autopistas.
- 2 escuelas de negocios españolas (IE Business School e IESE) se sitúan en el Top 10 mundial según Financial Times, y otras dos (ESADE -21- y EADA -84-) se sitúan en el Top 100.
- El sector del calzado español exportó en 2011 120 millones de pares por valor de 2.000 millones de euros, con marcas reconocidas internacionalmente como Camper, Pikolinos, Mustang o Panama Jack.
- España es el primer productor y el primer exportador mundial de aceite de oliva, que se exporta a más de 100 países, con marcas reconocidas como La Española, Borges o Carbonell. España distribuirá la mitad de las botellas de aceite de oliva que se consuman en 2012.
- Las empresas españolas del sector del vino dan empleo a 70.800 personas y en 2011 el valor de sus exportaciones creció en un 16,7%.
- Telefónica, Santander, Inditex, BBVA, Repsol, Iberdrola y CriteriraCaixa, entre las 500 mayores empresas del mundo según el Financial Times Global 500.

- El jamón ibérico español se exporta ya a 90 países, con marcas como Cinco Jotas, Navidul, Joselito o Elpozo.
- España es líder mundial en energías renovables. Iberdrola es el primer operador de parques eólicos del mundo, Gamesa el cuarto fabricante de aerogeneradores y Acciona 6ª en energía eólica y 7ª en energías renovables.
- Freixenet es el primer productor mundial de cava y también de ‘sparkling wine’ (vino espumoso)
- Telefónica es el 5º operador mundial de telecomunicaciones por número de clientes.
- Una marca española, Silestone, líder mundial en superficies de cuarzo.
- Roca es el primer fabricante del mundo de sanitarios.
- Pescanova es la primera compañía pesquera del mundo y la cuarta en venta de proteína marina.
- Indra es líder mundial en el suministro de sistemas de Gestión de Tráfico Aéreo.

### La importancia de una colaboración público-privada

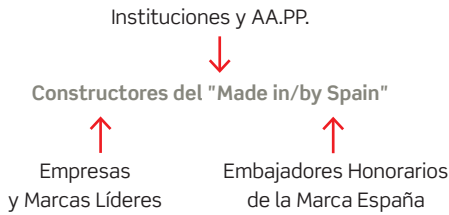
Por tanto, este trabajo conjunto en favor de la imagen de España resulta hoy más necesario que nunca, al coincidir con una pérdida de confianza internacional en la economía española reflejada en diversos índices internacionales. No en vano, por poner un ejemplo España ha pasado de ocupar el puesto 10 a nivel de reputación internacional al puesto 16 en el último año, de acuerdo con un informe del Reputation Institute, mientras que en el ranking de competitividad del World Economic Forum España ocupa actualmente el puesto 36, después de pasar del 29 al 42 en tan sólo dos años. Además, comprobamos cómo un cada vez mayor número de marcas líderes españolas se disocian de la imagen país, al interpretar que no les aporta o les resta valor en su estrategia de negocio.

La pregunta que se antoja pertinente es cuál es el modelo idóneo para lograr potenciar y prestigiar la Marca España. Sin duda hay varias alternativas, todas ellas válidas pero de dispar eficacia. La alternativa ideal estaría en un auténtico modelo de colaboración público-privada, de

alianza estratégica entre el Gobierno, a quien corresponde el liderazgo y coordinación, las principales empresas y la sociedad en general. Es la alternativa elegida en países como Finlandia (‘Mission for Finland’) o Alemania (‘Land of ideas’), en los que funciona de forma eficaz y con excelentes resultados. Y es el modelo en el que trabaja actualmente el Gobierno español bajo el liderazgo del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. A dicha iniciativa se sumará la Fundación Foro de Marcas Renombradas Españolas, que desde hace doce años viene desarrollando una alianza entre los ministerios y organismos públicos competentes (Economía y Competitividad, Asuntos Exteriores, Energía-Industria-Turismo, ICEX y la OEPM) y las principales empresas españolas en favor de los intereses generales del país. La actual situación exige compromiso, colaboración y coordinación.

Una alianza a la que desde el Foro se ha sumado a las personalidades y referentes de la sociedad civil con capacidad para apoyar y prestigiar la imagen país a través de la figura de los Embajadores Honorarios de la Marca España y de los Amigos de la Marca España y de las Marcas Españolas, en este caso personalidades locales con capacidad para influir en sus respectivos mercados. La Marca España es sin duda una responsabilidad compartida que de hecho puede ser potenciada con la participación de las empresas y de otros destacados representantes de la sociedad civil.

La responsabilidad de la promoción y de custodia de la Marca España corresponde sin duda alguna al Gobierno y las administraciones públicas competentes, pero debe contar para ello con la colaboración y la capacidad de arrastre de otros agentes de la sociedad civil, principalmente las empresas y marcas españolas más internacionalizadas y las personalidades de reconocido prestigio. Se trata, en definitiva, de aprovechar las sinergias de los tres agentes que pueden contribuir a prestigiar la Marca España en el exterior: Gobierno e instituciones públicas, empresas y marcas líderes, y referentes de la sociedad civil reconocidos internacionalmente, acreditados por el FMRE como Embajadores Honorarios de la Marca España (EHME).



Además, es necesario un cambio de perspectiva en el enfoque competitivo exterior, adoptando una visión estratégica centrada en la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo vía creación de marcas de renombre internacional, como medio para generar valor e influencia comercial. Como hemos visto, las marcas, como referentes de éxito internacional, pueden actuar como embajadoras de la imagen comercial de España. La buena labor de las empresas líderes españolas en los mercados internacionales contribuye a corregir ese desfase entre la percepción y la realidad de los productos y servicios españoles. Las marcas españolas que han alcanzado un grado elevado de notoriedad y/o renombre internacional pueden actuar como marcas embajadoras, que además pueden y deben asumir el papel de 'locomotoras' para ayudar a la internacionalización del resto del tejido empresarial español.

La batalla de la competitividad global se basa en la construcción y desarrollo de un número cada vez más amplio y potente de marcas que permitan identificar y diferenciar los productos y servicios de las empresas y fidelizar a los clientes, consumidores y usuarios finales de los mismos. Las economías de aquellos países con menos marcas de referencia serán las menos preparadas para afrontar la actual situación y las más débiles en el nuevo orden económico mundial que se está construyendo. Por tanto, es importante apoyar el proceso de globalización de las marcas españolas y su proliferación, lo que permitiría contribuir a resolver los endémicos problemas de competitividad y de déficit exterior de nuestra economía, alcanzando

y consolidando una posición destacada entre las economías líderes del mundo.

La batalla de la competitividad global se basa en la construcción y desarrollo de un número cada vez más amplio y potente de marcas que permitan identificar y diferenciar los productos y servicios de las empresas y fidelizar a los clientes, consumidores y usuarios finales de los mismos. Las economías de aquellos países con menos marcas de referencia serán las menos preparadas para afrontar la actual situación y las más débiles en el nuevo orden económico mundial que se está construyendo. Por tanto, es importante apoyar el proceso de globalización de las marcas españolas y su proliferación, lo que permitiría contribuir a resolver los endémicos problemas de competitividad y de déficit exterior de nuestra economía, alcanzando y consolidando una posición destacada entre las economías líderes del mundo.

### Una diplomacia al servicio de las empresas

Con todo, la proyección de la imagen país y el apoyo a la expansión internacional de las empresas españolas no puede llevarse a cabo mediante instrumentos y herramientas del pasado, sino que deben aplicarse políticas y medidas audaces, innovadoras y ajustadas a las necesidades y a la coyuntura actual. Es en ese contexto en el que cobran esencial relevancia los instrumentos de la diplomacia pública y, más en concreto, de la diplomacia económica. La diplomacia pública se identifica en gran medida con la gestión de la imagen-país externa, es decir, el conjunto de estrategias e instituciones diseñadas para la proyección de la imagen de un país en la opinión pública internacional, que estaría formada por factores tan diversos como la acción cultural en el extranjero, la labor de proyección exterior realizada por los medios de comunicación o los intercambios educativos y comerciales<sup>16</sup>. Ese compromiso con un público extranjero implica cambiar de enfoque, ya que introduce una pluralidad de agentes que deben ser identificados y escuchados, entre ellos los tan traídos y

16 Melgar Valero, Luis. 'Diplomacia pública: la gestión de la imagen-país. El modelo español'. 2010. Página 28.

llevados ciudadanos-consumidores. En términos estructurales, el Estado asume el rol de actor internacional que conecta con su público en una estructura de arriba abajo. Su competencia consiste en la promoción de una política pública, con intereses específicos que se dirigen a través de un plan de comunicación internacional a las mentes del público extranjero<sup>17</sup>.

Respecto a la situación y el funcionamiento de la diplomacia pública en España, los expertos venían en los últimos años alertando de la falta de coordinación y la falta de planificación estratégica. En concreto, se hablaba de la necesidad de una coordinación inter-agencias, de implementar servicios de inteligencia y estratégicos dentro de cada agencia, la segmentación de mercados, reorientación de objetivos, acción cultural, sensibilización de la audiencia interna...<sup>18</sup>

Es evidente por tanto que España necesita implementar una estrategia de diplomacia pública como parte de un plan de imagen país que, entre otros factores, ayude a las empresas en su expansión internacional y les aporte valor añadido. Es por ello que en el marco de dicho objetivo cobran especial relevancia los instrumentos de diplomacia económica, es decir, el apoyo del servicio exterior del Estado al éxito y a la expansión de las empresas españolas en los mercados internacionales. Un apoyo que en España hasta ahora ha distado mucho de desarrollarse en todo su potencial, pero que precisamente forma parte del plan del nuevo Gobierno en torno a la Marca España. Un plan que debe considerar a las empresas y marcas españolas como uno de los objetivos fundamentales de la acción exterior del Estado y como uno de los pilares sobre el que contribuir a prestigiar la imagen país. Es por tanto un plan que necesariamente tiene que contar con una colaboración público-privada y que, además, y dada su condición, debe ser considerado un proyecto de Estado, por encima de vaivenes políticos o de competencias administrativas.

Dentro de dicha estrategia juega un papel fundamental el Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE), que nació en 1.999 por iniciativa de un grupo de empresas españolas con marcas líderes con la idea de defender los intereses generales del país a través de una alianza estratégica entre las principales empresas españolas con marcas notorias o renombradas en el ámbito internacional y las administraciones públicas competentes en materia de internacionalización y competitividad de la economía española. A día de hoy forman parte del FMRE más de 100 empresas o instituciones con marcas líderes en sus respectivos sectores, junto al Ministerio de Economía y Competitividad, el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, el Instituto Español de Comercio Exterior y la Oficina Española de Patentes y Marcas. Dicha alianza se concreta en el objetivo de impulsar la internacionalización de las empresas y marcas españolas y trabajar juntos para fortalecer y mejorar la imagen de España en el exterior. Una institución, por tanto, que agrega capacidades, crea sinergias y aúna esfuerzos entre el sector público y el privado para fines comunes de interés general.

17 Sánchez Guitián, José Miguel. 'Marca país. España, uma marca líquida'. 2011. Página 116.

18 Noya, Javier. 'Diplomacia pública para el siglo XXI'. 2007. Página 449.



---

## 2.6. Innovación tecnológica y marca España

**Sebastián Muriel Herrero**

VICEPRESIDENTE DE DESARROLLO CORPORATIVO DE TUENTI

---

**El papel del sector TIC (tecnologías de la información y las comunicaciones) en la definición de una marca país es ahora – si cabe – más crítico que nunca.** En tiempos de crisis aguda es importante echar una mirada a lo que ocurre con la actividad económica en nuevos sectores de actividad por cuanto puede marcar la evolución de un futuro próximo. Existe un amplio consenso en considerar que el progreso tecnológico es esencial para el crecimiento y la competitividad de las economías. Lo que es más discutible quizás, es el tamaño de ese efecto y la forma en que se produce. En este contexto, la innovación en general, y la de carácter tecnológico en particular, adquieren una importancia sobresaliente.

A nadie le quedará ninguna duda de que el mundo de hoy es un mundo conectado, global, enlazado en Internet. España tiene la urgente necesidad de adoptar un papel líder. Tenemos que estar en vanguardia. No hay atajos. Los países que serán más relevantes en los próximos años serán los que mejor posicionados estén en el sector de alta tecnología.

Es absurdo pensar que un país como España pueda jugar un puesto relevante en el futuro sólo pensando en turismo, jamón, aceite de oliva o vino. El mundo cada vez está más conectado, y las marcas más relevantes hoy son Google, Facebook, Apple, Amazon,... Todas ellas norteamericanas. Todas ellas hacen que EE.UU. sea ahora mismo reconocido como el país más importante en nuevas tecnologías. Silicon Valley es el sitio en dónde cualquier emprendedor

quiere estar. Es donde se están incubando las empresas que van a ser más importantes y relevantes en los próximos años.

De hecho, si hoy miramos las empresas que eran más importantes hace 15 años, muchas de ellas ya ni existen y, lo que es más increíble, las tecnológicas son las que ocupan ahora los rankings de empresas favoritas y más reconocidas por los usuarios.

**Tuenti es un buen ejemplo** de empresa de Internet exitosa que ha conseguido consolidar su modelo en un mercado complicado. Es un caso único que ha conseguido mantener una posición relevante ante el empuje de Facebook, algo que no ha pasado en muchos otros países del mundo. Las cifras de engagement (o tiempo medio que los usuarios pasan en la plataforma) son el doble en Tuenti que en otras herramientas sociales como Facebook. Esto es consecuencia de un modelo único y diferencial basado en un esquema mucho más privado en el que compartes de manera social, pero sólo con tus mejores amigos (y no con los buscadores).

**Internet está jugando un papel muy relevante en la globalización.** No sólo ha transformado de manera fundamental nuestra manera de comunicarnos, sino que además es el elemento sobre el que pivotan los nuevos modelos de negocio. Es muy complicado imaginar hoy algún sector económico que no se haya visto radicalmente afectado por la irrupción de las tecnologías. Un pequeño número de empresas innovadoras

–en su gran mayoría estadounidenses, están dibujando de manera definitiva cómo vamos a relacionarnos unos con otros, en todas las facetas relevantes de nuestra vida: en la esfera más personal, pero también en el ámbito profesional. Están definiendo cómo se van a hacer negocios en el futuro. Están sentando las bases de la economía. Y contribuyen de manera decisiva a la enorme reputación que tienen países como EE.UU. cuando se habla de futuro, de innovación, de tecnología.

No en vano, **el futuro de la competitividad de un país pasa por tener una industria capaz de generar actividad económica relevante en este ámbito.** Las nuevas tecnologías (que de hecho han dejado de ser nuevas hace ya muchos años!) son la base del futuro de un país. Y en el caso español concretamente, esto es si cabe más importante por el momento en el que nos encontramos. La necesidad de encontrar un cambio de modelo que garantice un crecimiento económico sostenible pasa –sin ninguna duda–, por tener un lugar relevante en el mundo del futuro, en ese mundo que se está configurando ahora. Un mundo conectado en el que los principales agentes tecnológicos están dibujando cómo va a ser en adelante.

**Es por esto que muchos profesionales del sector en España venimos asegurando desde hace años que la solución es digital.** Es imposible que España pueda tener un lugar preferente en el mundo sin empresas españolas líderes en el sector TIC. Es absolutamente ridículo pensar que España pueda jugar un papel relevante en los próximos años si no conseguimos empresas tecnológicas que puedan competir en sectores como Internet o los contenidos digitales. Y es crítico también que se acentúe la vertiente tecnológica de una marca país que pueda ayudar a que empresas españolas podamos competir globalmente. También lo contrario. Tengo muy claro que solo a través del desarrollo de referentes nacionales podremos conseguir mejorar la imagen de nuestro país en este sector. Como decía antes, Tuenti es un buen ejemplo. Hay muchos otros, pero –por desgracia–, no es la generalidad.

## Algunos datos sobre la importancia del sector tecnológico

Desde el punto de vista de investigación macroeconómica **existen nuevos modelos de crecimiento que confieren a los aspectos tecnológicos un papel esencial** (tradicionalmente la tecnología se ha considerado como un factor de carácter exógeno, de gran importancia para la economía, pero cuya dinámica no formaba parte del análisis económico ortodoxo). Muy interesante me parece por ejemplo el trabajo de Dosi, Fagerber, Verspagen y su modelo evolucionista de crecimiento, en donde el cambio tecnológico se pone en el centro de la explicación de la distinta evolución de las economías desarrolladas.

Así, Fagerber (1998) apuntaba ya a la creación, y al uso de las tecnologías, como los factores que explican las diferencias en la evolución de las tasas de crecimiento de las economías desarrolladas. Más recientemente (2008) ha dado un paso más allá, hablando del concepto de “tecnología social” que se refiere a múltiples aspectos de las capacidades de las sociedades para generar y utilizar eficientemente el conocimiento disponible. España tiene un potencial enorme en estos sectores, y tenemos que vincular nuestra marca país con estos conceptos sobre los que se va a construir el futuro.

La propia Unión Europea subraya que este sector es un “conductor esencial del crecimiento económico, la productividad y el bienestar, y es una fuente de alto valor añadido y trabajos bien remunerados” (Eurostat, 2009). En efecto, si ahora mismo tenemos un problema importante en nuestro país, éste es la creación de empleo. Entre 2008 y 2009, inmediatamente después de la crisis, la OCDE en su conjunto sufrió una pérdida neta de cerca de 11 millones de empleos, una caída del 2%. Pero lo más relevante no es el efecto de la situación coyuntural actual, sino el contexto de tendencia a largo plazo: en los años 90 los países del G7 concentraban dos terceras partes del valor añadido en la fabricación. Hoy registran menos de la mitad. En 2009 China casi había igualado a EE.UU. en producción y fabricación, y el peso de Brasil o India es equivalen-

te al de Corea. En promedio ahora los servicios suponen casi el 70% del PIB de los países de la OCDE. **Si estamos pensando en configurar una marca país alrededor de valores como la innovación o el desarrollo tecnológico, tenemos que tener muy claro que solo se pueden construir estos conceptos sobre el talento:** los perfiles que diseñan y construyen esta nueva sociedad son personas altamente cualificadas en ingeniería de telecomunicaciones e informática.

**Un aspecto muy relevante es el papel que tiene Europa en este mundo tecnológico cada vez más global,** especialmente en las TIC y en concreto en Internet y los contenidos digitales. Es interesante recordar la llamada “paradoja europea” (1995): durante mucho tiempo se sostenía la tesis de que el problema competitivo europeo consistía en las dificultades para trasladar al proceso productivo el supuesto gran conocimiento científico disponible que, por el contrario, sus grandes competidores (entonces EE.UU. y Japón) hacían esa transferencia de una manera mucho más eficaz. Sin embargo, en años recientes, algunos autores como Pavitt recuerdan la necesidad de que se haga ciencia de calidad y utilidad: “*useful research is good research*”.

En este sentido, la aproximación a las cifras muestra un panorama heterogéneo en los países europeos, con una posición de la economía española generalmente desfavorable. En términos de peso económico del sector TIC, la primera posición la ocupa Alemania (casi 5 veces más peso que España) seguida de Francia, Reino Unido, Italia y España.

**También relevante es fijarse en la balanza comercial:** Europa exporta más que EE.UU. (menos que China), pero importa más. El balance es negativo, aunque –nuevamente–, no es homogéneo: hay países con balance positivo (como Alemania, Francia, Holanda) y otros con balance claramente negativo (en el que nos encontramos nosotros).

Revisando tanto datos cuantitativos como cualitativos, **si tuviéramos que dibujar un mapa de países con marca más vinculada a la tecnología e innovación en estos sectores,** en Europa

destacan algunos países líderes en innovación: Suecia, Dinamarca, Finlandia, Alemania (con casi un 20% más de índice de innovación que el promedio europeo). Por detrás de ellos, aparecen los países seguidores: Reino Unido, Bélgica, Austria, Holanda. Por su lado, España, sin estar realmente en la cola, se encuentra en un tercer grupo de países con Portugal, Italia, República Checa, Grecia, Malta, Hungría, Polonia y Eslovaquia. Cierran los rankings los países menos innovadores de la UE: Rumanía, Letonia, Bulgaria y Lituania.

**Para tener una perspectiva más amplia,** podemos comparar el posicionamiento de la UE con respecto a EE.UU, Japón (claramente nos encontramos por detrás de ellos), y otros países como los BRIICS. En este sentido, parece que –a pesar de todo–, todavía hoy la situación de Europa con respecto a países como Brasil, China, India o Rusia es todavía superior. En términos de tendencia parece que mientras que la distancia con países como Rusia o India permanece estancada, no ocurre lo mismo frente a Brasil o China.

**El caso español es un caso particular,** muchas veces extremo, de esa realidad: no puede ponerse en duda la mejora de las dos últimas décadas, pero los resultados son aún insuficientes para poder situarnos en el grupo de países tecnológicamente más dinámicos. Según datos de la asociación sectorial, Ametic, el sector TIC representa en España cerca del 6% del PIB, ocupa a más de 400.000 trabajadores y genera importantes mejoras de productividad en toda la economía española. No en vano este sector es el responsable de casi el 40% de los aumentos de productividad y del 25% de crecimiento de PIB en Europa.

En España la situación ha experimentado una notable mejora en las últimas décadas sin que, por desgracia, se haya conseguido consolidar una imagen de país vinculado a las nuevas tecnologías. Pero la realidad es que hoy se dedican más recursos a la I+D+i, hay más capital humano formado, hay un número de empresas innovadoras sustancialmente mayor, y se ha producido un acercamiento a las métricas e



indicadores medios de la UE. Y, a pesar de ello, la situación está todavía lejos de la que necesita una economía que tiene que dar un salto en su modelo competitivo hacia bienes y servicios de mayor valor añadido.

El estudio “España conecta” (BCG para Google) analiza **el impacto transformador de Internet en la economía española**. En grandes cifras, Internet aporta 23.400 millones de euros al PIB español de forma directa; una contribución que podría alcanzar los 63.000 millones en 2015, multiplicando por 2,7 su impacto en este periodo de tiempo. Por su parte, el consumo privado asociado a Internet, comercio electrónico, banda ancha y dispositivos conectados a la Red, aportó 14.000 millones de euros en 2009, aunque es la contribución al PIB que más crecerá hasta 2015, fecha en que BCG prevé alcanzar los 53.000 millones. La inversión privada en banda ancha y en equipamiento vinculado a la Red contribuyó con 8.400 millones en 2009 y alcanzará los 15.000, en 2015; mientras que el gasto e inversión públicos relacionados con Internet aportaron 5.900 millones de euros y superarán los 7.000 millones en 2015.

Pero, como decíamos al principio, **no es sólo por su peso económico directo (e indirecto) por lo que el sector tecnológico español desempeña un papel de vital importancia en la economía española**. Que lo es. No lo es tampoco (sólo) por el crítico papel transversal de transformación en el resto de sectores económicos. Que también. Sobre todo, es crítico porque es uno de los pocos sectores en donde España puede, y debe, jugar un papel mucho más fuerte y uno de los pocos que puede aprovechar ventajas de internacionalización de productos y servicios que se pueden consumir en todo el mundo (Internet y contenidos digitales).

De que lo consigamos va a depender la sostenibilidad económica de nuestro país en un mundo en dónde –cada vez más– empieza a ser irrelevante de dónde eres o dónde vives, para poder innovar con éxito si eres capaz de interpretar bien lo que está ocurriendo. En nuestro sector, Internet, cualquier persona puede emprender una aventura empresarial exitosa, en cualquier

lugar que tenga un enchufe y una conexión a Internet. Es así de fácil. Cada vez se necesitan menos recursos para poder arrancar. No hacen falta inversiones millonarias en infraestructuras, etc. Y, como he señalado, lo único realmente relevante es el talento.

**Generar “marca España” vinculada a la innovación con un entorno como el que hemos repasado hasta ahora es complicado, pero no por ello imposible:** hay muchos y buenos casos de éxito que hay que poner en valor para generar una reputación sobre nuestras capacidades tecnológicas. Para empezar a explorar nuestra marca, o la contribución que la innovación y la tecnología tiene y debe tener en la marca España, debemos en primer lugar reflexionar sobre algunos aspectos trascendentales: ¿quiénes somos? ¿quiénes queremos ser? ¿qué podemos ser? ¿cómo queremos que nos vean? Y, quizás más relevante, ¿cómo nos ven?

**Pero, ¿por qué es tan importante?** Sobre todo por el contexto de aumento en las interdependencias globales y los flujos de conocimiento. Las economías BRIICS se han integrado más en la economía global. China está destinada a ser el segundo mayor receptor de inversión extranjera directa. La participación de los países de la OCDE en las exportaciones mundiales ha disminuido desde el 75% a menos del 60%.

**Respecto al conocimiento,** los flujos transfronterizos son cada vez mayores: la tasa de patentes está aumentando en los países no miembros de la OCDE. En promedio, más del 40% de los inventos de la OCDE también están protegidos en China. Estos flujos de tecnología reflejan el comportamiento de las estrategias de las empresas, la ubicación de sus subsidiarias, y competidores, y lo atractivo que resultan los mercados emergentes.

A medida que las actividades económicas se globalizan más, las economías dependen más de unos cuantos sectores, configurando un mundo de creciente especialización. Mientras que los países se especializan, los datos de patentes y empresas muestran los beneficios de contar con una amplia base industrial para el desarro-

llo de tecnologías clave. **Tener una imagen de país vinculada a la innovación garantiza tener y atraer al mejor talento, lo único realmente crítico para ser competitivo en ese entorno.**

Según el estudio OCDE sobre el panorama de la ciencia, la tecnología y la industria (2011), en esta nueva geografía del crecimiento, la competencia internacional que representan **los nuevos actores está minando el liderazgo de economías más establecidas**. Aquí se ve muy bien cómo algunos países están explotando su marca-país (no sólo en términos de imagen, sino también con datos reales de impacto económico real). Así, por ejemplo, China: un país que está dedicando ingentes recursos, de manera agresiva, a la creación de tecnología, y esto ya se está traduciendo en cambios en posiciones competitivas hacia tareas y actividades de más valor añadido y mayor contenido tecnológico. Es un caso de estudio muy interesante. En términos de marca, China ya no es reconocida como hace años poniendo en cuestión el tópico de país que sólo compite con mano de obra barata (o copiando). China es ya sinónimo de tecnología que es capaz de poner en jaque a muchas de las principales empresas norteamericanas. Han conseguido darle la vuelta a una imagen muy establecida.

**Repasamos a continuación –muy brevemente– otros tres buenos ejemplos de marcas relacionadas con la tecnología: Silicon Valley, Israel, y Finlandia.**

### **Silicon Valley**

Leía el otro día una reflexión de Julio Verne, en su libro “De la tierra a la luna”: “los yanquis no tienen rivales en el mundo como mecánicos, y nacen ingenieros, como los italianos nacen músicos y los alemanes metafísicos”. Si buscamos una referencia geográfica para la innovación tecnológica posiblemente todo el mundo pensará en el Silicon Valley, termino que acuñó en 1971 un periodista en alusión a la profusión de industrias que en esa zona fabricaban semiconductores electrónicos.

Todo arranca cuando Terman, profesor de la Universidad de Stanford, considera que una

vasta zona sin utilizar (propiedad de la universidad) sería perfecta para el desarrollo intelectual, estableciendo un programa para incentivar a los estudiantes a quedarse allí, proveyéndoles de capital riesgo. Uno de los principales éxitos en la historia del programa fue que logró convencer a dos egresados: William Hewlett y David Packard, quienes conformarían la empresa Hewlett-Packard, la cual se convertiría en una de las primeras firmas tecnológicas que no estaban directamente relacionadas con la NASA o la Marina estadounidense.

Desde aquellos años, hasta la recientemente hegemonía mundial de Google y Facebook, la marca Silicon Valley ha sabido posicionarse como punto de referencia a través de competencias, innovación y desarrollo. Reconocida internacionalmente por su liderazgo en alta tecnología, constituye un ejemplo potente de marca territorio (sustentado en una exitosa cooperación entre actores empresariales, y educativos).

Hoy, las principales empresas tecnológicas del mundo tienen su sede allí. Entre otras, Adobe Systems, Apple Inc., Cisco Systems, Google, Hewlett-Packard, Intel, Oracle Corporation, Symantec, Yahoo!, McAfee, NVIDIA Corporation, Palm, Inc., PayPal o Facebook.

Es indudable su atractivo para emprendedores de todo el mundo que deciden implantarse en la zona atraídos por sus recursos, infraestructuras, y sinergias con otras empresas, con la existencia de talento, o con el propio ámbito educativo. Aunque la tradición se remonta a unas pocas décadas, se trata de un periodo suficientemente dilatado cuando nos referimos a los tiempos de nuestra industria, de nuestro sector.

### **Israel como marca país vinculada a la I+D más vanguardista**

Otro gran ejemplo: tradicionalmente las aportaciones israelíes en ciencia y en ingeniería han sido muy significativas y son bien conocidas por su desarrollada tecnología militar, por su agricultura científica y por su medicina de vanguardia.

Israel está consolidado como marca país en tecnología: ocupa el tercer puesto en gasto en Investigación y Desarrollo, el octavo en preparación tecnológica (de acuerdo al gasto de sus compañías en I+D, la creatividad de su comunidad científica, el número de ordenadores personales y el índice de penetración de Internet), y el undécimo en innovación.

Israel es la nación que produce más publicaciones científicas per cápita -109 por cada 10.000 personas-. También presume de ser uno de los países con más patentes registradas per cápita.

### Otro ejemplo: Finlandia

Espoo es una ciudad situada en la costa Sur de Finlandia. Forma parte del Área Metropolitana de Helsinki y está dividida en diferentes áreas ya que el objetivo de la ciudad ha sido desarrollarse preservando la naturaleza, lo que ha conducido a una peculiar planificación de la ciudad basada en la construcción de diversos núcleos urbanos separados entre sí por amplios espacios de zonas verdes y bosques. La Universidad Politécnica de Helsinki se encuentra en Otaniemi, Espoo, distrito en el que residen las sedes de diversos institutos de investigación y empresas tecnológicas como **Nokia** que ha llegado a ser, durante muchísimos años, líderes en innovación en sectores de alta tecnología como la telefonía móvil.

Más recientemente, cuando Nokia pierde posicionamiento en el sector, nace -también en Espoo- el fenómeno **Angry Birds**, un videojuego creado en 2009 por la empresa finlandesa Rovio Mobile. Desde entonces, el juego ha sido adaptado a dispositivos de pantalla táctil, como los basados en Maemo, iOS, Symbian, Java y Android. Con más de mil millones de descargas hasta el momento, es la aplicación más popular del año 2012 y es el juego más vendido de la historia en soportes móviles.

### ¿Y España cómo está actualmente?

Para que España se sitúe en el grupo de los países más competitivos tecnológicamente, es necesario hacer un esfuerzo a todos los nive-

les por fomentar la innovación, la inversión en tecnología y la creación de una fuerte industria local.

**España ocupa el puesto número 39 en el ranking mundial de innovación** recogido en el Informe Global de Competitividad 2011-2012 elaborado por el Foro Económico Mundial de Davos, una lista de 142 países liderada por Suiza, Singapur y Suecia. En la clasificación general que mide el índice de Competitividad, España ocupa el puesto 36. De la Unión Europea de los 15, sólo Italia, en el peldaño 43 y Grecia, en el 88, quedan por debajo de España, mientras que en los últimos puestos se encuentran países de nueva incorporación a la Unión, como Bulgaria, Rumania o Eslovaquia.

El ranking sitúa a Japón en la cuarta posición y a Estados Unidos en la quinta. Además de Suecia, Finlandia, Alemania y Dinamarca, colocados en los primeros diez puestos del escalafón, los Países Bajos, el Reino Unido, Bélgica, Austria y Francia logran situarse entre los primeros veinte puestos, seguidos de Luxemburgo, que ocupa el lugar 21 e Irlanda, que se sitúa en el 23.

Estos datos han sido recordados por el Instituto de Estudios Económicos (IEE), que subraya que el Foro de Davos recalcó la importancia de la innovación como "pilar esencial" para la competitividad de una economía. En este sentido, el IEE defiende que un "entorno favorable" a la actividad innovadora requiere de una inversión privada y pública "suficiente en I+D", así como de instituciones científicas de elevada calidad, una "estrecha colaboración" entre el mundo académico y las empresas y de una "adecuada protección de los derechos de propiedad intelectual".

**España ocupa el puesto número 25 en el ranking de exportaciones de productos de alta tecnología de la Unión Europea de los 27**, solo por delante de Eslovenia y Portugal, según el Instituto de Estudios Económicos a partir de los datos del Banco Mundial.

De acuerdo con dicho ranking, en España solo el 6% de los productos exportados en 2010 co-

respondía al segmento de alta intensidad en I+D, frente al 60% de Malta, el 37% de Chipre, el 25% de Francia, el 24% de Hungría y el 21% de Países Bajos, Irlanda y el Reino Unido.

A partir de esta posición, la cuota se reduce hasta el 15%, correspondiente a República Checa y Alemania, y sigue bajando hasta el 7% de Polonia, el 6% de España, el 5% de Eslovenia y el 3% de Portugal.

De esta forma, el porcentaje de productos que España exportó en alta tecnología sobre el total de las exportaciones de 2010 se mantuvo prácticamente sin cambio frente al 5% de 2007.

Los productos altamente intensivos en investigación y desarrollo están vinculados a la industria aeroespacial, informática y farmacéutica y comprenden también a sectores como los de la maquinaria y los instrumentos científicos, según ha indicado el Instituto de Estudios Económicos.

### ¿Cómo tratar de mejorar nuestra imagen para convertirnos en referente en tecnología?

Algunas tareas que creo que tendríamos que desarrollar como país para que España tenga una mejor imagen, (y que por tanto contribuyera de manera decisiva a mejorar la marca “España”), y sea más competitiva en la economía global, pasarían por:

- **Generar marca en la producción de conocimiento**, identificando cuáles son nuestras fortalezas actuales y futuras, con miras al desarrollo sostenible de largo plazo. **Hay que especializarse**. No podemos seguir intentando ser buenos en demasiadas áreas. El enfoque impide ser realmente competitivo. También dificulta mucho en términos de comunicación de esa marca país. En este sentido, creo que hay que generar marca en nuevas áreas de crecimiento en las tecnologías en las que España pueda basar su ventaja comparativa. Las TIC, Internet y los contenidos digitales son, claramente, algunas oportunidades hacia donde dirigir esfuerzos.

- **Generar marca en la vinculación al conocimiento**, en el sentido que los sistemas de ciencia e innovación de los países se relacionan y participan de la “**circulación de cerebros**”. Hablamos de la movilidad e interconectividad de mano de obra altamente cualificada. Atraer (y mantener) talento es clave. Talento llama a talento (especialmente en empresas de este tipo). El caso concreto de Tuenti (que luego repasaré algo más en detalle) es un buen ejemplo: muchos de nuestros ingenieros han venido a trabajar a España por dos motivos: 1) porque hay un buen proyecto y el reto les apasiona, y 2) –sobre todo– porque saben que van a trabajar con primeros espadas de los que van a poder aprender. Es crítico tener una marca España vinculada a estos valores.

- Por último, conseguir que las políticas públicas y los diferentes gobiernos (central, autonómico, local) creen las condiciones para que la innovación florezca. Entre otras acciones, **habría que priorizar la recepción de inversión extranjera** (por ejemplo, que empresas multinacionales líderes mundiales en tecnología quieran tener más presencia en España). Además de los obvios efectos positivos en creación de empleo cualificado, esto mejora de manera definitiva nuestra imagen, y la marca. Y no sólo eso, sino que forma en culturas de menos aversión al riesgo a determinados perfiles profesionales que el día de mañana podrán lanzar su propio proyecto empresarial (como ha pasado en EE.UU. con empresas como Twitter, lanzada por expleados de Google). En esta línea, muchas de las multinacionales actúan en cierta forma también como **embajadores de la marca España** al exportar productos producidos en nuestro país, de modo que pueden contribuir a difundir la imagen de una nación dotada de tecnología de vanguardia y con otras ventajas que la hacen atractiva como destino de inversiones. Hablábamos antes de HP, un buen ejemplo de esto que comento fue el posicionamiento privilegiado que tuvo el Centro de Diseño de Soluciones a medida para los servicios de impresión de Sant Cugat del Vallès.

## Invertir en futuro (más aún) en épocas de crisis

Nadie pone en duda que la innovación se considera, cada vez más, crucial para hacer frente de manera efectiva a los retos que tenemos por delante. Juega un papel fundamental para ayudar a las economías a salir del momento coyuntural de crisis, y encontrar fuentes de crecimiento y competitividad nuevas y sostenibles.

Sin embargo, y aunque parece clara la importancia de estas inversiones, lo cierto es que se está produciendo en casi todos los países una reducción importante de los gastos empresariales en I+D, muy especialmente en TIC. Históricamente los gastos en I+D han sido de los que con más prontitud sufren recortes ante la situación de crisis y recesión. Eso sí, los cambios son mucho menos acusados en aquellos países en donde la innovación está realmente consolidada en su estrategia país, y en dónde las tecnologías y el I+D son factores consolidados en sus estrategias de competitividad (como los países nórdicos y Alemania). Los países menos afectados –también en términos de imagen y marca– son aquellos que tienen un sistema nacional de innovación más fuerte. Aquellos que en definitiva, como decíamos al principio, tienen la innovación en el centro de su estrategia.

Además de todas las consideraciones macro, también hay que considerar la perspectiva micro-económica. Es la empresa la que tiene un comportamiento esencial en la innovación: en la creación o mejora de nuevos productos y servicios con valor de mercado.

Quitando algunas honrosas excepciones, creo que estamos todos de acuerdo en que la innovación que realizan las empresas españolas no sólo es escasa en cantidad, sino también es relativamente pobre en calidad. Si utilizamos la tipología Eurostat (2005) de empresas innovadoras, en España alrededor del 20% son empresas innovadoras estratégicas: aquellas para las que, como en el caso de Tuenti, la innovación es un componente de su estrategia competitiva.

Nuestro caso concreto es muy significativo: **en Tuenti no sólo no hemos reducido la intensidad de I+D sino que la hemos acelerado: en el último año se ha duplicado la plantilla de ingeniería y diseño de nuevos productos, con un claro enfoque de apuesta por el desarrollo de la nueva generación de producto que permita a la empresa competir internacionalmente** con los grandes gigantes americanos del sector (como Google, Facebook, o Twitter). Como decía antes, el talento es la clave en estos sectores, y aunque desde el punto de vista financiero no parecía el mejor momento, tenemos muy claro que pensar en el medio-largo plazo, es la única forma de conseguir sobrevivir en este entorno tan competitivo. En nuestro caso concreto, creemos que las empresas tecnológicas contribuyen de manera decisiva a la creación de una marca España potente, en tanto en cuanto son vitales para la posición competitiva del país. No en vano, Tuenti y este tipo de compañías están asociadas con la innovación y con la producción de alto valor añadido, con una clara vocación de expansión internacional.

**¿Cuándo sabemos que estamos compitiendo en primera división del sector tecnológico?** Cuando –como es nuestro caso– compites por el mejor talento con las mejores empresas del mundo. España es un lugar atractivo (y puede serlo aún más) para convencer a muchos emprendedores y trabajadores cualificados de diferentes países para trabajar aquí. Ahora en nuestra joven plantilla de más de 250 personas tenemos gente de 22 nacionalidades distintas en dos ciudades (Madrid y Barcelona). Nuestros responsables de recruiting y RR.HH. lo tienen claro, hace años había que explicar a los candidatos internacionales no sólo sobre la propia compañía, Tuenti, sino también había que reforzar muchos de los argumentos de España como país en dónde poder hacer una buena carrera en tecnología. Dicho esto, hemos conseguido cambiar la percepción en muchas de las principales universidades europeas e internacionales, y ahora ya no hay tanto desconocimiento, y en el último año ha resultado más fácil atraer talento tecnológico para trabajar en España.

## La necesaria cooperación público-privada para reforzar la marca-país

La cooperación entre gobiernos e instituciones y empresas (y sus marcas) se ha venido demostrando como un aspecto crítico para conseguir mutuo beneficio de reputación.

Tenemos que conseguir ese paso, esa evolución, esa transformación hacia una imagen más digital, más moderna, más tecnológica, más innovadora. Igual que en su día el logo de Miró simbolizó el cambio de paso de la modernización española, ahora tenemos que encontrar nuestro propio “logo de Miró digital”.

Para contribuir a esa imagen de España más tecnológica es importante difundir grandes logros de compañías nacionales que fomenten el prestigio de España en el exterior. Aunque no seamos conscientes de ello, todos participamos de la marca país. En un mundo en el que las redes sociales tienen cada vez más peso, todos nosotros tenemos una enorme responsabilidad en generar una marca España potente en tecnología. Es por eso que digo a menudo que **la marca país no sólo funciona hacia fuera: también hacia dentro**. Para quitarnos complejos, como sociedad. Y también para mejorar.

En efecto, también tenemos que reflexionar sobre el trabajo previo que tenemos que hacer internamente. Ni nosotros mismos conocemos muchos de esos proyectos. Ni nos sentimos orgullosos de los éxitos propios o de empresas nacionales que están desarrollando proyectos relevantes en la red. Muchas veces, quizás por nuestro propio carácter latino, nos cuesta reconocer muchos de los éxitos de algunos buenos ejemplos que tenemos en España y que han conseguido destacar después de realizar un gran trabajo y mucho esfuerzo.

Leía el otro día que la sombra de los estereotipos es alargada, y las campañas de branding o publicidad son sólo la punta del iceberg: para lograr su propósito debe contener transformaciones reales en el medio-largo plazo: se influye en la percepción de las audiencias a través de la experiencia. Si este intento de cambio de discurso no se acompaña de hechos reales que la sustenten,

escasas serán las nuevas armas para combatir el peso de una imagen de país no asociada a los valores de innovación que deberíamos buscar.

A continuación paso a reflexionar sobre algunos ejemplos, que –obviamente– son insuficientes, y muy mejorables. Sin embargo son casos concretos que conozco bien ya que, por distintas circunstancias, he estado involucrado de una manera directa o indirecta en su ejecución. Siendo ejemplos que pueden demostrar el potencial de ejecutar acciones en esta línea, sí que quiero remarcar lo importante de generalizarlas, hacer muchas más cosas, y –sobre todo– hacerlas mejor. Las administraciones tienen que sentir la obligación de escuchar a los que realmente tienen la necesidad de internacionalizarse. Y su papel tiene que ser proyectar más aún esa imagen y prestigio de los logros de cada una de esas empresas, tratando de vehicular su oferta de productos y servicios tratando de incrementar su potencial de éxito en otras geografías. Queda mucho por hacer, y ahí es cada vez más importante una acción conjunta administración / gobierno + asociaciones empresariales.

### España: Technology for Life. El programa del ICEX

El ICEX cuenta con un Plan de Internacionalización de Sectores con Alto Contenido Tecnológico, así como una campaña de comunicación: “España, technology for life”, para tratar de conseguir el reconocimiento que el potencial tecnológico español se merece. Todos los agentes coinciden en que para conseguirlo será necesaria una mayor colaboración entre la administración comercial y las empresas españolas, de modo que la imagen tecnológica de España se asocie a la buena imagen de sus marcas.

Otros tres ejemplos de colaboración público-privada en generación de “marca España” como referente en tecnología son el **Spain Tech Center**, **CeBIT 2010** y el **Mobile World Congress**.

### Caso: Spain Tech Center

Todavía recuerdo el día en el que descubrí durante mi etapa como director general de red.

es que el ICEX no tenía ningún representante permanente en Silicon Valley. Lo hice en el trascurso de un viaje con empresarios (colaboración entre el ICEX y la entonces asociación de comercio electrónico AECEM). A pesar de tener sedes por todo el mundo, no había nada que facilitase la presencia de empresas españolas en la “meca” de la tecnología. Así nace la idea del Spain Tech Center (una iniciativa de la Fundación Banesto, ICEX y Red.es) para el acompañamiento de las empresas tecnológicas españolas en su implantación en EE.UU. Un primer paso también para reforzar la marca España en el mundo de la tecnología. El proyecto contempla incluso una posible estancia de unos seis meses en el espacio de trabajo ubicado en el Rocket Space de San Francisco, en donde start-ups españolas pueden impulsar su business plan.

Una de las actividades más habituales son los viajes de emprendedores españoles a San Francisco en las misiones organizadas por el ICEX y red.es bajo el paraguas del Spain Tech Center. Allí pueden contrastar la experiencia de otros que han dado el paso antes, como Miguel Ángel Díaz Ferreira, que ha “emigrado” a EEUU para llevar a su empresa, **Red Karaoke**, al siguiente nivel.

Allí, los emprendedores que llevan ya un tiempo por allí dan una charla a los recién llegados para contarles su experiencia, tanto en lo personal como en lo profesional, para evitar errores y compartir las mejores prácticas. Miguel Ángel compartía con nosotros el otro día **¿cómo se ve "España" en Silicon Valley?**: *“Muchos se preguntan si ser español puede llegar a ser un handicap para los emprendedores que se animen a hacer negocios allí. Miguel Ángel contesta con un rotundo no. No es ningún problema. De hecho, incluso puede ser algo positivo. Olvidemos viejos complejos. Y busquemos otras excusas. En EEUU, (más aún en Silicon Valley) no importa quién eres o de dónde vienes: lo que importa es tu producto, lo que cuentas y cómo lo cuentas. No hay una visión especialmente negativa de España como país. Se asocia a un sitio vacacional, divertido, europeo y culto, y en general se le tiene bastante cariño. Pero el déficit de peso tecnológico en nuestra marca país hace que, en lo profesional, puede servir para un minuto de con-*

*versación informal, pero luego se impondrá el negocio y lo que seas capaz de ofrecer, y tu procedencia quedará en el olvido”.*

### Otro ejemplo: el caso CeBIT 2010

Otro buen ejemplo de acción conjunta entre administraciones y sector. Una acción de lobby desde red.es propició que España fuera el país invitado en la mayor feria internacional de Tecnologías de la Información y las comunicaciones (CeBIT) en Hannover, en el año 2010. El CeBIT eligió a España como país invitado por su espectacular desarrollo en los últimos años en el ámbito de la sociedad de la información. Durante esos días, la imagen de nuestra industria tuvo un reconocimiento inédito. La prensa internacional reflejó la amplia presencia (más de cien empresas españolas de alta tecnología participaron en la feria). En un momento en el que España ocupaba el primer lugar en Europa **en penetración y uso de la banda ancha móvil** (28,3% frente al 18% de la UE), y éramos pioneros en el desarrollo de la Televisión Digital Terrestre (TDT), nuestras empresas pudieron mostrar al mundo entero cómo soluciones creadas en España se exportaban sin complejos a más de 30 países en todo el mundo. La educación en red, la administración electrónica, la telemedicina o los efectos especiales fueron algunos de los sectores que destacaron.

La misión, organizada por red.es y apoyada por el ICEX, permitió a empresas consolidadas (como Softonic, Meta4, Indra o Abertis Telecom) exhibir sus novedades junto a jóvenes promesas y start-ups como Zyncro, Albalía, Imaste, eyeOS, Crambo, Dibal.

### Mobile World Congress (MWC)

Otro caso relevante en la consolidación de marca España en tecnología es la celebración en Barcelona del Mobile World Congress. Es un congreso de carácter anual en torno al mundo de la comunicación móvil, y es seguramente el espacio en dónde se produce un mayor número de presentaciones de avances en comunicaciones inalámbricas y móviles. La cumbre ofrece una oportunidad única de reunir durante unos

días en Barcelona a ingenieros, científicos e inversores de éstas áreas. Se celebra en Barcelona desde el año 2006 y se seguirá celebrando ahí hasta el año 2018. España mantiene, de esta forma, un hueco preferente en la mente de todos los principales expertos globales y ejecutivos de la industria.

### Ya hay material sobre el que trabajar

Para conseguir fortalecer la marca España en tecnología, lo primero que necesitamos es concienciar a las propias empresas españolas del sector tecnológico para que todos nosotros creamos en esa “Marca España”.

Algunas empresas del sector de tecnología ya estamos contribuyendo a mejorar la imagen de España en el mundo, y construir así la marca España. Pero se puede hacer mucho más: **tenemos que conseguir el máximo apoyo de los más altos niveles políticos del gobierno para que vean en la tecnología como uno de los pilares sobre los que apuntalar el futuro de la marca España.**

El impacto de la **industria tecnológica** en la marca España es fundamental. Más aún, es un sector muy potente como creador de empleo cualificado. En efecto, **el sector de tecnología creará muchos puestos de empleo** en la próxima década en Europa. Es nuestra responsabilidad que buena parte de ellos sea en España.

Así, pensando en cómo las grandes empresas pueden y deben jugar un papel muy relevante en la generación de esa marca España en materia de tecnologías de información y comunicaciones, tenemos como máximo exponente al **Grupo Telefónica**. Es uno de los principales agentes internacionales del sector de telecomunicaciones. Es un gran ejemplo de empresa española que tiene un papel relevante en el sector, con un reconocimiento absoluto en el ámbito internacional: no en vano, mantiene conectados a habitantes de más de 20 países.

**Más ejemplos:** el 95% de los vuelos que se venden el Mundo se hace a través del sistema español **Amadeus** (frente a ITA o Sabre que son estadounidenses). Amadeus es usado por 67.000

agencias de viajes y 10.000 oficinas de ventas de aerolíneas en todo el mundo.

Lo mismo en terreno de contenidos digitales o videojuegos. Muchos de los mejores productos de entretenimiento han sido desarrollados por ingenieros españoles. Tenemos empresas líderes en este sector. Un buen ejemplo es **Zed Worldwide**, multinacional de origen español dedicada al entretenimiento digital multiplataforma (móvil, TV, Internet, PC). Actualmente, es la empresa líder del sector de contenidos móviles en el mundo, por facturación y presencia geográfica. La compañía opera en 60 países, incluidos los mercados de Europa, EE. UU., Rusia y China, y tiene acuerdos con más de 130 operadoras de telefonía móvil, por lo que tiene acceso a más de 2.000 millones de usuarios.

Otras compañías del Grupo Zed son **Ilion Animation Studios** (estudio de animación fundado en 2002 para crear películas de animación por ordenador, como Planet 51), y **Pyro Studios** (empresa de desarrollo de videojuegos, creadores de títulos emblemáticos como Commandos, Praetorians e Imperial Glory).

**La tecnología sanitaria** es otra de las que destaca. Algunos datos: en el pasado ejercicio las exportaciones superaron los 1.700 millones de euros, concentrándose el 55% de las mismas en países de la Unión Europea. Esta cifra de exportaciones representa un incremento del 14'7% respecto al año anterior. Es un hecho poco conocido, pero las empresas españolas son capaces de desarrollar tecnología punta con amplia demanda en el extranjero. De hecho, en pocos años España se ha convertido en el quinto país europeo en exportación de tecnología sanitaria. Así, por ejemplo, la consultora **Everis** es una de las dos principales compañías españolas con experiencia en historia clínica electrónica. Sus soluciones se aplican a más de 20 millones de usuarios. Otro ejemplo es **Indra**: los ingenieros de la compañía trabajan para mejorar la gestión de enfermedades crónicas, trabajando para definir los recursos y servicios que necesitan sus pacientes, junto con las interfaces más útiles para el paciente y el profesional sanitario. Por su parte, **Oesia** tiene desarrollado un software



especializado para hospitales y administraciones sanitarias autonómicas y nacionales y está dirigiendo sus pasos hacia el ámbito de la inteligencia artificial con la denominada Guía Clínica Informatizada.

**España, a la vanguardia de la seguridad:** También en este aspecto tenemos buenos ejemplos: Secuware, Panda, Safelayer, S21Sec, Hispasec, Tractis, o más recientemente, Prot-On.

**Las principales webs desarrolladas en España nos hemos agrupado alrededor de [www.internetmadeinspain.org/](http://www.internetmadeinspain.org/).** Es una idea inspirada en [nytm.org/made/](http://nytm.org/made/) que empujó a crear un directorio de compañías españolas que giran alrededor de Internet. Son empresas en las que la mayoría de su desarrollo está hecho en España (esto es, que al menos la mitad del código sobre el que corre el servicio ha sido escrito o desarrollado en España).

### Principales conclusiones

**"Sol, flamenco y toros. Los turistas siguen asociando España con los estereotipos que nos convirtieron en destino pintoresco de playa. Sin embargo, la crisis económica pasa factura y ahora también se relaciona el país con paro, burbuja inmobiliaria, recortes y protestas en la calle".** Ni siquiera en las publicaciones que hacen eco de lo importante que es reforzar la marca España, para evitar que esta imagen negativa termine por pasar factura al turismo y a las inversiones exteriores, se tiene en cuenta el potencial e importancia de los sectores tecnológicos más centrados en Internet y los contenidos digitales, y el papel que juegan para ayudar a reforzar la "marca España".

La **recuperación de España** no se logrará a base de ladrillo. Nuestra economía ha perdido su principal motor económico en esta crisis y se encuentra ante la oportunidad de apostar por nuevos sectores que garanticen el crecimiento económico en las próximas décadas. Si pensamos en términos de marca país, ocurre lo mismo. Inevitablemente lo ocurrido ha afectado mucho a nuestra imagen exterior.

Algunas de estas ideas que hemos destacado aquí se comentaron también en el debate organizado por el **Foro de Marcas Renombradas Españolas** en torno a la asociación entre la imagen de España y sus empresas tecnológicas.

Aunque, como hemos visto, España es un líder mundial en algunas materias, la imagen de España como una potencia en industria y tecnología todavía no ha logrado consolidarse a escala internacional. Hay que seguir haciendo un esfuerzo muy fuerte en cambiar percepciones. Sin embargo, en los últimos años esta percepción ha empezado a cambiar, gracias principalmente a la labor de las marcas tecnológicas españolas, con una importante presencia en los principales mercados internacionales.

Existe, pues, una necesidad real de seguir trabajando desde las empresas, junto con las administraciones, en la promoción de nuestras fortalezas, que contribuyan a difundir una imagen de España como una nación con 'know how', dotada de tecnología de vanguardia y con otras ventajas que la hacen atractiva como destino de inversiones.





---

## 2.7. La Reputación de España como componente esencial de la ventaja competitiva de sus empresas en el mundo

**José Antonio Llorente**

PRESIDENTE Y SOCIO FUNDADOR. CONSULTORA LLORENTE & CUENCA

**Jorge Cachinero**

DIRECTOR CORPORATIVO DE REPUTACIÓN E INNOVACIÓN. CONSULTORA LLORENTE & CUENCA et al.\*

---

### Introducción

En LLORENTE & CUENCA somos plenamente conscientes de la importancia que, en nuestros días, representa la Reputación y su gestión profesional y directiva como palanca de generación de valor y de riqueza compartida para las empresas y sus stakeholders.

Estamos persuadidos de que estos mismos principios son de aplicación a la gestión consciente, profesional y en el largo plazo de la Reputación de los países.

Dadas la experiencia, los conocimientos y las soluciones desarrolladas desde LLORENTE & CUENCA en el terreno de la gestión de la Reputación para nuestros clientes, sentimos el deber de compartirlas para contribuir, modestamente, a la restauración y a la revalorización de la Reputación de España como país, para poder recuperar la posición que las empresas y las organizaciones españolas disfrutaban hasta hace bien poco y, con ello, sumar esfuerzos para que la Reputación de España como nación se corresponda con los fundamentos reales de su economía y con el va-

lor que agregan sus empresas e instituciones financieras en los mercados internacionales.

La realidad del momento presente del país, a pesar de todas sus complejidades y dificultades, la definen multitud de empresas e instituciones financieras que se encuentran plenamente inmersas, desde hace muchos años muchas de ellas, en un proceso virtuoso de apertura a los mercados internacionales, llegando, en muchos países, a ser las primeras en sus sectores de actividad, y de innovación y agregación de valor a través de la inversión en tecnología.

El reto para todas ellas, y para las que pugnan por iniciar ese mismo tránsito, es protegerse, en primer lugar, de los retos que la situación económica y financiera mundiales presentan a su esfuerzo de internacionalización e innovación; continuar, en segundo lugar, con sus estrategias de expansión y agregación de valor sin que los problemas asociados a la Reputación a su país de origen se conviertan en un impedimento a dichos esfuerzos; y contribuir, finalmente, a que su buen hacer comercial, tecnológico, innovador y de expansión internacional ayuden a res-

---

\* Este ensayo es parte de un proyecto más amplio de carácter multidisciplinar que está desarrollando un equipo de LLORENTE & CUENCA y en el que, bajo la dirección de José Antonio Llorente, Presidente y Socio Fundador, participan también Adolfo Corujo, Socio Global de Tecnología y Online, Jorge Cachinero, Director Corporativo de Reputación e Innovación, María Cura, Directora General de Barcelona, Iván Pino, Director de Online de España, y Mauricio Gutiérrez, Gerente de Comunicación Estratégica y Reputación de España. Además, este ensayo reconoce su deuda con el trabajo intelectual y las publicaciones que, sobre este mismo asunto, han publicado durante los últimos años Emilio Lamo de Espinosa, Presidente del Real Instituto Elcano, y Raúl Peralba, Presidente de Positioning Systems.

taurar los atributos de la Reputación de España que están actualmente dañados en el mundo.

A lo largo del siguiente ensayo, LLORENTE & CUENCA quiere compartir su análisis, su diagnóstico y sus recomendaciones de cómo se puede abordar de forma profesional y directiva la gestión, protección, engrandecimiento y restauración de la Reputación de España de tal forma que las empresas e instituciones financieras españolas encuentren en ella, y España, en la actividad de estas, tanto el perfecto apalancamiento que les permita continuar su camino de éxito en los mercados internacionales como el necesario valor añadido por tener matrices y cuarteles generales originarios en España.

### Punto de partida

La globalización, los efectos de la crisis económica y las turbulencias de los mercados han ocasionado que no sólo las empresas se interesen por la imagen de sus productos y servicios, si no que, también, se hayan despertado la preocupación de los países por conocer su Reputación entre sus grupos y países de interés – principales y críticos, comerciales o estratégicos – y el impacto que esta tiene en el desarrollo y evolución de sus propias economías y de las operaciones comerciales y de negocios de las compañías e instituciones financieras de referencia nacional.

### España y el riesgo país

En el caso de España, todo apunta a que el riesgo país supone un lastre para los empresarios y empresas españolas en su relación con los mercados de capitales; a que nuestra sociedad se ha instalado en el pesimismo y sólo los éxitos de nuestros deportistas nos devuelven temporal y superficialmente a la euforia; a que los inversores extranjeros, entre opciones parecidas, prefieren no asociarse con España; y a que la idea de que nos encontramos sumidos en una guerra comercial ardua y sucia, cuyo interés no es otro que vapulear la Reputación de España, con el fin último de eliminar un competidor, se expande en la mente de los españoles.

La reciente expropiación de la mayoría del capital de REPSOL en la argentina YPF nos obliga a

reflexionar sobre el poder, la confianza y la autoridad de la Reputación de España como país. ¿El gobierno argentino hubiera tomado las mismas decisiones hace tres años? ¿Su planteamiento y posiciones actuales hubieran sido las mismas si el origen de REPSOL hubiera sido alemán, estadounidense, francés o chino?

Si algo está claro es que tanto las compañías como los mercados y nuestros competidores, es decir, otros países, saben que la Reputación de España no atraviesa por su mejor momento.

### El éxito de la internacionalización

Y es que en el momento en el que las dudas sobre la solidez de las cuentas públicas españolas comenzaron a asaltar a los inversores, a éstos poco les ha importado el que las compañías españolas hayan acometido, en los últimos 10 años, el mayor proceso de internacionalización de su economía de toda su historia contemporánea.

También, demasiado pronto, a los mercados de valores, deuda y capitales parece haberseles olvidado que España estuvo, no hace mucho, entre las 10 mayores economías del mundo o que sigue siendo líder en sectores de actividad como los de las infraestructuras, las telecomunicaciones, la banca, el textil, el transporte, la alta velocidad o logística y la ingeniería, por citar algunos.

De hecho, conscientes de las dificultades que presenta actualmente el mercado doméstico, muchas empresas españolas han decidido reforzar su presencia internacional a través de la adquisición de compañías extranjeras. Tal es el caso de Telefónica con Brasilcel, en Brasil; de Banco Santander con la entidad polaca Zachodni; o la llegada de BBVA al mercado turco a través de la compra de Garanti.

### La prima de riesgo, índice de desconfianza

Parece que esto, en el fondo, no se traduce en nada desde el punto de vista del acrecentamiento del prestigio y la Reputación de España y de sus compañías e instituciones financieras.

Las dudas sobre España, sobre su sistema financiero y, en general, sobre las dificultades para

dejar atrás la crisis del euro amenaza con llevar al Ibex 35 por debajo del que, hasta ahora, es el mínimo desde el estallido de la crisis financiera en 2008.

Y es que asistimos a un contagio en el sector privado de la desconfianza de los mercados sobre la solvencia de nuestra economía y empresas: en la segunda quincena del mes de mayo de 2012, la prima de riesgo empeoró y avanzó hasta superar los 490 puntos diferenciales y la Bolsa española perdió la cota de los 6.500 puntos, algo que no pasaba desde 2009.

### **Una crisis de tangibles e intangibles**

Estamos instalados, por tanto, en una crisis de tangibles (productividad, empleo, capitales) e intangibles (Reputación y confianza).

El optimismo o el pesimismo, no obstante, nos invita a reflexionar y pensar para intentar dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Estamos a tiempo de recuperar el terreno perdido? ¿Cuál es el estado de la relación de España con sus mercados prioritarios y stakeholders críticos? ¿España se puede o debe apoyar en la fortaleza de las marcas de sus grandes compañías o el éxito de sus deportistas y figuras públicas reconocidas, para fortalecer y sacar a flote la propia Reputación de España en un momento tan delicado como el que vivimos? ¿Cuáles son las claves, los sectores y los fundamentos de lo que debe ser un proyecto de orden vital? ¿Los atributos que definen y han acompañado a la Reputación de España, hasta ahora, son suficientes para sortear la crisis y recuperar los índices de confianza?

### **Revaloricemos la Reputación de España**

En LLORENTE & CUENCA estamos convencidos de que la Reputación de España cuenta con atributos y bondades que le permiten cotizar alto a pesar del miedo, la volatilidad y la desconfianza que la dominan.

Su revalorización, a pesar de ser compleja, depende del desarrollo de un trabajo metodológico y del compromiso de todos los actores y agentes que la representan, intervienen y obtienen beneficios de su buena imagen; siendo todos, en

el fondo, y por lo tanto, responsables directos e indirectos de su identidad y posicionamiento.

Este documento expone, por un lado, los fundamentos teórico-técnicos de la importancia de la Reputación de un país en el contexto actual y los beneficios socioeconómicos de su adecuada gestión; y, por otro, un primer planteamiento de cómo articular un modelo que redunde en la revalorización de la Reputación de España en el corto, mediano y largo plazo.

### **La reputación de un país**

Al igual que sucede en el mundo empresarial, el grado de desarrollo de un país es directamente proporcional al grado de desarrollo de sus reputaciones (empresas y líderes), tanto en el interior como en el exterior.

Y es que las reputaciones ya no pertenecen a las personas, los países o las empresas, sino a sus stakeholders.

Su buena o mala Reputación depende del resultado de la experiencia directa de esos stakeholders o de la opinión directa o indirecta de los líderes de opinión en los que confían dichos stakeholders.

Para que los stakeholders decidan “consumir” y opinar positivamente sobre una empresa, producto o país, necesitan confiar en ella. Y para confiar en ella, ésta tuvo que haber dado previamente respuesta satisfactoria a las expectativas puestas en ella.

Además, esa Reputación de país es multidimensional. Se compone de impresiones racionales y emocionales que varían en función del contexto en que sean percibidas e interpretadas por sus stakeholders.

Así, en una dimensión social, España puede ser valorada como un país más o menos solidario o como una potencia deportiva. Sin embargo, en una dimensión financiera, vemos como la desconfianza de los inversores se traslada al ascenso de la prima de riesgo.

También debemos tener en cuenta que la Reputación de un país se alimenta de la Reputación de sus personalidades y corporaciones.

Las marcas personales y corporativas juegan un papel trascendental que conviene articular en un discurso coherente hacia los grupos de interés comunes. España cuenta, afortunadamente, con grandes figuras de la cultura y el deporte y, además, con potentes empresas en sectores importantes de la economía, cuyo valor puede retroalimentar la reputación de España en el mundo.

### La reputación de España

La reputación de un país, de una región o de una ciudad tiene que ver, como ocurre con la de las empresas o la de las instituciones financieras, con el corazón de su estrategia, es decir, con su capacidad de obtener credibilidad entre sus interlocutores o stakeholders críticos, de convencer y, por lo tanto, de persuadir hacia la acción de quienes le observan en la dirección que haría más fácil conseguir sus objetivos estratégicos, de negocio, comerciales, diplomáticos o políticos.

Por lo tanto, la Reputación de un país está directamente relacionada con su papel como agente político y económico en la esfera internacional pero, también, con todas las dimensiones relacionadas con su historia, su cultura, sus tradiciones, y, en general, con los elementos básicos de la forma de vida y las condiciones socio-económicas de sus ciudadanos.

Por eso es fundamental la concienciación de todos los españoles sobre lo esencial que es para España el gestionar eficientemente su Reputación a nivel global para que esta construya una “Reputación España” potente y más atractiva que la de sus competidores.

Y esa tarea debe acometerse dirigiéndola a los países donde ya es conocida, aunque, quizás, no, por las razones deseadas, como en los países en los que aún no se ha construido ninguna Reputación propia o ésta es todavía muy difusa. Sin duda, todos estos aspectos (sociales, depor-

tivos y culturales) influyen en la Reputación y mejoran el valor de la Reputación de España. Son elementos esenciales para la apertura de nuevos mercados y para consolidar nuestra proyección como país dinámico y con creciente presencia en todos los ámbitos de actividad. Es decir, para mejorar su competitividad internacional.

Así, los países compiten, con sus empresas rivalizando con otras, por obtener y controlar cuotas de mercado que generen ingresos suficientes para asegurar la prosperidad y bienestar de sus ciudadanos.

### La necesidad de un cambio de los estereotipos nacionales en el extranjero para fortalecer los atributos reales de España

La base de la Reputación de España ha de estar cimentada por atributos de la nación que deban ser resaltados e intentar modificar aquellas percepciones inadecuadas que se tienen del país desde fuera.

Por este motivo, para la construcción y proyección de la Reputación de España, es necesario trabajar su Capital Reputacional en base a dichos atributos que se deben identificar y fortalecer para exportar dicha Reputación de España a los mercados internacionales.

Para ello, debemos contextualizar dónde nos encontramos con nuestra Reputación actualmente y hacia dónde vamos a dirigirnos en base a nuestros atributos identificados.

Desgraciadamente, hemos de ser conscientes de que los estereotipos sobre la Reputación de España, construidos ingenuamente o manipulados interesadamente, en la mente de sus stakeholders, en los mercados exteriores críticos para España, han pasado a lo largo de las siguientes fases durante las últimas décadas:

- Leyenda Negra: asociada al recuerdo, mítico o no, del proceso de conquista y colonización de América. Por ello, todavía existen percepciones del país como el colonizador de aquellos territorios en vez del actual colaborador o vehículo de inversiones que generan oportunidades de riqueza compartida.

- Romanticismo: transmitido por los viajeros y escritores ingleses y franceses que plasmaron sus impresiones sobre el país durante el siglo XIX y que sigue arraigado en el mundo a través del folklore nacional – fundamentalmente, el flamenco y la fiesta de los toros –, que, como en todos los países del mundo, es un arma de doble filo desde el punto de vista de la construcción de la Reputación de un país ya que son muy fácilmente distorsionables y, a la vez, tienen una fuerza de permanencia en el imaginario colectivo de quienes lo observan muy elevado.

- Decadencia: divulgada por los propios intelectuales españoles de fin de siglo tras la pérdida definitiva de las colonias y el intento fracasado del regeneracionismo de comienzos del siglo XX y que reflejan una visión pesimista sobre su propio país que sigue perdurando en la psique colectiva de los españoles y que en nada ayuda a la construcción de una Reputación de España atractiva e innovadora.

- Autoritarismo, nacionalcatolicismo, aislamiento y franquismo: sustentados en las realidades políticas, sociales, económicas y culturales de un país que todavía son recordadas por aquellos líderes de opinión internacionales que fueron testigos en primera persona de esa época de nuestra historia.

- Depresión y Pesimismo: irradiados por la propia sociedad española, en general, debido a los efectos de “La Gran Recesión” sobre unas expectativas de vida, económicas y sociales que, ahora, parecen verse truncadas y un creciente cinismo y escepticismo sobre las instituciones del Estado y de la sociedad, ya sean políticas, económicas, religiosas o corporativas y financieras, y que provoca el resurgir de muchos de los estereotipos anteriores, que, de nuevo, vuelven a ser utilizados, solos o en combinación, para perjudicar a la Reputación de España y a la capacidad de España y sus empresas e instituciones financieras para competir en los mercados internacionales.

Frente a todos los estereotipos brevemente descritos más arriba, en los últimos años, España ha pasado por una fase de resurgimiento de la Reputación de España que, actualmente, se ha visto desplazada debido a los efectos de los sentimientos asociados al impacto de “La Gran Recesión” en la que nos encontramos.

Los hitos del resurgimiento de los valores de la Reputación de España durante los últimos cuarenta años tienen que ver con:

- El éxito de la Transición política junto al papel desempeñado por la nueva Monarquía Española en su consolidación.
- La incorporación en la Unión Europea y, con ella, la consecución de una identidad plenamente europea para España.
- El dinamismo, el optimismo, la creatividad y el compromiso por el trabajo bien hecho en España cuyos habitantes llegaron a ganarse el calificativo de “los alemanes del sur” para sus ciudadanos entre sus conciudadanos de la UE.
- El crecimiento y desarrollo económico y la modernización acelerada de la sociedad y sus infraestructuras.
- El éxito organizativo y de creatividad de los grandes eventos internacionales y, de forma destacada, los Juegos Olímpicos de Barcelona 92.
- El importante estallido cultural, artístico y deportivo de significadas figuras españolas de proyección internacional.
- El prestigio de las Fuerzas Armadas gracias a su participación en las operaciones de mantenimiento de paz internacionales y del movimiento solidario español y con los sectores y áreas geográficas más desfavorecidas.

En definitiva, España es uno de los países que más, más rápidamente y mejor ha evolucionado en los últimos cuarenta años hasta convertirse en uno de los países más abiertos y prósperos de Europa.



### **La Reputación actual y la fuerza de los estereotipos como principal barrera y condicionante a la salida de España de “La Gran Recesión”**

Cuando surgen problemas, en un mundo en el que sobran las ofertas, quien tiene el reto es el que pretende proyectar su Reputación a terceros y no, quienes observan e interaccionan con dicho país.

En definitiva, la gran carencia del momento es la gestión profesional de la Reputación de España en los mercados internacionales algo que es crítico para el posicionamiento del país y la dinamización de todas las operaciones financieras, comerciales y de negocio de todo tipo asociadas a este.

No es sorprendente, entonces, que, a la vista de muchos de los índices y rankings que se publican frecuentemente, se observe que, si bien España está dentro del grupo de los países que hacen parte del “Top 15” mundial en datos objetivos, en los puramente subjetivos España ocupa posiciones mucho más atrás en dichos listados. Esto significa que hay un desfase muy importante entre la realidad y la Reputación que se tiene de España en el exterior.

Así, pues, además del modelo económico empresarial, la Reputación actual de España como país está afectando notablemente a la capacidad competitiva de la “maquinaria empresarial” española.

La gestión profesional de la Reputación de España y de las expectativas e intereses de sus stakeholders críticos en relación con su interlocución con las empresas e instituciones españolas, por lo tanto, se convierte en un elemento de carácter estratégico de las políticas de Estado de España como nación y de los planes estratégicos de las compañías españolas con intereses en el exterior.

Las inconsistencias que hoy se producen en este terreno generan disonancias e ineficiencias en el Relato Reputacional sobre España que Gobierno, instituciones y empresas deben transmitir para solucionar la sensación de decepción entre sus stakeholders críticos internacionales

por la falta de cumplimiento de las expectativas creadas en torno a sus propuestas de valor compartido.

Así lo demuestra el ranking de Reputación y confianza elaborado por Reputation Institute en el que España ocupa la penúltima posición convirtiéndose, de esta forma, en el segundo país que más ha empeorado su reputación en 2011.

Este desfase entre realidad y Reputación afecta realmente a la capacidad competitiva de las empresas españolas que quieren internacionalizarse o que ya operan en los mercados internacionalizados.

La relación entre la Reputación del país y la de las empresas de ese origen es compleja y sinérgica pero, en cualquier caso, muy obvia. Cada una influye sobre la otra y se hace necesaria la coordinación.

Por ello, lograr que las empresas con Reputaciones notorias o notables internacionalmente se vinculen a la Reputación de España sería un primer paso importante para cerrar esa distancia entre realidad y Reputación.

### **Identificación de la Reputación de España en el mercado internacional y su posicionamiento**

Es fundamental identificar cuáles son los atributos por los que somos identificados por parte de los mercados internacionales y nuestros competidores para poder, a continuación, seleccionar de todos nuestros activos como país aquellos atributos que mejor nos permitan alinear nuestro Ser, con nuestro Hacer y nuestro Decir y construir, así, una Reputación consecuente, sólida, positiva, creíble y que genere valor para el país y sus empresas y las proteja ante los inevitables avatares de un presente dominando por la incertidumbre.

No se trata solamente de decidir lo “qué queremos ser”, hay que identificar lo “qué somos realmente” para poder construir un Relato Reputacional que nos ayude a transitar hacia lo “qué podemos ser”.

Idealmente, deberíamos saber conceptualizar esa Visión en torno a un concepto que despeje las confusiones actuales sobre la Reputación de España, espante los estereotipos que todavía perviven sobre España en el extranjero y ponga en valor la propuesta de conexión y de valor compartido que el concepto España aporta a otros países y a otras empresas que deseen tener relación comercial y de negocios con ellas.

A continuación, a modo de desarrollo de un auténtico caso de negocio que hay que construir, debería levantarse un mapa competitivo para buscar aquellos elementos que permitan que esa propuesta de valor de la Reputación de España y de las compañías españolas sea diferencial y relevante para sus stakeholders y mercados críticos.

### Elementos de la propuesta valor

Una vez que se hayan identificado los atributos que nos van a calificar como nación y como “producto”, debemos elaborar nuestra propuesta de valor diferencial con la que la Reputación de España se posicionará en el mercado internacional.

Dicha propuesta ha de tener unas cualidades concretas básicas:

- Credibilidad.
- Sentimiento aspiracional.
- Alineamiento del Ser, el Hacer y el Decir.

Pero a la hora de plantear nuestra propuesta, debemos tener en consideración aquellas Barreras y Oportunidades que debemos tener en cuenta a la hora de tomar decisiones sobre el modelo de gestión.

Asimismo, la suma de lo que sucede en el contexto económico, político y social aunado a los fundamentos teóricos contrastados con lo que sucede en la realidad, en torno a la Reputación España, nos sugiere una serie de condicionantes que debe ser tomada en cuenta:

- El conocimiento de las compañías españolas todavía es insuficiente.
- Es necesario desarrollar mensajes homo-

géneos y coherentes en y para los distintos mercados prioritarios, previamente identificados.

- 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.
- Es necesaria una mayor acción y compromiso institucional.

Existen ciertos “complejos” en algunos productos que no hacen referencia a su origen español o que utilizan nombres para aparentar otro ya sea italiano o francés.

Sin duda, el proyecto Reputación de España debe ser un proyecto a medio y largo plazo, que exige un análisis riguroso y una estrategia clara y comprometida.

### Planteamiento

El Plan Reputacional deberá desarrollar e integrar la metodología, los procesos y los recursos y contemplar el diseño y planificación de las tácticas, los activos y el Relato Reputacional que ponga en valor los atributos de España. Los objetivos principales del Plan Reputacional deberán fijarse en torno a:

1. Poner en valor la Reputación de España a nivel mundial, potenciando su imagen y atributos en el plano internacional.
2. Reconducir la actual pérdida de confianza, interna y externa, que hay sobre España.
3. Aportar valor a las empresas españolas más internacionales a través de la diplomacia económica y corporativa.

La consecución de los objetivos estará sujeta a una serie de claves estratégicas desde el punto de vista de la gestión directiva del Plan Reputacional que aseguren el despliegue de recursos y procesos y la ejecución del marco táctico.

Estas claves estratégicas deberán ir en línea con el Relato Reputacional desarrollado en el Plan Reputacional que se creará para España.

Creemos que la elaboración y ejecución del Plan

Reputacional deberá ser labor y responsabilidad de un Comité para la Reputación de España, por crear, con línea de reporte a los niveles del Estado y Gobierno correspondientes, de constitución especial para el proyecto y formado por especialistas de diferentes áreas de la Gestión de la Reputación, las relaciones institucionales y la diplomacia y debe contar con la participación de agentes institucionales que actúen como asesores del mismo.

Asimismo, el Plan de Reputación de España se deberá articular y desplegar en dos ejes:

1. Plan de Choque.
2. Plan Estratégico Reputacional.

### **Plan de Choque**

Su objetivo es crear la estructura organizacional y atender lo más inmediato, generando un retorno claro y rápido. Las líneas de trabajo que componen el Plan de Choque, de forma preliminar, deberían ser:

- Crear un Grupo de Pensamiento sobre la Reputación de España; estableciendo sus protocolos y lineamientos de actuación.
- Solicitar un diagnóstico y sugerencias de actuación a expertos de reconocido prestigio.
- Generar alianzas estratégicas con organismos de reconocimiento público en los países prioritarios.
- Poner en marcha una campaña de “sensibilización” que provea de información a los españoles y visitantes extranjeros de datos objetivos que hacen de España una de las economías más grandes del mundo.
- Desarrollar un plan de ingeniería política para que los medios de comunicación a nivel internacional y, especialmente, aquellos que tienen un papel de liderazgo en los mercados prioritarios, incluyan historias en positivo sobre España.
- Ejecutar acciones (foros, congresos, jornadas, seminarios), fundamentalmente desde una perspectiva empresarial, contando con la participación de los residentes españoles en los países prioritarios, tratando de que se produzca una gran visibilidad en los países críticos.

### **Plan Estratégico Reputacional**

Su horizonte se situará en el medio y largo plazo y sentará las bases de la metodología y el modelo de Gestión de la Reputación y las relaciones con los Stakeholders Críticos.

LLORENTE & CUENCA consideran que el proyecto deberá diseñarse y desplegarse en cuatro etapas, cada una de ellas con identidad y objetivos específicos:

### **Análisis, diagnóstico y definición.**

Su proceso incluye:

- Identificar las variables del entorno que condicionan la actuación de España en el corto, mediano y largo plazo.
- Llevar a cabo una investigación exhaustiva de los planes de gestión de la Reputación nacionales que estén desarrollando otros países competidores naturales de España.
- Recopilar toda la información sobre investigaciones realizadas con relación al tema que nos ocupa. Posteriormente, y a la vista de la información obtenida en el paso anterior, se podrá determinar si hace falta o no algún trabajo de investigación adicional.
- Analizar y verificar las tácticas de comunicación puestas en marcha hasta ahora en lo referente a la Reputación de España.
- Definir los objetivos estratégicos y los temas/ámbitos de actuación (economía e inversión, educación, cultura, tradición, gente, turismo) prioritarios para España.

### **Mapa de poder: Identificación de Stakeholders críticos y mercados prioritarios.**

Su levantamiento no podrá llevarse a cabo hasta haber obtenido los resultados y conclusiones de la etapa de análisis, diagnóstico y definición dado que será preciso conocer dónde se encuentran los déficits y superávits en términos de Notoriedad y Notabilidad de la Reputación de España y dónde se deben asignar los recursos del Plan. El proceso incluye:

- Identificación y clasificación de los stakeholders y mercados críticos (y sus representantes) según objetivos de comunicación y temas/ámbitos prioritarios para la Reputación de España. La identificación se lleva a cabo: por grupos y categorías (colectiva) o por

interlocutores (individual).

- Evaluación del estado de la relación con los stakeholders.
- Análisis de las expectativas de los stakeholders y su discurso, para identificar las vías para establecer el diálogo.
- Elaboración del ranking de actuación con base en dos criterios: relevancia y hostilidad.
- Desarrollo de una base de relación inteligente.

### **Plan Director de Actuación**

Al margen de las decisiones que se tomen en función de los resultados de la fase de análisis, diagnóstico y definición y del mapa de poder que se construya sobre mercados prioritarios y Stakeholders (principales y críticos), el Plan Estratégico Reputacional deberá contemplar:

- Un proyecto de reposicionamiento, que proponga un concepto que posicione a España de acuerdo a su realidad y a los atributos con los que debe competir.
- Un plan de comunicación nacional, que aborde el desconocimiento que existe entre los propios españoles sobre los datos objetivos que han colocado a España entre los países del “Top 10” mundial. Sin duda, la divulgación de esta información objetiva mejoraría más la autoestima de los españoles por su país y les daría argumentos reales para promocionarlo. Sugerimos, por lo tanto, que el primer acercamiento, siendo tal vez el más intenso, debería realizarse dentro del propio país, es decir, dentro de España. Esto tendría dos grandes ventajas con un coste relativamente bajo si se compara con cualquier plan que se desarrolle en otros lugares: conseguir un efecto multiplicador en los mensajes y captar prescriptores y nuevos aliados (no identificados en la fase de mapa).
- Un programa de comunicación internacional, con especial énfasis en los mercados prioritarios e intentando establecer alianzas estratégicas. En cualquier caso, siendo conscientes de que los recursos disponibles no serán ilimitados, habrá que diseñar y poner en marcha acciones que la fase de diagnóstico y análisis nos recomiende buscando la mayor eficiencia y eficacia posibles y dando continuidad a los puestos en marcha en el “Plan de Choque” mencionado.

- Un programa de lineamientos, protocolo y coordinación, que permita crear células específicas dedicadas al desarrollo del Plan de Reputación de España en las embajadas españolas en el exterior y que interactúen con el Grupo de Pensamiento para la Reputación de España y sirvan para ofrecer servicio a las empresas españolas más internacionales.

### **Entorno digital**

Como complemento de lo anterior, una vía tangible de mejora para la Reputación de España se encuentra en el aprovechamiento de las potencialidades de Internet como medio de comunicación e interacción.

El nuevo ecosistema de la comunicación social, y más aún si lo observamos desde una perspectiva internacional, está cada vez más dominado por las características de la llamada Web 2.0.

Las marcas se desarrollan ahora en esas conversaciones globales e interpersonales que discurren sin agendas ni fronteras por los medios y redes sociales de Internet y en la que podemos y debemos situar a España como materia de diálogo productivo y enriquecedor para sus interlocutores.

### **Aprovechando las Oportunidades de Internet**

Internet ofrece a la Reputación de España, al menos, cuatro ventajas evidentes en la situación actual:

- Tiene un alcance global, de más de 2.000 millones de usuarios en todos el mundo (se calcula que el 30% de la población, según el Banco Mundial), que nos permite llegar a todos los mercados que interesen a España.
- Es un medio eficiente de comunicación, en la medida en que, si se hace un buen trabajo, son los propios usuarios los que nos ayudan a movilizar nuestro mensaje a través de sus perfiles personales en las redes sociales y comunidades online.
- Para lograr ese alcance y eficiencia, contamos con los activos más importantes, que son las marcas personales y empresariales de mayor éxito internacional, nuestros embajadores online. Por ejemplo: Rafa Nadal, con 1,8 millones de followers en Twitter; o Zara con

13 millones de seguidores en Facebook.

- Además, Internet nos ofrece la oportunidad de aprovechar no sólo grandes segmentos de atención pública (como el deporte o la moda), sino también otros espacios y comunidades de interés, en los que se congregan interlocutores cualificados.

### **Estrategia de Comunicación Online**

Para poner en marcha esas potencialidades, proponemos que sea el Gobierno de España el que actúe como el líder de un proyecto encaminado a ganar mayor y mejor presencia de la Reputación de España en las redes y a generar autoridad en las comunidades online donde puede prosperar la marca del país.

Para ello, resultaría necesario activar tres líneas de trabajo:

### **Definición Estratégica**

En primer lugar, será preciso definir los ejes estratégicos del Plan Reputacional anteriormente señalado, que no son propiamente online ni offline, sino comunes a todas las acciones que se propongan para mejorar la Reputación de España en el mundo. En este sentido, las iniciativas de comunicación en Internet deberán tener en cuenta los siguientes parámetros:

- Mercados clave: países en los que se establezca el principal interés o necesidad de mejorar la percepción de España desde el punto de vista político y económico.
- Equity Stories: selección de los argumentos y construcción del relato que nos permita aprovechar las oportunidades y positivar las amenazas en cada mercado objetivo.
- Stakeholders: detección de los interlocutores clave en cada segmento de interés donde queramos interactuar en cada mercado objetivo.
- Activos de Comunicación: marcas personales, empresariales e institucionales cuya presencia e influencia en Internet nos interesa potenciar en relación con la Reputación de España en cada mercado.

### **Desarrollo Táctico: Proyecto Piloto**

Para llevar esa estrategia a la práctica, proponemos empezar con un proyecto piloto centrado

en un determinado país, por ejemplo, de Latinoamérica, que sirva de banco de pruebas para evaluar y optimizar la estrategia, antes de iniciar su extensión a otros mercados.

Ese proyecto piloto deberá contar con los siguientes elementos de gestión:

- Establecer un Centro de Escucha Activa que permita detectar oportunidades de comunicación y amenazas de reputación para España y posibles interlocutores (ya sean hostiles u aliados) mediante una monitorización constante de lo que se hablan en medios, redes, foros, sitios y blogs de Internet.
- Construir y mantener un sitio web oficial que funcione como dinamizador de la Reputación de España en las redes de ese mercado, resolviendo las deficiencias de posicionamiento y propagación que suelen presentar los activos online de los organismos oficiales españoles.
- Mediante una potente actividad de actualización y relacionamiento, convertir a ese sitio web en fuente de referencia para encontrar y seguir contenidos relacionados con las marcas personales (posibles portavoces) y empresariales de mayor visibilidad en ese mercado; colaborando con ellas en acciones de enlazado y menciones recíprocas.

Para poner en marcha esta estrategia, será preciso dotar el proyecto de recursos tanto materiales (activos, contenidos online) como personales (administradores web, gestores de contenidos, gestores de comunidades y analistas de escucha activa, asesores en cada mercado).

### **Extensión Operativa**

Una vez evaluado el proyecto piloto, cabría la extensión a otros países. Para calibrar esta oportunidad, sería necesario establecer previamente una serie de métricas que permitan comprobar si se cumplen o no los objetivos buscados, en términos de Posicionamiento, Notoriedad, Notabilidad y Reputación de España. Para la realización de todas estas tareas, se estima necesario un periodo mínimo de un año de actividad, que permita, además, comprobar y evaluar la evolución y progreso sobre los atributos reputacionales de España de la actividad realizada.

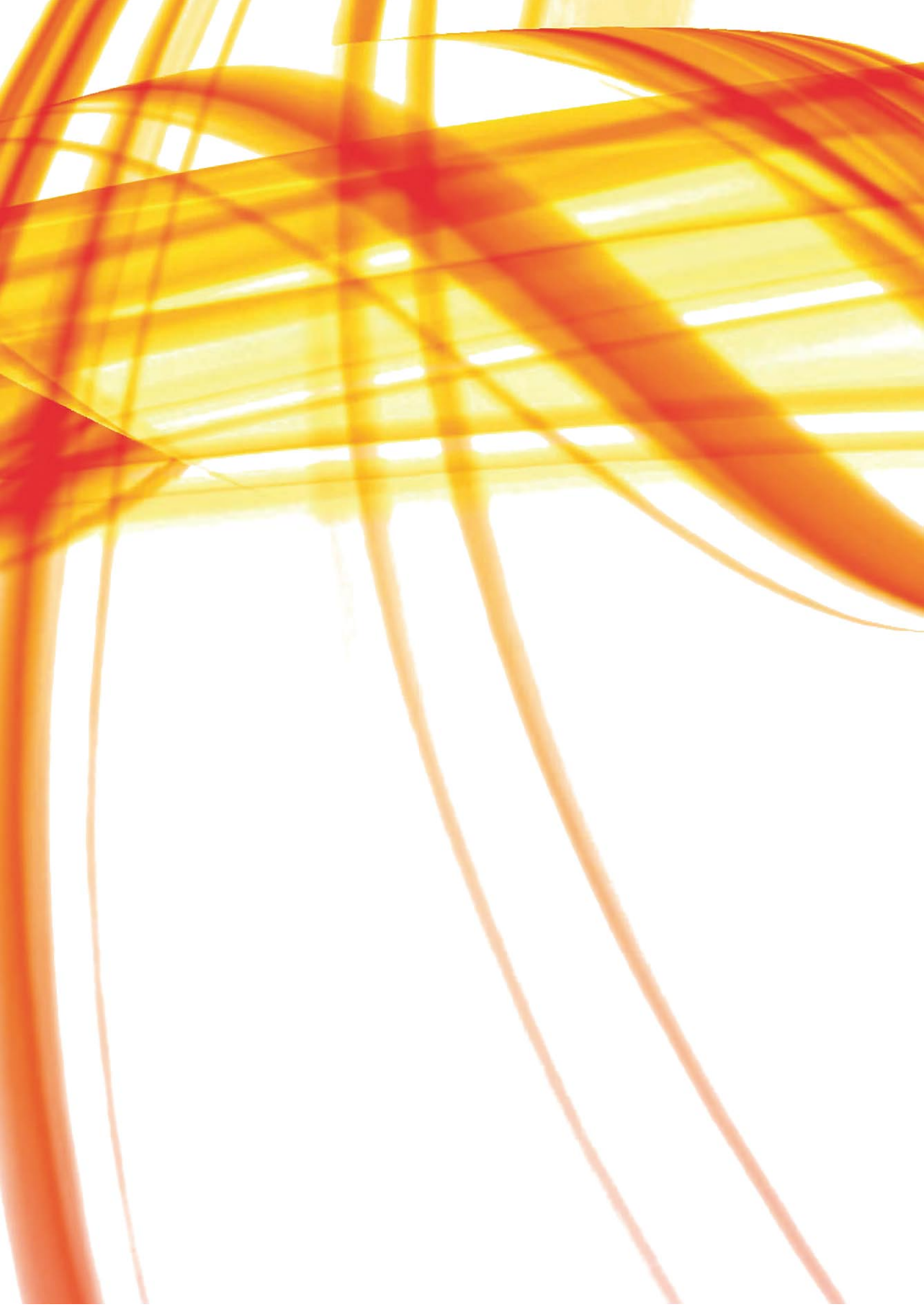
## Conclusiones

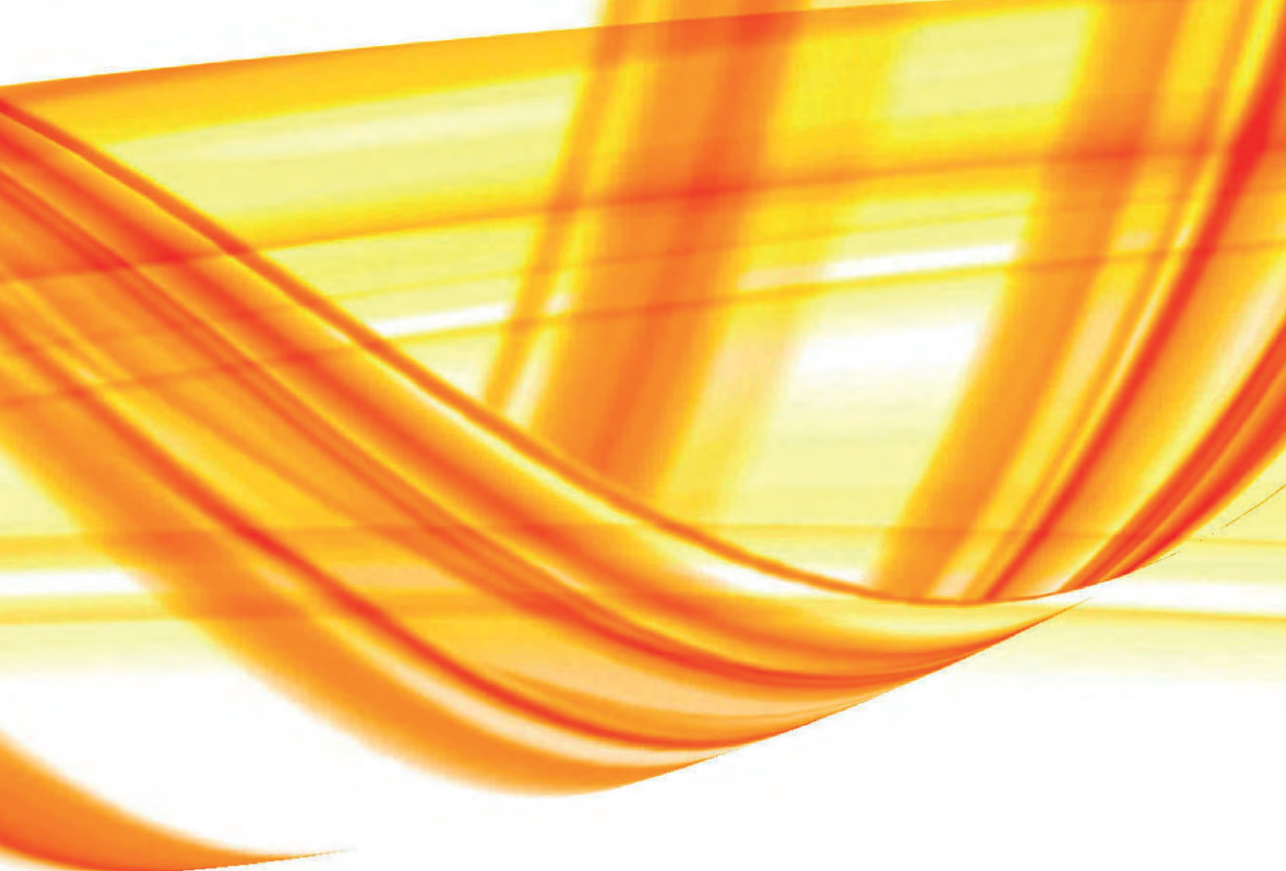
La restauración de las dimensiones y atributos de la Reputación de España que están dañadas tiene una importancia estratégica, nos atreveríamos a decir, vital, para el futuro del desarrollo económico, empresarial y social de España.

Por lo tanto, debe abordarse con urgencia pero, a la vez, no debe caerse en la ilusión de que hay atajos fáciles para conseguir los objetivos deseados sobre la base de campañas publicitarias, eventos ruidosos y llamativos o la participación, o no solo, de deportistas, de cineastas, de toreros o flamencos de prestigio, siendo todos ellos, grandes personalidades en cada uno de sus ámbitos de actuación profesional.

España necesita para restaurar su Reputación en los mercados prioritarios de su interés y entre sus stakeholders críticos para coadyuvar a que las empresas y las instituciones financieras de origen español o con cuarteles generales en España que, en definitiva, son las que pueden y deben generar valor compartido para toda la sociedad española por la vía de sus éxitos comerciales, empresariales o financieros, tengan éxito.

Y ese es un proceso que, con la ayuda de todas las instituciones del Estado, debe abordarse y gestionarse con rigor, profesionalidad y de forma directiva.





# CAPÍTULO 3

## **La cultura**





# Prólogo

## La cultura y el posicionamiento global de España

**Teresa Lizaranzu**

DIRECTORA GENERAL DE POLÍTICA E INDUSTRIAS CULTURALES Y DEL LIBRO.  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE

---

Mucho se ha escrito en los últimos años sobre la imagen de los países y la marca país. España tiene, por cierto, instituciones y autores de referencia en la materia: abandonando toda pretensión de exhaustividad se puede citar al Real Instituto Elcano, entre los primeros, y a Lorenzo Delgado, Elvira Marco, Jaime Otero, Javier Noya y Vicente Verdú, entre los segundos.

Quizá no se ha hablado tanto de la oportunidad que en este ámbito supone para España el reajuste del orden internacional al que asistimos en la actualidad. España tiene ante sí una oportunidad sin precedentes para rentabilizar una suma de factores que juega a su favor, entre los que recursos culturales como el idioma y la especial situación de España en la intersección ideal de Europa, América –no solo Iberoamérica, sino los EE. UU. del siglo XXI, en que los hispanos se reconocen cada vez más como una fuerza social imprescindible– y el Mediterráneo no son los menores.

Como señaló en 2011 el Secretario de Estado de Cultura, José María Lassalle, «España debe buscar un lugar bajo el sol de la economía global y seguir la estela que Reino Unido ha logrado articular como una especie de hub cultural entre América del Norte y la Commonwealth. No se trata de excluir a nadie, sino de ofrecer algo que otros no pueden hacer ahora de forma eficiente. [...] En fin, lo que debemos impulsar es una

apuesta por el valor añadido que proporciona nuestro país y transformarnos en una plataforma desde la que Iberoamérica se asome a Europa y al Mediterráneo, y desde la que estas áreas geográficas se proyecten a su vez sobre todo el continente americano, ya sea sobre el norte, el Caribe o el sur del mismo».

Con esta perspectiva, la Secretaría de Estado de Cultura ha elaborado, con la contribución, entre otros, de la Dirección General de Política e Industrias Culturales y del Libro, un Plan Estratégico 2012–2015 que integra y define las distintas actuaciones que se desarrollarán a lo largo de estos cuatros años para lograr que la cultura española sea una herramienta de atracción y penetración de España en el nuevo mundo. Las grandes líneas de la proyección exterior de la cultura, entendida como elemento esencial de la marca España, serán:

- 1) Mejorar las estructuras generales de coordinación. Los datos muestran que las industrias culturales son una parte nada desdeñable de la economía española: según la Cuenta Satélite de la Cultura, la actividad del sector cultural genera más 41.000 millones de euros (4% del PIB) y 625.000 empleos (3,1% del empleo total). Un sector que aporta tanto al crecimiento y al desarrollo de nuestra economía requiere herramientas que garanticen la máxima eficacia a su proyección exterior.

2) Articular la estrategia internacional con la participación de todos los actores. La nueva ley de mecenazgo permitirá que el sector público y el privado trabajen conjuntamente en el diseño e implementación de proyectos que fomenten y consoliden la creatividad y la innovación que definen a España en el exterior.

3) Promover internacionalmente el turismo cultural. Para seguir compitiendo en un entorno cada vez más exigente, es fundamental que pongamos en valor la riqueza de España. La Secretaría de Estado de Cultura –mediante herramientas como el portal [spainisculture.com](http://spainisculture.com)– y Turespaña trabajan para difundir y promocionar los distintos matices de la cultura española: el patrimonio, el gastronomía, el cine, los creadores, etc.

4) Destacar la historia común. Las conmemoraciones junto a otros países europeos, iberoamericanos y mediterráneos o con EE. UU. son una oportunidad para reafirmar la compleja identidad de España y una ocasión de proyectar su cultura. Para la realización de estas actuaciones, el Gobierno cuenta con Acción Cultural Española (AC/E). Su experiencia la convierte en un agente privilegiado de la marca España.

5) Consolidar un espacio cultural iberoamericano en el que la comunicación y el trabajo conjunto permitan acrecentar la influencia de la cultura en español en el ámbito internacional. El intercambio de conocimientos, las estancias profesionales y la proyección en ambos lados del Atlántico del trabajo de nuestros creadores fomentarán la dinamización del sector cultural y atraerán la inversión en el ámbito de la creatividad y la innovación.

6) Por último, hacer del español, buque insignia de nuestra cultura, un elemento esencial de la marca España y un activo para la actividad económica y comercial. Hay más de quinientos millones de hispanohablantes repartidos por todo el mundo, con una creciente influencia cultural, pero también económica y política, en países clave como Brasil y EE. UU.

España podrá así aprovechar la oportunidad que se le presenta para crear una prosperidad estable y duradera basada en la cultura, el conocimiento y la innovación. Una prosperidad sustentable y vital con un liderazgo que sume las energías de todos y añada valor. En fin, una prosperidad actual.





---

## 3.1. La acción cultural exterior de España\*

**Marqués de Tamarón**

EMBAJADOR DE ESPAÑA PARA LA DIPLOMACIA CULTURAL. EX DIRECTOR DEL INSTITUTO CERVANTES

---

### ¿Qué es la acción exterior cultural?

El instinto de conservación es el más esencial en todo ser vivo, comunidad o especie. En el caso de los seres humanos y de sus agrupaciones sociales, la mera supervivencia física exige el mantenimiento de un mínimo de señas de identidad, creencias compartidas, lengua y formas de vida. Ese común denominador vital es lo que un antropólogo llamaría *cultura*.

Desde hace milenios, y dado que la especie humana crece y la superficie habitable no, toda cultura vive en permanente contraste, cuando no conflicto, con la cultura vecina. Hoy, en los albores de la globalización, todas las culturas son vecinas. Por eso toda cultura nacional, lo quiera o no, se ve sometida a la acción exterior cultural –consciente o inconsciente– de los demás. Cada vez que un individuo aprieta un botón de su televisor recibe un mensaje que fortalece o debilita o

cambia sus señas de identidad. Eso no quiere decir que cada cultura tenga un plan maquiavélico para sojuzgar a los demás. Creerlo sería caer en la paranoia que Popper llamó la *conspiracy view of society*. Lo que ocurre es que el mundo moderno es dinámico y no estático, que las culturas tienden de manera natural a la expansión o a la desaparición y que ningún statu quo es hoy duradero. Por eso toda cultura vigorosa está siempre haciendo, en general sin saberlo, política exterior. Y las demás, las débiles, están siendo objeto de la acción cultural ajena. Así pues, en rigor toda acción cultural es política exterior.

El mismo razonamiento permite concluir que toda política exterior es política cultural en la medida en que los fines de aquella son asegurar la pervivencia y aumentar el bienestar de la nación atendiendo a su contexto internacional, y parece claro que ninguna nación puede pervivir como tal ni gozar de bienestar si se ve obligada

---

\* En Septiembre de 1997 la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Culturales adoptó, a propuesta del Presidente del Gobierno, el siguiente acuerdo:

“Encargar al Director del Instituto Cervantes, entidad en cuyo funcionamiento participan los Ministerios de Asuntos Exteriores y de Educación y Cultura, la elaboración de un Plan para la Acción Cultural Exterior de España, que deberá estar concluido antes de fin de año, para ser presentado a la Comisión Delegada”.

Desde años antes de ser nombrado Director del Instituto Cervantes había publicado trabajos sobre la necesidad de elaborar una política cultural exterior tendente a mejorar la imagen de nuestro país fuera de nuestras fronteras. Siempre me ha parecido peor nuestra imagen que la realidad, y por desgracia ello no se debe tan sólo a una o varias leyendas negras procedentes del extranjero sino a que por motivos largos de explicar hemos escogido, durante los últimos dos siglos, símbolos e iconos muy poco acordes con nuestra historia real y no digamos con nuestros intereses.

Por eso empecé con gusto la tarea que se me había encomendado y procuré desarrollarla con atención preferente al problema de nuestra imagen internacional, que ahora vuelve a atraer la atención de muchos. Con la ayuda valiosísima de Miguel Albero, Jefe de Gabinete del Instituto, consultamos a más de un centenar de personas relevantes en el mundo de la cultura y de la política exterior. Y en Diciembre remití a Miguel Ángel Cortés, Secretario de Estado de Cultura y Secretario de la Comisión Delegada, el informe que a continuación se reproduce. Fue presentado y aprobado en la reunión de la citada Comisión Delegada del Gobierno, en San Millán de la Cogolla, el 10 de Enero de 1998.

a despojarse de sus señas de identidad<sup>1</sup>. Es más, si introducimos en el razonamiento la noción de imagen cultural de la nación en el exterior (asunto que abordaremos después con más detalle), hay que constatar también que elementos tan importantes de la política económica exterior como son favorecer las exportaciones, atraer ciertas inversiones o fomentar un turismo de calidad a nuestro país son acciones que dependerán en buena medida de la visión que el extranjero tenga de nuestra cultura, en el sentido amplio, antropológico, de la palabra.

Con la imagen de Carmen la Cigarrera es difícil vender el Talgo en los Estados Unidos. Ayuda más la Ryder Cup en Sotogrande. Y todo eso son hoy iconos culturales, nos guste o no.

### ¿Hace falta una política exterior cultural?

Si admitimos que en un mundo cada día más interactivo<sup>2</sup> todas las naciones son sujetos pasivos y algunas son sujetos activos de la acción cultural exterior voluntaria o involuntaria, cabe deducir que la prudencia aconseja a España elaborar una deliberada política exterior cultural, definiendo fines y ordenando medios.

Se podría sin embargo argumentar que tal cosa no es necesaria, que una lengua en expansión demográfica y una cultura en expansión económica no necesitan el impulso oficial para extenderse por el extranjero, contrariamente al caso del francés, lengua en regresión.

Pero la realidad obliga a pensar lo contrario: la expansión es tan vigorosa y desordenada que requiere cauces políticos para

1. Que redunde en *beneficio de España*. No hay que dar por hecho que la difusión del español

vaya a beneficiarnos de manera automática. Como casi todas las culturas post-imperiales, la hispánica es acéfala. No tiene un claro centro de mando. La lengua española funciona en régimen de co-propiedad. Sin llegar al extremo del inglés (que como lengua franca que es se ha convertido en un bien mostrenco, sin propietarios responsables) tampoco está en la situación macrocefálica del francés, sometido al dominio aún absoluto de París.

Habría que explicar al mundo cosas tan obvias como que la lengua española nació en España y que la cultura hispánica es una gran cultura euro-americana de raíces romanas. De lo contrario nos colocarán etiquetas folklóricas y tropicales, por ilógicas que sean. España tiene que aparecer ante el mundo como el *punto de referencia de calidad* intelectual dentro del mundo hispánico; de otro modo obtendremos muy pocos beneficios políticos y económicos del vigoroso crecimiento cuantitativo de las culturas iberoamericanas. La operación no es fácil porque los otros países de habla española pueden ver con malos ojos incluso nuestra condición de relativa primacía *inter pares*.

2. Que se decante *lo mejor*. Este segundo punto es corolario de lo que antecede. Para que un australiano respete tanto lo español como lo francés, es necesario enseñarle los puentes de nuestros ingenieros, y no sólo "Macarena". "Macarena" también, claro, porque dará dinero. Pero a la larga el prestigio es lo que más dinero y poder da.

### ¿Para qué?

Naturalmente y ante todo para "contribuir a la paz y armonía entre los pueblos a través de un mejor conocimiento mutuo de sus culturas respectivas". Es cierto que la frase consagrada ca-

1 No conviene, sin embargo, llevar este razonamiento tan lejos como a veces lo llevan los franceses. La revista oficiosa *Défense Nationale* publicó en Octubre de 1995 un trabajo de Albert Salon titulado "La francophonie, nouvel objet de la défense nationale" cuyo texto hace honor al extremoso título.

2 Empieza a parecernos normal que cualquier descubrimiento importante o novedad artística atrayente sean conocidos en todo el mundo al cabo de unas horas, por radio, televisión, Internet. Mas para comprender cabalmente lo que significa el cambio cultural instantáneo hay que recordar que las primeras técnicas agrícolas y la cerámica cordada se extendieron, al parecer por *aculturación* más que por *difusión démica* (es decir por contagio cultural más que por ocupación), al ritmo de un *kilómetro al año, durante milenios* (véanse "The origins of Indo-European languages" y "World linguistic diversity" por Colin Renfrew, en *Scientific American*, Octubre 1989 y Enero 1994).

rece de fundamento histórico: en 1800 o en 1914 cada pueblo de Europa conocía como nunca las culturas de sus vecinos y sin embargo se lanzaron a guerras de exterminio. Pero, en fin, hay que seguir buscando la paz a través de la cultura aunque solo sea para cumplir con los mandatos de la UNESCO.

Otros fines más inmediatos y concretos de nuestra política exterior cultural son:

1. Cambiar la *imagen de España*, que es peor que la realidad. El motivo de que nuestra imagen sea peor que nuestra realidad es la inercia general de todos los estereotipos nacionales, que tardan en adaptarse a los cambios sociales. El estereotipo del español del siglo XVI (el hidalgo duro, eficaz y frío) persistió hasta que con la Guerra de la Independencia nació otro mito, el del español apasionado, anárquico y perezoso. Este estereotipo romántico del siglo XIX no ha desaparecido aún porque nosotros mismos lo fomentamos. Recuérdense los tres lemas turísticos que hemos usado durante el último tercio de siglo:

- España es *diferente*
- Todo bajo el *sol*
- Una pasión por la *vida*

He subrayado las tres palabras claves, que conforman una imagen *patética* y no *lógica* de España (en el sentido original - *pathos y logos* - de los términos).

Urge averiguar en detalle mediante sondeos y encuestas en el extranjero cuál es hoy nuestra imagen fuera. Después habrá que actuar en consecuencia. Una de las actuaciones ha de ser el resaltar ciertos aspectos -más lógicos o armónicos- de nuestra cultura que solemos dejar en un segundo plano.

2. Obtener los *beneficios económicos* que se derivan de una buena política exterior cultural. Me refiero aquí a los beneficios directos y a corto plazo, como son los que podrían obtener la industria editorial (que ya exporta más de 50.000 millones de pesetas al año), el cine español, los que se dedican a la enseñanza del español para extranjeros, etc.

3. Reforzar la *cohesión nacional*. Por una especie de efecto reflejo, los nacionales de cualquier país se sienten reafirmados en su participación en un proyecto común cuando la imagen que les muestra el espejo extranjero es una imagen nítida y halagüeña. Muchos catalanistas afirman sin empacho que su mejor vía de acción en el exterior ha de ser la lengua castellana.

#### IV ¿A quién hay que dirigirla?

A cuantos ejercen influencia social y política en cuantas partes del mundo resultan relevantes para los intereses generales de España. Ocurre sin embargo, que

1. La extensión de la democracia en todo el mundo tiende -o debe tender- a que todos los individuos de una sociedad gocen de influencia social y política, aunque sólo sea porque votan o pueden votar.
2. Las nuevas técnicas de comunicación e información tienden a producir el mismo efecto universal que la ley de vasos comunicantes.
3. Los medios de actuación de España, como los de cualquier otro país, serán siempre limitados.

Por ello cada día es más difícil escoger los destinos más rentables de la acción cultural exterior y cada día también es más necesario escogerlos con tino. Hay que reconocer, pues, la existencia de dos dilemas:

- a) ¿Hay que dirigirse a los partidarios de la llamada "alta cultura" o a los de la llamada "cultura popular"? A esta cuestión volveremos en el apartado V.
- b) ¿Hay que concentrar la acción en unas pocas regiones o diseminarla sobre muchas?

Parece inevitable concentrar la acción oficial (otra cosa es la acción exterior de la sociedad civil, que seguirá sus pautas libérrimas) allí donde el rendimiento sea más previsible. Y parece imprescindible adaptar el mensaje, en parte al menos, a las circunstancias de la sociedad receptora. De esta manera,



1. En Europa habrá que ofrecer la imagen de una gran cultura europea con un pasado muy anterior a Carmen la Cigarrera, y mucho más preclaro. Ejemplo de lo que no hay que hacer (pero se ha hecho): subvencionar con dinero del contribuyente español un congreso sobre el bandolerismo español y el italiano en el siglo XIX. Ejemplo de lo que sí hay que hacer (y se hará): explicar a los ingleses que la España de Felipe II dedicó más tiempo a construir puentes que a quemar herejes.

2. En los Estados Unidos hay que superar otro dilema por lo demás muy real: ¿subrayamos nuestros lazos con los hispanos o nuestros lazos con los europeos? ¿Nos declaramos los valedores de los "oprimidos" o los iguales en cultura de los "opresores"? La única salida, fuera del casuismo o del eclecticismo, ambos inoperantes, es presentarnos como el *punto de referencia de calidad* para aquella pequeña minoría de los hispanos que quieran y puedan conservar sus raíces culturales.

3. En Hispanoamérica conviene hacer hincapié en la idea de Octavio Paz: las naciones que escriben en la misma lengua constituyen una misma literatura. Tan de ellos es Lope de Vega como nuestro es Rubén Darío o Vargas Llosa.

4. En la orilla meridional y oriental del Mediterráneo es útil insistir en el papel pacífico de la cultura, vínculo hermanador entre los pueblos. Pero quizá haya que recordarles un poco menos nuestro pasado común árabe (el llamado "legado andalusí") y un poco más nuestro pasado común romano. También habrá que hablar más de la arquitectura y la ingeniería de la España contemporánea.

5. En los países ricos del Asia Oriental, donde todo está por hacer, se debería vincular la penetración cultural con la acción económica, mediante una política de imágenes adecuada: España como gran cultura europea de prestigio<sup>3</sup>, con lazos especiales con Iberoamérica, tierra del futuro.

## ¿Qué cultura?

1. Una cultura *plural*. España tiene una de las culturas más variadas de Europa y esa es una gran riqueza que hay que aprovechar. Hay que mostrar nuestros logros en las artes y las ciencias, en lo antiguo y en lo moderno, en las vanguardias y en lo clásico, y no hay que olvidar lo más específico de las comunidades autónomas con lengua propia. Esto requiere un acuerdo, al menos tácito, con diversas fuerzas políticas y sociales para dar continuidad a una política que forzosamente habrá de medirse en decenios más que en años, como todo lo relacionado con la acción internacional.

2. Una cultura de *calidad*. Habrá que superar el dilema [antes apuntado en el apartado IV, a)] entre "alta cultura" y "cultura popular". Tal contraposición no siempre se ha dado. Las comedias de Lope de Vega cumplían el mismo papel social que hoy desempeña la serie de televisión *Hostal Royal Manzanares*, sólo que eran mejores. Aún hoy existen grandes creadores literarios o plásticos que son muy apreciados por el gran público. Lo que de ningún modo puede pretender ningún país es fundar su proyección cultural exterior en una cultura *aburrida*. Buena parte del éxito internacional de la cultura anglosajona estriba en que sus productos suelen ser amenos, y buena parte del relativo fracaso reciente del *rayonnement* cultural francés es que sus productos son demasiado a menudo pedantes o aburridos. No es que el *nouveau roman* de 1960 careciese de categoría intelectual, es que era tedioso y en cambio las novelas de Waugh o Greene de esos años eran amenas. El éxito mundial de la novela hispanoamericana del último tercio de siglo (el llamado "boom latinoamericano"), que produjo algunos celos en España, estaba justificado: en esos relatos *pasaban cosas* mientras que otras escuelas narrativas se habían olvidado de la acción y habían perdido lectores.

Las últimas tendencias de la cultura contemporánea (en el ensayo, en el cine, en el teatro)

<sup>3</sup> "Los países nuevos ricos de Asia Oriental están obsesionados con importar lo mejor de Occidente. China es el mejor mercado de los mejores vinos de Burdeos. Lo beben mezclado con Seven Up. Los franceses se estremece pero se hacen de oro gracias a la *imagen de calidad de su cultura y de sus productos de consumo* que han logrado crear. Creo que España podría hacer otro tanto si se da prisa". (Palabras de Chris Patten, último gobernador británico de Hong-Kong, al redactor de este informe el 10.11.97).

apuntan hacia una superación de los rigores de hace treinta años. España, cuyas artes casi siempre han sido muy vitales, no debe perder la ocasión de seguir presente a los ojos del gran público extranjero, tanto por su acervo cultural del pasado como por la capacidad creativa del presente. Pero a la hora de escoger qué es lo que conviene apoyar hay que tener presente que *aridez no es lo mismo que calidad*. Se puede y se debe sacrificar lo primero sin perjuicio de lo segundo.

3. Una cultura *también moderna*. Quiero decir con esto que la cultura española *siempre* tuvo elementos de vigorosa capacidad innovadora y práctica: cuando en el siglo X los ingleses seguían haciendo fortificaciones de madera y tierra apisonada, en tierras sorianas se levantaba el castillo de Gormaz, de piedra labrada; el salto físico hacia las Indias fue precedido y acompañado de un vasto acopio intelectual de saberes y técnicas (navegación, cartografía, leyes, etc.). Y sin embargo nosotros mismos hemos olvidado ese lado enérgico y precursor de nuestro acontecer cultural, con lo que malamente podíamos mostrarlo al extranjero. ¿Quién sabe que la presa de Tibi de 1590 fue durante tres siglos la más alta del mundo, o que la de Elche del XVII es la primera presa de bóveda? Costaría muy poco dinero encargar al mejor especialista del mundo en fotografía de arquitectura e ingeniería un millar de imágenes de edificaciones imponentes –desde el siglo X hasta 1998, desde los puentes del Tajo hasta los bastiones de Cartagena de Indias– y pasear la exposición por el extranjero. Ajustaría la imagen cultural de España y animaría más a nuestros posibles clientes que las fotos del Lute que todavía seguimos exportando.

4. Una cultura *integradora*, no agresiva. Hay que tener presente que uno de los grandes temores post-modernos es la aniquilación de las culturas minoritarias por el superior peso económico y técnico de otras culturas y en particular la estadounidense. El que ese miedo esté fundado en la razón o no es algo irrelevante; el caso es que existe. También existe otra inquietud: la de los que preven un “choque de civilizaciones” inminente (Huntington, etc.). Pues bien, España puede alegar que su imperio fue más poblador y más permeable por el substrato

autóctono que ningún otro, por lo que la cultura resultante es mucho más integradora.

De hecho la cultura hispánica es en cierta medida una cultura mestiza. Pero al llegar aquí surge una vez más la doble pregunta: ¿en qué medida? y ¿conviene políticamente subrayarlo? La primera cuestión lleva a un debate intelectual que se sale de este marco (Castro y Albornoz, criollismo y mestizaje, occidentalismo y ecumenismo, europeísmo, mediterraneísmo y atlantismo, etc.). La segunda duda, referida a la oportunidad política de ligar nuestros destinos culturales a Iberoamérica, siempre nos asaltará de forma recurrente. Pero es un hecho innegable que España sin su proyección lingüística y cultural en ultramar no sería hoy más que Polonia, nuestro estricto equivalente en población, superficie e importancia geoestratégica. Y si hoy España representa algo más es porque comparte mucho, casi todo, con otras naciones de América e incluso del Mediterráneo. Si una película española tuviese el mismo éxito en Buenos Aires o en Roma que una película de Hollywood muy taquillera, no estaría imponiendo un modo de vida ajeno, rupturista o futurista, sino algo esencialmente integrador y asumible por quien recibe la influencia. Ese argumento político, por muy discutible que sea, lo emplean los franceses a diario, asegurando que su cultura es *complementaria* de todas las demás, *no invasora*. Nosotros podríamos usarlo también, y con más razón que otros.

5. Hay que afrontar otro dilema más: ¿concentramos nuestros esfuerzos en fomentar lo que ya suscita interés en el extranjero o en dar a conocer lo aún desconocido, o lo injustamente postergado? En cada cultura nacional hay creadores igualmente apreciados en casa pero muy desigualmente recibidos fuera. Así, García Lorca es muy conocido en el extranjero y de Antonio Machado nadie ha oído hablar más allá de nuestras fronteras lingüísticas. No sabemos bien el porqué de esta disparidad pero el asunto es ya más académico que práctico. En cambio habrá que actuar apoyando o no ciertas formas culturales de hoy poco conocidas en el extranjero. Lo más práctico será imitar a los inversores ricos (y rica es nuestra cultura), que colocan el 80% de sus recursos en valores seguros y un 20% en “capital riesgo”.

### ¿Es lo mismo cultura que lengua a los efectos de la acción exterior?

No siempre. Cuanto más se internacionaliza una lengua, más se desliga de su cuna geográfica cultural. Y cuando una lengua llega a ser lengua franca (como lo es hoy el inglés en todo el mundo o lo fue el griego en el Mediterráneo), deja de ser vehículo de cultura alguna. No es mera anécdota histórica el que San Pablo destruyese la cultura clásica pagana predicando en griego y no en hebreo. Y es posible que un día el Asia Oriental alcance la hegemonía mundial usando el inglés, de hecho en contra de los intereses de los Estados Unidos.

El español no es una lengua franca (es decir la que hablan entre ellas gentes de quienes no es lengua materna) pero sí es una gran lengua internacional. Como tal, es copropiedad de varias naciones, que conforman un numerus clausus (no así el inglés). Por eso un esfuerzo de España para enseñar el español en Chicago beneficia a Méjico tanto o más que a España, mientras que un esfuerzo para dar a conocer a Ortega y Gasset en Chicago tan solo beneficia directamente a España.

De esto se derivan varias consecuencias prácticas:

1. *La expansión del español interesa tanto o más a Hispanoamérica que a España.* El que los brasileños aprendan español nos interesa a todos, pero más a los argentinos o uruguayos que a nosotros. En cambio el que los ingleses o alemanes lo aprendan nos beneficia más a nosotros que a los hispanoamericanos.
2. *El afianzamiento del español en los organismos internacionales nos interesa por igual a todos los hispanohablantes.* Deberemos, pues, arbitrar medios diplomáticos conjuntos para conseguirlo (véase el punto 5 del presente apartado).
3. *El mantenimiento de la unidad de la lengua española,* el evitar una fragmentación como la que sufrió el latín, *importa más aún a los hispanoamericanos que a nosotros.* Las naciones hispanoamericanas son geográficamente contiguas y

el compartir la misma lengua supone para ellas un beneficio incalculable con vistas a cualquier proceso de integración económica regional. España, en cambio, está comprometida en un empeño de integración, el europeo, donde la multiplicidad lingüística es un mal que no tiene ya remedio al menos desde el siglo XI.

No hay que dar por hecho que se mantendrá el carácter unitario del español, ni de ninguna otra lengua internacional. Los neologismos técnicos y científicos (hoy importados casi siempre del inglés) se siguen traduciendo de forma distinta en Méjico, en Bogotá, en Buenos Aires o en Madrid. Ya es tarde para evitar que el mismo instrumento se llame volante, manubrio o timón según el lugar geográfico, pero en la era de la radio, la televisión y el internet bien podríamos unificar las traducciones de las palabras nuevas que cada año nos llegan de otras lenguas. Habrá que convencer a las Academias Españolas (que tienen una asociación) para que sean eficaces en este campo.

4. Siempre induce a error la frase tan común "hay mucha demanda de español" en tal o cual lugar. Carece de sentido hablar de *demanda* si no se aclaran la oferta, el precio de mercado y los costes. No se puede pretender que el contribuyente español, a través del Instituto Cervantes, practique el *dumping* de una mercancía en sí apreciada cual es la lengua española. Un economista riguroso podría argumentar que el español interesa a los ricos para vendernos cosas y a los pobres para emigrar a España. En ambos supuestos el interés sería de ellos, no nuestro. Pero la realidad nunca es tan simple. Habrá extranjeros que quieran saber español para comprarnos cosas (aunque desde siempre suele el comprador imponer su idioma), o para invertir en un país de nuestra lengua, o para hacer turismo cultural. O por simple simpatía por lo español. Y esto último merece la pena cultivarlo porque tiene un valor incalculable en las relaciones internacionales. No en vano eso, lo que los anglosajones llaman *goodwill*, se traduce al español por *buena voluntad* y también por *fondo de comercio*. Dos caras, la político-cultural y la económica, de la misma moneda.

Habría, pues, que fomentar la demanda de nuestra lengua allí donde nos interese, llevando la oferta si hace falta. Y hará falta llevar la oferta oficial de nuestra lengua si además de interesarnos el país se da una de estas condiciones:

- a) Que no exista oferta comercial privada (Linguaphone, Berlitz, etc.)
- b) Que ésta sea de baja calidad y la enseñanza oficial española pueda estimular una mejora del nivel general.
- c) Que la enseñanza oficial del idioma sea necesaria para ir creando lo que los publicitarios llaman una "audiencia cautiva" para nuestra cultura.

En atención a cuanto antecede y teniendo en cuenta que las disponibilidades presupuestarias siempre serán limitadas, el Instituto Cervantes debería ser dotado de los medios legales y administrativos necesarios para conseguir un efecto multiplicador:

- a) Creando centros asociados u homologados, que no resultasen onerosos.
- b) Creando centros de formación de profesores como el que está en preparación en el Brasil.
- c) Manteniendo y ampliando su presencia física en ciertas capitales de evidente importancia política y llegando al resto del mundo a través de su CVC (Centro Virtual Cervantes), por la Internet.

No se olvide, sin embargo, que antes habrá que afrontar y resolver otro dilema: ¿cómo podrá el Instituto Cervantes cumplir mejor los cometidos que le asigna la ley, siendo como hasta ahora un ente autónomo o convirtiéndose en una sociedad estatal? Para difundir la cultura española convendrá que siga siendo un ente autónomo, que goce en cada ciudad extranjera de la protección y la tutela de la Embajada de España. Pero para difundir con facilidad la lengua española a través de la homologación de centros privados requerirá una agilidad económica y co-

mercial que nuestra legislación no permite a los entes autónomos y que la ley local de muchos países tampoco otorga a los centros adscritos a las embajadas. Para gastar dinero en cultura es mejor ser ente autónomo; para ganar dinero (o perder poco) enseñando español es necesario ser sociedad estatal.

5. Hablar de "defender el uso del español en los organismos internacionales" también requiere ciertas aclaraciones previas: ¿de qué organismos hablamos? y ¿estamos seguros siempre de estar defendiendo el español y no vagamente "una lengua latina que se oponga al monopolio del inglés", lengua latina que suele terminar siendo el francés?

Debería estar claro que en los organismos de vocación universal (los de la ONU ante todo) el papel del español puede y debe mantenerse e incluso aumentar. Para ello habrá que actuar en estrecha colaboración con los otros veinte países de habla española. En el mundo de la Unión Europea también hay casos que no admiten dudas, como son el Parlamento Europeo y ciertas reuniones de especial relevancia. Pero creer que en el trabajo diario se podrá conseguir un uso del español igual que el del francés, el inglés e incluso el alemán, es ser poco realistas.

De hecho todos los organismos internacionales están sometidos a dos fuerzas: la tendente al monolingüismo en inglés y la que preconiza el mantenimiento de varias lenguas de trabajo. Habrá que concentrar los esfuerzos españoles e hispánicos allí donde podamos conseguir algo, no en los casos perdidos. Y siempre, por supuesto, habrá que defender el uso del español como lengua oficial (distinto al uso como lengua de trabajo), aunque ello suponga algún gasto para el Estado en intérpretes y traductores.

Los cinco puntos de este apartado VI requieren una apostilla final: las circunstancias pueden no ser tan favorables para la expansión cualitativa (no sólo cuantitativa) de la lengua española cuando pase un par de lustros. Ya se ha abierto nuestra "ventana de oportunidad", pero la situación no va a durar eternamente. Ahora coincide el caso del francés con que aún no ha empeza-

do el verdadero auge del alemán, el eclipse del ruso con el estancamiento del árabe dentro de sus límites geográficos. No conviene desaprovechar la ocasión de sacar partido político de la difusión del español.

### ¿Ayuda la enseñanza secundaria española en el exterior a nuestra política cultural?

No tanto como la enseñanza secundaria francesa o la inglesa en el extranjero apoyan a la política cultural exterior de sus respectivos países. Nuestros institutos de enseñanza reglada en Europa nacieron con el propósito de atender a los hijos de los emigrantes. Pero los nietos de los emigrantes de hace un tercio de siglo están o en España o ya integrados en el país de recepción. Y nuestros establecimientos no han conseguido atraer por su prestigio académico a la clase dirigente local como los liceos franceses. El caso de los institutos en Marruecos es distinto, y también lo es el de los establecimientos en América. Pero en general habría que sacar más partido de los 13.249 millones de pesetas que, tan sólo para personal y dietas, asigna el Presupuesto de 1997 a "Educación en el exterior".

Francia, pese a la menguante utilidad internacional de su lengua, consigue todavía atraer a sus liceos en el extranjero a parte de la burguesía ilustrada del país de sede. Lo consigue porque la enseñanza que imparten es excelente (y muy cara). Así Francia ha logrado constituir y mantener una quinta columna cultural influyente en todo país de cierta importancia. Imitémosla, aunque sea poco a poco.

### ¿Puede combinarse la propaganda turística y la política exterior cultural?

Pueden y deben en beneficio mutuo. Pero el hecho es que España, desde que hace más de treinta años optó por atraer un turismo de masas, ha tenido que renunciar en gran medida a esa sinergia. El número de turistas que recibimos al año es una cifra que en sí misma tiene poco interés económico o cultural. Lo que debe importarnos es cuánto gastan, dónde y qué ven. El inglés que aterriza en una playa sin sa-

ber dónde está, tan sólo atraído por un anuncio del tour operator que dice "sun, sex and cheap wine", nos aporta bastante menos que el profesor de Oxford que recorre la ruta del románico. Éste dejará más dinero, lo dejará en lugares del interior que corren peligro de despoblarse, y además se llevará una imagen cultural de España de mejor calidad. Otra variedad importante del turismo de calidad, el cinegético, puede ayudar a dar vida a comarcas agrícolas deprimidas. Y el turismo ecológico o rural, al igual que el anterior, da a conocer las bellezas naturales de España.

Todo eso, además de turismo, es cultura, crea puestos de trabajo donde más falta hacen y ayuda a conservar el entorno natural y artístico. Debe, pues, interesar a media docena de ministerios y a diecisiete comunidades autónomas. No tiene porqué ser imposible crear un clima de acuerdo tácito o expreso con vistas a unos objetivos comunes.

### ¿Cómo se puede renovar e impulsar la acción cultural exterior de España?

1. Recordando que desde fuera todas nuestras señas de identidad y formas de vida son percibidas en su conjunto como cultura española. No hay compartimentos estancos. Todo extranjero que toma una decisión política, económica o militar que nos afecte tiene en su mente una imagen de España producto de mil datos, mitos o estampas, que van desde los molinos de Don Quijote hasta el edificio del Museo Guggenheim en Bilbao. Mejorar nuestra imagen cultural exterior es algo que nos interesa a todos y por motivos muy prácticos.

2. Coordinando esfuerzos siempre que sea posible. Unificar toda la vasta y variopinta acción cultural exterior de España sería un empeño vano: nadie puede tomar decisiones en nombre a la vez de la administración del Estado, de la autonómica, de la local y además de la sociedad civil. Pero sí se puede:

- a) *Armonizar* la actuación exterior de los diversos órganos de la administración del Estado. Hay que fijar con claridad los fines co-

munes y, en cuanto a los medios, evitar la duplicidad o contradicción de los esfuerzos. El principio de la unidad de acción exterior del Estado, vigente en todos los países modernos, quiere decir precisamente eso y no más, pero tampoco menos.

b) *Incorporar* a los fines comunes esfuerzos procedentes de las administraciones no estatales y de la sociedad civil cuando éstas así lo deseen. La manera de conseguir esto *no es imponiendo hormas* -por lo demás inexistentes legalmente- *sino ofreciendo* los servicios del Estado, sobre todo la administración exterior. Nuestras embajadas y consulados saben muy bien que están para ayudar y no para entorpecer las acciones culturales españolas, pero tan sólo pueden ayudar a quienes solicitan su asistencia. Habrá que recordárselo, por ejemplo, a las fundaciones no oficiales, que manejan ingentes medios para fines culturales y que empiezan ahora a asomarse al extranjero.

3. Colocando las grandes líneas de la política exterior cultural -como política de Estado que es- por encima de las legítimas discrepancias de menor cuantía. Si toda política internacional requiere continuidad porque sus efectos no tardan años sino lustros o decenios en hacerse sentir, recuérdese que algunos aspectos cruciales de la política cultural exterior como la imagen de España se transforman a un ritmo aún más lento.



---

## 3.2. La construcción de una acción cultural exterior para la Marca España

**Pilar Ponce Velasco**

EXPERTA EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL

---

Una “marca país” está necesariamente basada en el diamante nacional de ese país: en sus grandes empresas, en el valor añadido que esa nación puede aportar al mundo, en su historia, su sociedad o sus instituciones. Si pensamos en la “Marca España”, nos encontraremos como parte de su ADN *la cultura*, una cultura que recorre una mayoría de las etapas artísticas de la historia y que brilla en todas las disciplinas: desde las Cuevas Pintadas de Altamira hasta el cine de Almodóvar, pasando por los restos romanos de Mérida, las catedrales góticas, la obra de Cervantes, el teatro de Lope de Vega, la pintura de Goya y Velázquez, la música de Falla y Albéniz y de tantos otros maestros de todos los tiempos y de la actualidad. Hablamos de una cultura que el mundo conoce, pero que no siempre “nosotros” damos a conocer.

### **Acción Cultural Exterior**

La Acción Cultural Exterior es, desde siempre, un instrumento de la diplomacia, utilizado antiguamente como medio para la expansión de las grandes potencias y en los últimos tiempos, para la comprensión y el fomento de diálogo intercultural. Aunque los objetivos que se pretenden con la Acción Cultural Exterior han cambiado considerablemente a lo largo de los siglos, hay algunos conceptos que no han cambiado como el que sea la imagen de un país en el contexto internacional o que se utilice para acercar pueblos y culturas.

En los últimos tiempos, los avances de las nuevas tecnologías, los medios de comunicación

y las relaciones comerciales han hecho que se cambie también la concepción clásica de “Acción Cultural Exterior”. Ahora, entendemos que Estados Unidos a través de Coca-Cola y la MTV, por ejemplo, tiene el mayor sistema de Acción Cultural Exterior que existe. O la India, con “Bollywood” y la enorme producción de películas, videojuegos y otros programas informáticos. Esto nos permite ver el importante papel que las industrias culturales y creativas juegan en la actualidad, posicionándose como actores prioritarios también en Acción Cultural Exterior. En un mundo globalizado, donde todo llega a todas partes, la “capacidad de influencia” y la afinidad cultural, son esenciales.

La “*soft diplomacy*” o diplomacia cultural se ha convertido en un instrumento cada vez más importante de la política exterior de los países y de las acciones de los organismos internacionales. La relevancia que en los últimos años ha adquirido la cooperación internacional al desarrollo y la cooperación cultural han contribuido de forma significativa al papel que ha tomado la “*soft diplomacy*”, a la que se apela en infinidad de documentos, planes y convenios nacionales e internacionales. Hay que reconocer que, en un contexto multicultural de gran diversidad, este instrumento de diplomacia permite acercar a los pueblos y, lo que es más importante, sus intereses, consiguiendo la comprensión mutua y unos niveles de diálogo que trascienden lo puramente cultural.

Sin embargo en España, la concepción que tenemos de Acción Cultural Exterior sigue sien-



do bastante clásica y, por nuestra historia, está muy atomizada. Encontramos varias instituciones encargadas de la acción cultural exterior dependiendo de los Ministerios de Educación, Cultura y Deporte y de Asuntos Exteriores y Cooperación indistintamente; actividades, programas e iniciativas de ambos ministerios, e incluso de otros que tangencialmente tocan este tema.

Es necesario desarrollar una política vertebradora común, con unas directrices claras que sirva a todas las instituciones y organismos que implementan la acción cultural exterior. La cultura ya forma parte de la “carta de presentación” de la Marca España, pero si queremos aprovechar todo el potencial que tiene, es necesario articular un Plan de Acción Cultural Exterior que incluya todas las instituciones que trabajan en este ámbito, que observe todas las disciplinas de la cultura y que tenga una perspectiva abierta de la acción cultural exterior, comprendiendo que no es sólo aquello que hacemos fuera, sino también aumentar la atracción internacional por lo que se hace en España.

### El valor económico del español. Un breve apunte

Capítulo aparte merece nuestra lengua, que es un componente esencial de ese “diamante nacional” y que, según algunos autores, aporta un 15’2% al PIB<sup>1</sup>. No entraré en profundidad en este tema que otros autores –entre los que cabe destacar a José Luis García Delgado– ya han analizado en profundidad, pero sí quiero hacer unos breves apuntes, ya que forma parte de la base para el diseño de un Plan de Acción Cultural Exterior de España.

El español es la tercera lengua más hablada en el mundo, por detrás del chino mandarín y del inglés. Es la cuarta lengua más usada en Internet, ámbito en el que el inglés, con más del 50%, lleva una amplia ventaja a todas las lenguas.

Según los datos del Instituto Cervantes más de 14 millones de personas estudian español como lengua extranjera en unos 86 países. En los últimos años ha crecido exponencialmente en Brasil, donde cuenta ya con más de 5 millones de estudiantes. Y en Rusia, que se estima que tiene unos 20.000 alumnos de español como lengua extranjera. El caso de Rusia no es representativo por el número, sino por los motivos para estudiar español: “*la fuerza y el papel preeminente de España como destino turístico y su atracción como potencia cultural*”<sup>2</sup>.

El español se ha convertido en una “oportunidad” para muchas de nuestras ciudades. Así lo demuestran experiencias como la de Salamanca, que desde hace años recibe a estudiantes de todo el mundo para aprender español, o los cursos intensivos de verano que la Universidad Internacional Menéndez Pelayo organiza en Santander y tantos otros que han empezado a surgir en los últimos años.

La lengua pasa a ser algo más que una oportunidad cuando se marcan objetivos como los que tiene la Fundación de la Lengua Española:

- a) Presentar en el mundo una oferta global e integrada del sector de la enseñanza del español: cualquier alumno del mundo puede aprender y practicar español con la Fundación de la Lengua Española.
- b) Posicionar a Castilla y León como destino líder mundial en el sector de la enseñanza del español.

En este caso se pretende convertir el español en un motor de desarrollo económico. Y no olvidemos que el potencial del español en el mundo, lo permite.

Vinculado al español encontramos nuestra industria editorial, un sector de importancia histórica, que convierte los libros en una carta de presentación de nuestra cultura. Si bien es cierto que en la sociedad del conocimiento las nuevas tecnologías y los nuevos modelos de ne-

1 La contribución de la lengua española al PIB y al empleo: una aproximación macroeconómica. Fco. Javier Girón y Agustín Cañada. Fundación Telefónica e Instituto Complutense de Estudios Internacionales.

2 El Español en el Mundo. Anuario del Instituto Cervantes, 2009.

gocio son los protagonistas, tenemos que reconocer a “nuestros libros” la labor que han hecho durante años llevando nuestra cultura y nuestra lengua por todo el mundo. Y tenemos que confiar en que nuestra industria editorial se adapte a los nuevos tiempos llenando los nuevos mercados de nuestra literatura de siempre y de la cultura y la ciencia más innovadora.

La contribución del español a la “Marca España” no sólo resulta esencial, sino que puede, que debe convertirse en un vehículo que asegure el éxito de la Estrategia de Marca España.

### **La dispersión de la Acción Cultural Exterior Española**

Actualmente, una misma exposición podría estar organizada por AC/E (Acción Cultural Exterior) en Lisboa, por el Instituto Cervantes en Nueva Delhi, por un Centro Cultural de la Cooperación Española en Lima y por el Colegio de España en París. Hasta hace unos años, en una misma ciudad –es el caso de Roma– en una semana podían solaparse iniciativas culturales de la Academia de Roma, el Instituto Cervantes y la Embajada de España. La misma exposición, la misma iniciativa con infinidad de nombres, de marcas. Detrás de cada una de las instituciones mencionadas se encuentra lo mismo: la Marca España. Todas ellas forman parte de una misma administración, pero la realidad es que no tenemos una “marca” mundial que aproveche el esfuerzo y las sinergias de todas estas instituciones para dar a conocer algo común: nuestra cultura.

Esta dispersión no sólo es negativa desde el punto de vista del impacto de la Marca España, también resulta muy costosa, más aún teniendo en cuenta las actuales circunstancias. Los fondos y el esfuerzo que el Estado dedica a la acción cultural exterior están atomizados y resultan poco significativos como para realizar acciones de gran envergadura. Si bien es cierto que algunas de estas instituciones aportan un importante valor añadido a las actividades, o cuentan con una implantación en el país que incrementa la visibilidad de la programación, en muchos casos no es así y sólo encontramos una multiplicación

de estructuras y recursos. Sólo en determinados casos encontraremos proyectos de gran impacto, como ha pasado en los últimos años con el “Año de España en Rusia” o el “Año de España en China”, donde se agrupan los esfuerzos de distintos sectores e instituciones, incluidas las culturales, para tener un auténtico impacto de “Marca España”.

El 19 de noviembre de 2009 los Ministerios de Asuntos Exteriores y Cooperación y el entonces Ministerio de Cultura firmaron el “Convenio por el que se establece la Estrategia Reforzada para la Promoción de la cultura española en el exterior”. Este Convenio se veía como el gran paso entre estos dos ministerios para empezar a coordinar sus políticas, alinear programaciones, ganar en eficiencia y aprovechar su experiencia y potencial para relanzar la acción cultural exterior española. Después de más de dos años, podemos decir que los frutos de ese Convenio han sido más que escasos, pero tenemos que reconocer que es un instrumento importante que debe ser replanteado si queremos que las dos carteras directamente vinculadas en esto trabajen juntas.

Si al principio se valoraba la contribución positiva de la cooperación internacional al desarrollo y la cooperación cultural a la “*soft diplomacy*”, como instrumento, ahora con una visión crítica, es necesario reflexionar sobre el impacto negativo que ha tenido la gestión conjunta de la acción cultural exterior y la cooperación cultural al desarrollo desde la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID). El objetivo principal de la AECID es la cooperación al desarrollo y como tal, en los últimos años, la mayor parte de los fondos de la Dirección General de Relaciones Culturales y Científicas han ido destinados a la cooperación cultural al desarrollo en detrimento del otro pilar de la DG, la acción cultural exterior. Esto es absolutamente comprensible desde la perspectiva de AECID, pero problemático ya que, en muchos casos, los fondos provenientes de esta DG eran los únicos con los que contaban las misiones diplomáticas para desarrollar su acción cultural exterior.

Aunque en otros términos, algo similar ha ocurrido con los Centros Culturales dependientes de AECID, que se tenían por los Institutos Cervantes de los países de habla hispana. En mi opinión, ambos pilares son importantes y ciertamente están vinculados, la cooperación cultural al desarrollo y la acción cultural exterior. Por ese motivo, es necesario diferenciarlos y diseñar líneas de acción específicas para cada uno de ellos, para que ninguno pierda en detrimento del otro y puedan cumplir con sus objetivos.

Por otro lado, tenemos a las Industrias Culturales y Creativas (ICC), que buscan su espacio en un contexto globalizado. Las ICC han comenzado un proceso específico de “internacionalización” que ha sido apoyado por el ICEX desde el Plan para la Internacionalización de las Industrias Culturales. Como promotoras y exponentes de la cultura española merecen un lugar relevante en la acción cultural exterior, que en este momento no se reconoce.

La industria editorial, el cine, festivales internacionales, el trabajo en red de nuestros museos e instituciones culturales o la gastronomía y la moda llevan la cultura de España al mundo y son una pieza indispensable para la acción cultural exterior del siglo XXI. Estas ICC e instituciones culturales ya están en los países, llevan una gran ventaja al Estado en lo que se refiere a trabajar por la “Marca España”. Por eso, merecen un papel protagonista en un plan de acción cultural exterior.

No podemos olvidar que una forma de internacionalizar nuestras empresas, en este caso las industrias culturales y creativas, no es sólo “llevar” la empresa fuera, sino también conseguir que interese fuera para que los productos de esas ICC se consuman dentro, en España. Comunidades autónomas y ayuntamientos llevan ventaja en esto. Uno de los ejemplos que podemos destacar es el del Ayuntamiento de Madrid que desde los años 80 trabaja para convertir Madrid en una ciudad atractiva para la celebración de convenciones, el turismo cultural y, más allá del turismo cultural, para el consumo de productos culturales, de programación cultural madrileña.

El turismo cultural es uno de los vectores más importante para la internacionalización de la cultura. España es el segundo país del mundo con más Patrimonio de la Humanidad reconocido por la UNESCO, sólo por detrás de Italia. Nuestro patrimonio cultural impregna todos los rincones de España y supone una riqueza incalculable, con un enorme potencial para nuestra acción cultural exterior. Este sector siempre ha estado a caballo entre los ministerios de cultura y turismo y cuenta con una buena tradición de colaboración. Indudablemente debe formar parte de un plan de acción cultural exterior.

Por último, como paradigma de la dispersión existente, una breve mención a la educación, las becas y los programas de formación relacionados con la acción cultural exterior. Aquí el número de programas, instituciones y organismos del Estado dedicados a esto se dispara. Algunos de ellos cuentan con una dilatada experiencia y un gran reconocimiento. Otros no han conseguido los objetivos originales y distan mucho de conseguirlos. Aquí también es necesario aunar fuerzas y dar un sentido a todos estos programas, para que formen parte de un mismo hilo conductor de la acción cultural exterior, evitar duplicidades e incrementar el impacto que tienen en lo que se refiere a las relaciones y contactos con instituciones internacionales.

Si analizamos con detalle cada uno de estos puntos, veremos cómo los actores y los programas siguen multiplicándose. En cada duplicidad perdemos impacto de imagen y eficiencia, y con ellos recursos. La principal necesidad de desarrollar un plan de acción viene dada por esa pérdida de recursos y de impacto. Tenemos que ser capaces de “componer un puzle” con todo esto para diseñar ese plan y mejorar la contribución de la cultura a la Marca España.

### **La Acción Cultural Exterior en Europa**

A nuestro alrededor tenemos institutos, como el Camões, Goethe, British Council, Alliance Française, que han entendido el cambio de época y de intereses, que se han convertido no sólo en baluarte de sus culturas, sino también de sus industrias culturales, haciendo de la cultura una

auténtica herramienta de diplomacia y promoción en el exterior. Estos Institutos se han adaptado al contexto actual y han sabido utilizar su historia y su conocimiento para acercar pueblos, tanto desde la lengua, como desde la cultura. Se han convertido en instrumentos ágiles de la política cultural, tanto para la acción cultural exterior, como para la cooperación cultural al desarrollo, y tanto en países que no hablan su mismo idioma como en los que comparten la lengua.

En la Unión Europea encontramos un creciente interés por la “Acción Cultural Exterior Europea”, aunar los esfuerzos de todas las culturas e instituciones nacionales para presentar una Acción Cultural Exterior común a todos los Estados Miembros, Aunque ya existen muchos mecanismos de coordinación, debemos reconocer que la “Acción Cultural Exterior Europea” todavía está en “periodo de gestación”. Sin embargo la “Cultura” es considerada como uno de los pilares de la Unión Europea: una historia y herencia cultural común, la diversidad cultural que respetamos y que da libertad a cada uno de los pueblos que componen la UE. Un ejemplo de esto es el sello de “Patrimonio Europeo”, creado hace unos años y que representa esa preocupación por escribir “la historia común de Europa”.

En 2007 se aprobó la Agenda Europea para la Cultura en un Mundo Globalizado, que potencia la política cultural exterior común de la UE y que incorpora la cultura como elemento en las relaciones con terceros países. La coincidencia temporal con la adopción de la Convención de la UNESCO para la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales ha potenciado el papel de la Comisión Europea en el dominio de la cultura.

### **Instituto Camões**

Fue creado en 1929. A lo largo de los años y a través de los distintos eventos históricos, el Instituto Camões ha sabido adaptarse, pasando a ser un “Instituto de Alta Cultura” al “Instituto de Cultura y lengua portuguesa” y así hasta el modelo actual. En todo momento ha sido el

referente de la lengua y cultura portuguesa (de toda la CPLP<sup>3</sup>), incluso en el momento de la independencia de las colonias, donde sólo hubo breves paréntesis en las relaciones con los nuevos Estados, superando con relativa facilidad situaciones de conflicto históricas. Actualmente, depende del Ministerio de Asuntos Exteriores.

El Instituto Camões tiene tres Direcciones generales. Las dos primeras reflejan los objetivos del Instituto:

- Dirección de Servicios de coordinación de la enseñanza del portugués en el extranjero. Encargada de todo lo relacionada con la enseñanza del portugués: calidad de la educación en portugués, formación de profesores, material didáctico en portugués, gramática, lectores de portugués, becarios, investigadores de la lengua e investigadores de lengua portuguesa en general (investigadores superiores, científicos, etc.), docentes e instituciones relacionadas con la enseñanza superior en portugués.
- Dirección de Servicios de promoción y divulgación cultural externa. Encargada de todo lo relacionado con los programas de promoción y divulgación de la cultura portuguesa en el extranjero y programas de cooperación en el dominio cultural; producción, edición, manutención y divulgación de materiales (de todo tipo) para la enseñanza del portugués y sobre la cultura portuguesa, utilizando las TIC, incluida la educación a distancia; organizar, gestionar y actualizar la biblioteca del Instituto Camões.
- Dirección de Servicios de gestión de recursos. Parte de gestión y administración.

Las dos primeras direcciones nos permiten ver los objetivos y ámbitos de actuación prioritarios del Camões, divididos en lengua y cultura. La estructura es similar a la propuesta originariamente para el Cervantes. Subrayamos que los centros del Instituto Camões suelen incluir un “Centro Cultural Portugués”, que sirve para implementar la Acción Cultural Exterior y como “punto de encuentro de la lengua portuguesa”.

3 CPLP: Comunidad de Países de Lengua Oficial Portugués, que incluye todas las antiguas colonias portuguesas (Angola, Brasil, Cabo Verde, Guinea Bissau, Macao, Mozambique, São Tomé y Príncipe y Timor Leste) y Portugal.

### British Council

El British Council, conocido como “Británico” fue creado en 1934, partiendo de la iniciativa privada y contando con el apoyo del Ministerio de Asuntos Exteriores. Recibe ayudas anuales del Gobierno Británico y tiene que prestar cuentas ante su Parlamento. Uno de sus principios es la independencia y la imparcialidad ante la administración, buscando servir siempre al bien común.

El Objetivo del “Británico” es “enseñar al mundo lo que atesora Gran Bretaña”<sup>4</sup>. Se parte de la base de que la cultura es uno de los instrumentos más importantes de la diplomacia, para construir relaciones; y que la cultura y la “exportación de cultura” es una parte esencial de la economía y la política de un país. Sus ámbitos de actuación son:

- Enseñanza de inglés y exámenes y regularización de niveles de inglés.
- Educación británica, a través de sus colegios o por acuerdos con colegios de los diversos países.
- Promover el estudio en el Reino Unido.
- Ciencia y Sociedad: promover las relaciones de intercambio y conocimiento entre científicos, políticos, académicos, etc., de los diversos países y los de Reino Unido.
- Promoción del Arte y la Cultura inglesa en los países donde tienen presencia.

### Istituto Italiano di Cultura

Depende del Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia, exactamente de la Dirección General de Promoción y Cooperación Cultural. Aunque la legislación que actualmente encontramos es de 1990, anteriormente han existido diversas formas con los mismos objetivos y estructuras que lo que hoy conocemos como Instituto Italiano de Cultura.

Sus objetivos son:

- Establecer contactos con instituciones, entidades y personalidades del mundo de la cultura y la ciencia del país que les hospeda, y favorecer propuestas y proyectos para el conocimiento de la cultura italiana y la colaboración científica.

- Promoción de la vida cultural italiana en ese país, facilitando información documentos, etc., sobre la cultura en Italia.

- Promover iniciativas, exposiciones y todo tipo de actividades culturales.

- Apoyo a iniciativas de desarrollo cultural de la comunidad italiana en el extranjero, para favorecer su integración en esos países sin perder la relación cultural con su país de origen.

- Asegurar y promover la colaboración entre expertos, científicos y estudiantes de ambos países, cooperación de universidades, investigaciones, etc.

- Promover y favorecer iniciativas de expansión de la lengua italiana.

- Promover las industrias culturales italianas en otros países.

### Goethe Institut

Tiene el estatuto de “Asociación” y cuenta entre sus miembros a la República Federal Alemana, con quien tienen un acuerdo de colaboración para la realización de sus actividades, así como con personalidades representativas del Gobierno Alemán. Tiene relación directa con el Ministerio de Asuntos Exteriores y el de Economía y Hacienda, quien financia gran parte de su funcionamiento. Sus objetivos son:

- Promover el conocimiento de la lengua alemana fuera de Alemania.
- Fomentar la cooperación cultural internacional.
- Promover una imagen de Alemania exhaustiva que comprenda la información de su vida cultural, social y política.
- Promover la ciencia y la investigación, educación, arte y cultura, así como la comprensión entre los pueblos.

Por su carácter de “Asociación sin fines lucrativos” sólo puede realizar actividades que estén dentro del marco de este tipo de asociaciones, siguiendo sus estatutos constitutivos.

### Alliance Française

Fue creada en 1883, como “asociación privada” y reconocida en 1886 “de utilidad pública”, lo que la da una “gran personalidad jurídica”. Por su

<sup>4</sup> Rey George V

origen privado, es una institución independiente. Sin embargo, el reconocimiento de sus fines y el hecho de que esté considerada de utilidad pública, la ha dotado de una especial relación con el Ministerio de Asuntos Exteriores y el de Educación Nacional, que tienen el compromiso de poner a disposición de la Alliance personal propio y recursos. Dentro del Ministerio de Exteriores francés, la Alliance tiene una especial relación/dependencia de la Dirección General de Cooperación Internacional y Desarrollo.

Su objetivo es “enseñar la lengua francesa en el mundo, organizar manifestaciones culturales, ser punto de encuentro, en el extranjero, de amigos de Francia para mantener o desarrollar la práctica de la lengua francesa y el gusto por las culturas francófonas”. Dicho de otra forma, un objetivo educativo, de propaganda de la lengua y civilización francesa, cultural e indirectamente político, de favorecer las relaciones diplomáticas con Francia por vías de intercambio lingüístico y manifestaciones culturales.

Teniendo en cuenta que Francia considera la cultura como “uno de los tres pilares de las relaciones internacionales”, el Estado francés ha sabido reconocer y utilizar el lugar privilegiado que l’Alliance Française ocupa de cara a los intercambios culturales internacionales, una red que llega a 138 países, etc., colocando la diplomacia al servicio de la cultura y viceversa, por el bien de “*la Grandeur de la France*”. Además, se considera l’Alliance Française como una “asociación institucionalizada”, el brazo ‘secular’ del poder francés en los dominios de la francofonía y la diplomacia cultural.

Observando los distintos organismos e institutos culturales, vemos similitudes en los esquemas: sus objetivos de promoción de la lengua y la cultura y su articulación como instrumentos de desarrollo de la diplomacia cultural. Estos organismos e instituciones serían, pensando en el modelo español, la unión del Instituto Cervantes y AC/E

#### **Instituto Cervantes y la acción cultural exterior**

En marzo de 1991 se creó el Instituto Cervantes, “(...) A semejanza de prestigiosas Instituciones de

*países de nuestro entorno, (...) objetivo primordial la difusión del Español, incardinándola en el marco general de la acción exterior del Estado...*”. El artículo 3 de la Ley de creación del Instituto Cervantes (IC) presenta como sus fines:

“a) *Promover universalmente la enseñanza, el estudio y el uso del español (...)*

b) *Contribuir a la difusión de la cultura en el exterior en coordinación con los demás órganos competentes de la Administración del Estado (...)*”

En estos años el Instituto Cervantes ha conseguido convertirse en una de esas “*prestigiosas Instituciones de países de nuestro entorno*”. Sin embargo, el Cervantes es conocido, se conoce principalmente, por la enseñanza del español, y muy en menor medida como difusor de cultura. La presencia del Cervantes es inferior a la de las instituciones culturales de nuestro entorno en los países no hispanohablantes y nula en los países que tienen el español como lengua oficial. Hay que tener en cuenta que las instituciones similares son conocidas como difusores y promotores de la cultura de sus países de origen y representantes de sus lenguas, tanto en los países que la utilizan, como en otros, según sus estrategias. En este sentido, aunque ha habido un gran avance en los últimos años, el Instituto Cervantes todavía debe reforzar su papel en lo que se refiere a la difusión de la cultura en el exterior. Esta función ha quedado diluida entre otras muchas organizaciones y, aunque el Cervantes se encuentra entre los actores principales de nuestra acción cultural exterior, falta todavía es necesario desarrollar esta faceta mucho más y, desde el Estado, aprovechar el potencial de la marca del Cervantes.

El Instituto Cervantes tiene la estructura idónea para convertirse en el eje vertebrador de la Acción Cultural Exterior. Se ha ganado una marca y un reconocimiento internacional que le da un importante valor añadido como actor para el desarrollo de la política cultural exterior.

En lo que se refiere a la lengua, a parte de su prestigio, ha conseguido que sea una actividad rentable para el Instituto y con una gran repercusión mundial. La estrategia seguida por el Cervantes en estos años, de establecerse en paí-

ses no-hispanohablantes ha favorecido el papel de promoción de la lengua.

Los objetivos que tiene marcados el Instituto Cervantes para su acción cultural exterior están en la línea con las políticas de este tipo que encontramos a nivel internacional, adaptada a nuestro contexto y a las necesidades del siglo XXI.

- Difundir la cultura española e hispanoamericana.
- Promover una imagen positiva y moderna de nuestro país en el exterior.
- Impulsar la presencia internacional de nuestros creadores y científicos a través del diálogo.
- Favorecer el desarrollo de las industrias culturales españolas e hispanoamericanas a través de su difusión en el exterior.
- Fortalecer la programación con acciones y proyectos que entiendan la cultura como un elemento fundamental para el desarrollo del ser humano y como instrumento de la convivencia y diversidad cultural de los pueblos.
- Destacar el papel de la mujer en el mundo de la cultura y de la ciencia.
- Fomentar la reflexión y el debate sobre temas de actualidad, y contribuir a un cambio de actitud ante realidades como el cambio climático, las energías renovables, la gestión del agua, la crisis de los alimentos, el urbanismo sostenible, los movimientos migratorios, etc.
- Potenciar la colaboración y la coordinación con las instituciones españolas que promueven actividades en el exterior.

Partiendo de estos objetivos, se podría desarrollar un plan de acción cultural exterior de España, incluyendo al resto de actores y enriqueciendo los objetivos con otros específicos de las instituciones que trabajan en este sector.

### **Claves para un Plan de Acción Cultural Exterior de España.**

En España encontramos una política cultural exterior atomizada. El primer paso para realizar un Plan es agrupar todos esos esfuerzos y recursos, aprovechando sus sinergias y aumentando el impacto de todo lo que se haga dentro de dicho plan.

Al igual que sucede en otros países europeos, necesitamos una institución de cabecera que encarne la acción cultural exterior, no sólo fuera de España, sino también dentro, con el esfuerzo de coordinación y atracción de nuestra cultura que se tiene que realizar desde España.

Esa institución de cabecera tiene que ser una marca en sí misma, como ahora sucede con el Instituto Cervantes. Debe incluir todos los programas de acción cultural exterior que se realicen desde las administraciones públicas. Si bien, por diversos motivos, puede no ser fácil incorporar todas esas actividades dentro de una sola institución, al menos, con la perspectiva del plan, debe tener la capacidad de coordinarlas y de alinear todas las políticas que se hagan en este sentido.

En este momento un plan de acción cultural exterior tiene que ir orientado a:

- Aprovechar la cultura como instrumento de la “*soft diplomacy*” para el posicionamiento estratégico global.
  - Internacionalización de la cultura y lengua.
- Pensando en:

Cultura:

- Apoyo a la internacionalización de nuestras industrias culturales y creativas, tanto para su expansión como para hacer sus “productos” y la programación cultural atractiva para que se consuma en España.
- Exportación de la cultura.
- Internacionalización de las instituciones culturales públicas, apoyo a la investigación y trabajo en red de nuestras instituciones con otras a nivel mundial.

Lengua:

- Promoción del estudio y aprendizaje del español y del resto de lenguas co-oficiales.
- Apoyar las investigaciones a nivel internacional sobre nuestras lenguas.
- Fomento de la lengua y uso del español, teniendo en cuenta su valor económico.
- Trabajar tanto en los países hispanohablantes como en los que no.
- Capitalizar, más allá de las propias fronteras, las manifestaciones artísticas y culturales de excelencia.
- Fomento de la dimensión económica de la

cultura desde tres aspectos: A) Promoción de Industrias culturales en el exterior. B) Desarrollo turístico cultural. C) Exportación de la cultura.

Y, por último, potenciar el papel de la cultura como pieza esencial de la “Marca España”. Tenemos una cultura de primer nivel internacional en todas las disciplinas y épocas, que, en muchas ocasiones, es más reconocida fuera que dentro de nuestras fronteras. Si bien es cierto que se ha desarrollado un gran trabajo para apreciar, cuidar, proteger y fomentar esa cultura, todavía hay que comunicarla mejor a nivel internacional.

Debemos aprovechar el potencial de nuestra cultura y nuestra lengua para construir esa “Marca España” implicando a nuestras grandes instituciones culturales, como el Museo del Prado, a todos los sectores de las industrias culturales y creativas y a los distintos actores que forman parte del sector cultural y que son los máximos exponentes de esa cultura.





---

### 3.3. La cultura en la esencia de la Marca España: nuevos retos y estrategias para la proyección exterior<sup>1</sup>

**Elvira Marco**

DIRECTORA DE ACCIÓN CULTURAL ESPAÑOLA

---

La imagen de un país va ligada a diversos factores que pueden ser muy variables: su paisaje, sus ciudades, sus ciudadanos e inevitablemente todos los elementos que componen su cultura en el sentido más amplio –artes visuales, escénicas, literatura, arquitectura, gastronomía, por citar algunos. A través de las manifestaciones culturales en toda su variedad encontramos las creencias, actitudes y opiniones que caracterizan una sociedad<sup>2</sup> y que van ligadas a su identidad y su imagen. Además las artes tienen una influencia fundamental en nuestras sociedades, por encima de fronteras o conflictos, emocionan y unen a los ciudadanos por lo que, en nuestro caso, son un elemento transmisor fundamental para comunicar la Marca España en el exterior y generar afinidades.

La cultura se considera ese elemento que atrae el talento y a las empresas para formar nuevos negocios: no en vano Nueva York, Londres o París ocupan las primeras posiciones en muchos índices de clasificación de ciudades que incluyen la experiencia cultural entre sus criterios de clasificación<sup>3</sup>. También Richard Florida, en su obra ya clásica *The Rise of the Creative Class*<sup>4</sup> habla de la importancia de atraer a productores de

ideas, diseñadores, ingenieros, músicos y artistas, cuyo papel sería el de generar nuevas ideas, novedosas tecnologías y contenidos creativos.

Nuestro país, con su patrimonio y diversidad cultural, tiene una posición privilegiada para construir el elemento cultural de la Marca España y proyectarlo, teniendo en cuenta el momento en que nos encontramos.

En el actual contexto, a los actores de la diplomacia cultural se han ido incorporando nuevos protagonistas como China, India o Brasil, que buscan reflejar su capacidad económica y su peso demográfico junto a una cultura rica y activa, un patrimonio histórico y un deseo de mostrarlo al mundo. Las nuevas tecnologías han tenido una influencia fundamental en la forma de distribuir los productos culturales, facilitando enormemente la difusión de la cultura y convirtiendo a los ciudadanos a la vez en consumidores y productores de bienes culturales. La web ha propiciado también la creación de canales de referencia, especialmente a través de las redes sociales, donde los ciudadanos promocionan, recomiendan o critican las actividades culturales, con gran capacidad de comunica-

---

1 En este artículo se resumen algunos de los temas abordados en el volumen *El discreto encanto de la cultura. Nuevas estrategias para la proyección exterior de la cultura*, E. Marco y J. Otero (eds), Ariel-Real Instituto Elcano, 2012, donde los autores abordan los retos que plantea la promoción de la cultura exterior en el siglo XXI.

2 Véase Samuel Jones, *Expressive Lives*, London, Demos 2009.

3 Global City Index, por ejemplo, es un proyecto de A.T. Kearney, Chicago Council on Global Affairs y la revista *Foreign Policy*. Incluyen como criterio para valorar las ciudades, la experiencia cultural, así como la actividad empresarial, el capital humano, la circulación de la información y las relaciones políticas.

4 Richard Florida, *The Rise of the Creative Class*, NY, Basic Books, 2003.

ción. Estos cambios tecnológicos sin duda han tenido gran impacto en las industrias culturales, pero también deben hacer que nos replanteemos las estrategias de proyección exterior de nuestra cultura.

Para elaborar una marca país puede ser útil pensar en los atributos clásicos de una marca comercial:

- funcional: las cualidades o atributos tangibles como el buen clima, facilidades para instalarse, empleo atractivo, etc.
- ofrecer valor añadido: esto se explica en términos emocionales más difíciles de medir que los funcionales, entre ellos la experiencia que ofrece el país a sus visitantes

Igual que no se concibe construir una política de branding sobre una visión idealizada, la marca país debe tener una base real sobre la que comenzar a construir la imagen. Además, es preciso pensar en el destinatario potencial o en aunar atributos teniendo en cuenta la pluralidad de los grupos a los que va dirigido: el inversor, el turista cultural, el visitante de negocios, por citar sólo a tres de ellos. Y dentro de cada una de estas categorías podrán darse experiencias diferenciadas para cada colectivo. Ejemplos de ello son las modalidades de visita que puede ofrecer Madrid en Lavapiés o en el barrio de Salamanca; Barcelona o Nueva York en Brooklyn o Manhattan.

Como asegura Javier Tono Martínez<sup>5</sup>, el proceso de elaboración de la Imagen Marca País (IMP) requiere repensar entre todos el concepto de cultura, dotar de medios para su representación y elaborar políticas para su coordinación.

Son múltiples los instrumentos con que nuestro país se ha dotado para la difusión de esta IMP. Tanto los de carácter público (Instituto Cervantes y su red de centros, Oficinas de turismo, Oficinas sectoriales dependientes de embajadas y consulados, Acción Cultural Española, ICEX,

etc.) como los de carácter privado (empresas españolas, multinacionales, organizaciones no gubernamentales, entre otras).

Desde hace dos décadas al menos, todos estos instrumentos contribuyen a construir la imagen de España fuera de nuestras fronteras. Como ponen de manifiesto algunos<sup>6</sup>, los tópicos son difíciles de cambiar y no siempre conviene desprenderse de ellos sin tener en cuenta que otros pueblos pueden tener de nosotros exclusivamente unas referencias construidas sobre arquetipos y a veces muy alejadas de la realidad. Parece necesario, pues, reconocer dichos tópicos, ligarlos a la nueva imagen que queremos transmitir para, desde ahí, conformar una nueva IMP haciendo que la precedente vaya siendo sustituida por esta otra.

Este reposicionamiento internacional requiere de todos los esfuerzos gubernamentales y no gubernamentales que puedan ser coordinados y articulados en este momento. En marzo de 2011, José María Lasalle apuntaba en un artículo de opinión que una vez superada la crisis «cobrarán importancia, además del emplazamiento geográfico, los recursos institucionales y culturales y, en especial, la creatividad, la innovación y la transferencia del conocimiento»<sup>7</sup>. Y España debe aprovechar las ventajas que le conceden su lengua, su cultura y su sociedad abierta y avanzada.

La Secretaría de Estado de Cultura ha elaborado un Plan Estratégico 2012-2015 que integra y define las distintas actuaciones que se desarrollarán a lo largo de estos cuatro años para lograr que la cultura española sea una herramienta de proyección exterior de nuestra cultura, como elemento esencial de la Marca España.

En línea con el Plan Estratégico y teniendo entre sus objetivos la proyección de la Marca España, Acción Cultural Española (AC/E) establece como estrategias prioritarias la promoción de

5 Javier Tono Martínez, «El actor-país y las prácticas en el servicio exterior de reconstrucción de valores y contenidos culturales», en *El discreto encanto de la cultura*, op. cit., págs. 53-63.

6 Javier Noya, *La imagen de España en Japón*, Madrid, Instituto Cervantes-Real Instituto Elcano-ICEX-SEEI, 2004.

7 José María Lasalle, «Goeconomía y cultura de Estado», *El País*, 17 de marzo de 2011.

las diversas manifestaciones de la cultura española y el impulso a la internacionalización de nuestras industrias culturales y nuestros creadores. Además de estar presentes en las citas internacionales, en los grandes eventos como los Años de España, las Conmemoraciones o las Expos Universales e Internacionales, se busca la consecución de objetivos a medio y largo plazo mediante iniciativas como el Programa de Visitantes Culturales o el apoyo a los proyectos de nuestros artistas en el exterior. El programa de visitantes culturales atrae a España a destacados programadores y comisarios internacionales contribuyendo a la difusión de nuestro sector creativo y a crear redes de intercambio de producciones, fomentando el encuentro entre creadores y productores. El contexto económico en el que nos encontramos hace necesario buscar objetivos ambiciosos que garanticen, por un lado, el máximo aprovechamiento de los recursos económicos y humanos y, por otro, actuaciones innovadoras en la promoción y difusión de la imagen de España en el exterior.

También la coordinación entre los agentes implicados en la proyección exterior, siempre deseable, se vuelve imprescindible en un momento que exige priorizar actuaciones, para buscar la integración de la acción cultural española y en español en las redes culturales globales, con especial atención a las redes europeas activas.

España, con sus tradicionales lazos con Latinoamérica, puede además servir de puente y ejercer de hub cultural, constituyéndose como una plataforma de difusión de la cultura en la línea del modelo anglosajón<sup>8</sup> -no en vano el lema del British Council es «Connecting the UK to the world and the world to the UK».

Las organizaciones culturales españolas, nuestras industrias culturales, los artistas, nuestro patrimonio cultural conforman un tejido cultural que puede ejercer de atractivo para propiciar una concentración de recursos que sirvan de punto de co-

nexión en la distribución internacional de contenidos, igual que hay países que se constituyen en hubs del tráfico aéreo para la red internacional de comunicaciones. En esta estrategia nuestro país tiene conexiones privilegiadas con Iberoamérica, Europa y el Mediterráneo. Un buen ejemplo es el acuerdo firmado en mayo de este año entre los responsables de exteriores de España y México para el uso recíproco de los 77 centros del Instituto Cervantes y las sedes dependientes de la Secretaría de Relaciones Exteriores de México, para realizar actividades propias o conjuntas con fines educativos y culturales.

En un contexto globalizado, donde la elección de un lugar u otro para celebrar una actividad habría perdido importancia, y es frecuente la deslocalización del proceso productivo, cabría cuestionarse la importancia de la posición geográfica. Sin embargo, el auge de las redes no significa perder la perspectiva de la localización, pues todos los recursos que no son deslocalizables adquieren mayor valor en una economía cada vez más compleja y basada en el conocimiento. Es más, son susceptibles de constituir lo que Michael Porter denomina un cluster, una concentración geográfica de compañías, proveedores especializados e instituciones asociadas (universidades, instituciones, etc.), todas interconectadas, que compiten pero también cooperan, que juegan un papel en la economía nacional, regional y local<sup>9</sup>. A pesar de que la globalización haya hecho perder importancia a algunas de estas concentraciones, sobre todo las intensivas en mano de obra, otras han adquirido una relevancia creciente.

La ubicación de un cluster puede ser un elemento de singularidad que contribuye o potencia una imagen país o ciudad, como ocurre con Silicon Valley o Hollywood en Estados Unidos o la industria de los teatros en Londres. Todo ello es además un gran atractivo para el turismo. Y en un entorno en que las potencias económicas como China o Brasil buscan un papel más destacado en la proyección exterior de su cultura,

<sup>8</sup> Véase Elvira Marco, «Una mirada al sistema británico de relaciones culturales internacionales: acción cultural exterior y diplomacia pública», en *Análisis del Real Instituto Elcano (ARI)*, n° 34/2008.

<sup>9</sup> Michael E. Porter, «Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions», en *On competition*, Harvard Business School Press, 1998.

se trata también de potenciar el cluster cultural europeo, como hace la red EUNIC (European Union National Institutes for Culture) que integra a los institutos culturales europeos (Instituto Cervantes, Goethe Institut, British Council, etc.) para promover iniciativas comunes<sup>10</sup>.

### Las industrias culturales en la estrategia de proyección exterior

El sector cultural español, de acuerdo con las cifras del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte<sup>11</sup> representa el 2,8% del PIB español y su valor añadido (VAB) supera en nuestra economía al del sector energético. El grado de internacionalización, a juzgar por los resultados de nuestra balanza de pagos, tiene una gran capacidad de crecimiento y el apoyo a su proyección exterior es uno de los apartados de la Estrategia marcada por la Secretaría de Estado de Cultura, dada la importancia de su aportación a nuestra economía. El volumen de nuestras exportaciones en 2010<sup>12</sup>, 720 millones de euros, es deficitario frente a los 865 millones de euros de importaciones. El sector del libro sigue siendo el gran motor de nuestro comercio exterior y representa el 75% del total de las exportaciones. En cuanto a las empresas de servicios culturales, las estadísticas disponibles del Ministerio de Cultura reflejan más del 500 millones de euros en importaciones frente a 330 millones de exportaciones. En «otros servicios culturales» resulta más difícil realizar un análisis ya que las cifras incluyen, entre otras, la contratación de deportistas españoles en el exterior. Sin embargo, puede concluirse que se ha mantenido un crecimiento constante en las exportaciones (795 millones de euros en 2010) respecto a las importaciones (696 millones de euros)<sup>13</sup>.

En el ámbito europeo, el mercado de bienes y servicios culturales mueve más de 600.000 millones

de euros tan sólo dentro de la Unión Europea (UE) y genera el 2,5% del PIB comunitario. Según datos de 2009, disponibles en la página web de Eurostat<sup>14</sup>, la Balanza de Pagos Cultural de la UE tiene un excedente de casi 1.900 millones de euros. Comparando con países de nuestro entorno, Francia tuvo un superávit en 2009 de 208 millones de euros, con un protagonismo en la exportación de libros, revistas y objetos de arte, que suponen el 78% del total de sus ventas en el exterior. El Reino Unido por su parte, exportó en el mismo año bienes y servicios por valor de 89.000 millones de libras, más de la mitad en productos editoriales, televisivos y radiofónicos. No en vano las empresas de música y publicidad británicas son las de mayor tamaño del sector europeo.

### La colaboración público-privada: la responsabilidad social corporativa (RSC) y las políticas de imagen-país<sup>15</sup>

Las empresas multinacionales españolas han respondido a la llamada de las administraciones públicas para potenciar su participación en grado variable en el patrocinio de grandes acontecimientos culturales. En ocasiones, esta participación viene motivada por un apoyo circunstancial a una iniciativa de la administración más que un verdadero interés por la colaboración, en detrimento del proyecto. Es un fenómeno no exclusivo de nuestro país que suele darse en grandes proyectos de calado político como los Juegos Olímpicos, las Exposiciones Internacionales o los Años Culturales y parece necesario, especialmente en una época de menor abundancia, encontrar fórmulas de colaboración público-privadas que concilien los intereses empresariales con las estrategias públicas.

En cualquier caso, las empresas españolas desarrollan por su cuenta una intensa actividad de patrocinio cultural tanto en España como en los

10 <http://www.eunic-online.eu/>

11 Anuario de Estadísticas Culturales 2011, Madrid, Ministerio de Cultura, pág. 330

12 Año más reciente de datos disponibles.

13 Anuario de Estadísticas Culturales 2011, op.cit., pág. 155.

14 <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/culture/documents/EU-27%20external%20trade%20of%20cultural%20goods%20in%20EUR%20mio.pdf> (recuperado el 12/06/2012).

15 Véase “Colaboración público - privada en la acción cultural exterior”, E. Marco y J. Otero. DT 3/2012 - 26/01/2010. Real Instituto Elcano.

países con capacidad de negocio, aunque ésta representa sólo una pequeña parte al lado de la totalidad de las acciones englobadas en la RSC, que ha experimentado un notable aumento en los últimos años.

El patrocinio cultural, aunque importante, se ha impregnado de la filosofía de la RSC y atiende crecientemente a fines educativos. Junto al BBVA, que con su colección de arte ha realizado sucesivas exposiciones a lo largo y ancho de Iberoamérica, el Grupo Santander con su red educativa Universia integra a 1.100 universidades e instituciones de educación superior en 15 países de habla española y portuguesa. Telefónica, que posee un centro cultural propio en Buenos Aires (Espacio Fundación Telefónica), es muy activa en América Latina y, en el plano educativo, invierte más de 20 millones de euros en proyectos de alfabetización infantil a través del proyecto Educa. Otras empresas internacionalizadas españolas a través de sus fundaciones, como Mapfre o Iberdrola, patrocinan exposiciones, proyectos de investigación o publicaciones en arte y humanidades, sobre todo en Iberoamérica.

Las grandes empresas ven cada vez con más claridad el interés de colaborar en la diplomacia cultural como asunto de Estado, entre otras cosas para la formación de una imagen exterior que contribuya al posicionamiento de sus marcas en el mercado internacional. El Foro de Marcas Renombradas es una iniciativa de las grandes empresas españolas, a la que se ha sumado la Administración Pública para promover la Marca España en el exterior. Cuentan con Embajadores Honorarios de la Marca España, personalidades de las artes, las ciencias, el deporte o las mismas empresas que unen su prestigio a la promoción de España en el exterior.

### **Nuevas fórmulas de colaboración público-privada**

En otros países, la colaboración público-privada en la proyección cultural es un rasgo casi consustancial al funcionamiento de las insti-

tuciones y se ha constituido como tendencia consolidada. En Estados Unidos, es ilustrativo el poder de Hollywood –la audiovisual es la segunda industria exportadora– y de las industrias culturales para la proyección internacional del país. Los estudios realizados por Pew Global Attitudes sobre la imagen exterior de Estados Unidos, han destacado la importancia de la cultura popular americana (música, películas, series de televisión, etc.) para la población de muchos países donde paradójicamente los Estados Unidos provocan rechazo, como Jordania, Palestina o Turquía<sup>16</sup>. Sin embargo esa misma cultura popular puede generar una imagen negativa del país como parece indicar el hecho de que quienes visitan Estados Unidos tienen mejor opinión del país que los que sólo lo conocen a través de su producción cultural, como revela el mismo estudio.

También en Estados Unidos, se creó en 1986 la Foundation for Art and Preservation in Embassies (FAPE), una entidad sin ánimo de lucro financiada con la iniciativa privada que trabaja junto con el Departamento de Estado para contribuir con obras de arte, organizar exposiciones y encargar obras site-specific a artistas contemporáneos para las embajadas americanas en el mundo.

En el Reino Unido, el British Council desarrolla una política de apoyo a la creación de redes de industrias y empresas culturales nacionales e internacionales, como el programa China UK Connections through Culture, que cuenta además con financiación del Departamento de Cultura Británico y Escocés. En las Exposiciones Internacionales y Universales, el Gobierno Británico valora la oportunidad de promoción exterior, especialmente de las empresas, a la hora de decidir su participación. La Expo de Aichi 2005 fue vista por el gobierno como una forma de demostrar las buenas relaciones entre Reino Unido y Japón en política medioambiental. El sector privado financió la mitad de los costes del Pabellón, con empresas como Inchcape, Toyota, Shell, HSBC, BNFL and GKN, en un proyecto

16 Pew Global Attitudes Survey, Spring 2011, en <http://www.pewglobal.org/wp-content/themes/pew-global/indicators-database/database/?indicator=1&response=Unfavorable> (recuperado el 12/06/2012)

inspirado en la naturaleza que superó todas las previsiones de visitas, más de 3 millones.

La Exposición Shanghai 2010, con una cifra de 73 millones de visitantes y la superficie más grande de la historia dedicada a una Expo, fue considerada como una oportunidad global por los 189 participantes. El pabellón español en Shanghai, con más de 6.000m<sup>2</sup> contó con siete millones de visitantes y obtuvo el tercer premio del Bureau International des Expositions (BIE) en la categoría de diseño arquitectónico. Dos de sus mayores atractivos fueron la exposición en su espacio de la Copa del Mundo de Fútbol ganada ese mismo verano en Sudáfrica, y Miguelín -Xiaomi Bao Bao en chino-, un bebé de 6,5 metros de altura que se convirtió en el símbolo de España en China. El bebé gigante, creado por la directora de cine Isabel Coixet, ha sido donado al Museo de la Expo y permanece en China.

La tienda del Pabellón de España en Shanghai fue fruto de esta colaboración público privada con unas importantes cifras de ventas. A través de un acuerdo de la Sociedad Estatal para Exposiciones Internacionales (SEEI), la Asociación de Marcas Renombradas Españolas (AMRE) dispuso del espacio destinado a tienda en el Pabellón de España. Gestionado como un Showroom de exposición y venta de productos de marcas líderes españolas, contribuyó a potenciar la imagen de España y, en particular, de sus productos en China. Algunas de las marcas que participaron en este Showroom organizaron también, en colaboración con el Pabellón y haciendo uso de sus instalaciones, jornadas individuales de promoción de su propia marca. La tienda fue un espacio multimarca en el que participaron 17 marcas españolas<sup>17</sup> y recibió a lo largo de los seis meses de Exposición 2.105.699 visitantes con una facturación superior al millón de euros.

Precisamente, el Gobierno chino ha adoptado una fórmula de franquicia, a la manera francesa, para la red de Institutos Confucio, encargados

de promover la lengua y la cultura china en el exterior. Esto ha permitido su rápida expansión por el mundo: ya se han abierto más de 300 Institutos desde 2004 y estiman 100 en los próximos 5 años, e incluso la coincidencia de varios Institutos Confucio en una misma ciudad.

También el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación ha adoptado una nueva fórmula para la creación de la Casa España-Estados Unidos en Washington, constituyendo una entidad sin ánimo de lucro-non-profit organisation (NPO), para poder recabar donaciones y patrocinios privados. Esta fórmula es la que adoptan la mayoría de instituciones del sector cultural americano en tanto que se benefician de un régimen de exenciones fiscales para su actividad y para los patrocinadores. La Casa España-Estados Unidos quiere sumar a las empresas españolas con intereses en ese país a este proyecto de promoción exterior mediante un compromiso a largo plazo. De igual manera las empresas españolas en EEUU han constituido la Fundación Spain Florida 500 Years para conmemorar el 500 Aniversario del Descubrimiento de la Florida, con un amplio programa cultural entre sus actividades.

En ocasiones, hay proyectos culturales de iniciativa privada que tienen un gran impacto para la proyección exterior y constituyen una buena ocasión para que se sumen los poderes públicos como el programa gastronómico «Spain...On the Road Again», presentado por la actriz Gwyneth Paltrow que alcanzó una audiencia de más de 100 millones de personas en Estados Unidos y contó con el apoyo de Tourespaña y empresas españolas del sector alimenticio<sup>18</sup>. La película de Woody Allen, *Vicky, Cristina, Barcelona*, se vio como una gran oportunidad para la proyección de la ciudad y recibió una inversión del Ayuntamiento y de la Generalitat de un millón y medio de euros, así como otras ayudas públicas<sup>19</sup>. Una cantidad pequeña si se compara con el presupuesto de una campaña de publicidad en medios internacionales y de gran impacto.

17 Las marcas presentes en la tienda, todas ellas miembros de AMRE, fueron Mango, Tous, Adolfo Domínguez, Lladró, Torres, Freixenet, Carbonell, La Española, Carrera y Carrera, Natura Bissé, El Caballo, Scalextric, Panama Jack, Pikolinos, Estrella de Galicia, Barbadillo y Pastas Gallo.

18 Véase [www.spainontheroadagain.com](http://www.spainontheroadagain.com)

19 Véase el artículo de Cristina Savall, «La película de Woody Allen batirá el record de ayudas públicas», en *El Periódico*, 7 de julio de 2007.

Comunidades Autónomas y Ayuntamientos han visto el interés de promover el rodaje de películas, siguiendo la estela del éxito de superproducciones como *El Señor de los Anillos* en Nueva Zelanda, donde llegó a haber un Ministerio del Señor de los Anillos durante la filmación de la saga. En 2001 se constituyó la Spain Film Commission que agrupa a las que se constituyan en territorio nacional, siendo uno de sus objetivos el fomento del patrimonio cultural y la promoción del territorio.

En el apartado de las nuevas tecnologías y del uso de la web, las administraciones pueden encontrar un buen campo para buscar alianzas estratégicas con las empresas. Las estadísticas demuestran que la web ha sufrido una importante transformación en los últimos años. Los Estados Unidos, que en los años 90 representaban la mitad de los internautas, han perdido peso frente a Asia y Europa, con un importante crecimiento del continente africano<sup>20</sup>. Uno de cada seis usuarios de internet es chino, lo que refleja el potencial de crecimiento de Asia; a modo de ejemplo, Facebook tiene 500 millones de usuarios y el 70% son de fuera de Estados Unidos. Además los usuarios han decidido navegar en su lengua materna, más que en el inglés, situándose el español en el tercer puesto, con más de 150 millones de usuarios y un crecimiento exponencial en los últimos once años.

### **Evaluación y continuidad de la acción cultural exterior**

En esta trayectoria de veinte años, contamos con numerosos datos para medir el impacto y evaluar el resultado de las actuaciones realizadas para la proyección de la imagen de España y de nuestra cultura en el exterior. Resultaría muy interesante trabajar para establecer unos indicadores de impacto de las actuaciones en el exterior y que cada nueva estrategia viniera acompañada de objetivos susceptibles de ser evaluados con la metodología que se defina. Esto permitiría incorporar los resultados a los nuevos proyectos para la promoción de nuestra marca en el exterior.

En una línea parecida, podrían establecerse mecanismos de seguimiento de los grandes acontecimientos como los Años de España o las conmemoraciones. Y que para prolongar su impacto los esfuerzos de esta magnitud incluyeran actuaciones a medio y largo plazo para consolidar las líneas de trabajo abiertas, con el fin de rentabilizar la inversión y contribuir a consolidar la Marca España en el exterior. Una Marca que cuenta, como hemos visto, con un importante apoyo en la cultura como elemento esencial de la imagen de España en el exterior.

<sup>20</sup> Internet World Stats, 2011





---

## 3.4. ¿Cómo la Universidad puede contribuir a la Marca España?

**F. Iniesta Pujante y J. R. Pin Arboledas**

PROFESORES DEL IESE. CÁTEDRA DE GOBIERNO Y LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, UNIVERSIDAD DE NAVARRA

---

### 1. Introducción. Objeto

El objeto de este escrito es analizar cómo las instituciones de formación superior pueden ayudar a construir la Marca España. En el mercado global en el que nos encontramos la ‘Marca País’ es muy importante. Importante para las empresas, los ciudadanos y el conjunto nacional. Con una buena ‘Marca País’ se consiguen mejores contratos para las empresas nacionales, se atraen más y mejores inversiones, se obtiene respeto y admiración para las iniciativas internas y externas de los Gobiernos y Administraciones Públicas, y además, se atrae talento que, a su vez, mejorará esa Marca y personas que consumirán, dinamizarán la economía, harán progresar la cultura y abrirán la mente colectiva al mundo, enriqueciéndola (Casilda, R. y Silvestre, E. 2002).

Uno de los sectores que pueden aportar a la construcción de esa ‘Marca País’ son las Instituciones de Formación, y dentro de ellas la Universidad. Hay países como Inglaterra o EEUU que son un centro de atracción de los mejores talentos del mundo por el prestigio de sus instituciones educativas, especialmente los centros de educación superior. Eso crea una inmigración selectiva de calidad de la que se beneficia la sociedad en general. También buenas Universidades pueden conseguir contratos de investigación con Organismos Internacionales o empresas privadas. La formación de futuros profesionales extranjeros en un país difunde su cultura cuando estos regresan a su origen y

mantienen lazos de amistad, profesionales y comerciales que favorecen a ambas naciones: la de origen y la de destino. Igualmente los profesionales nacionales encuentran mejores oportunidades internacionales si las Universidades donde se formaron tienen prestigio y han contribuido a la ‘Marca País’.

Pero también es verdad que el beneficio es recíproco. Las Universidades se benefician en su proyección interna y externa de la marca del país en donde se encuentran.

Aclarar cómo se puede canalizar esta relación Universidad-‘Marca País’ para sacar el máximo provecho es el objeto de este estudio. Por razones de espacio el trabajo se enfoca fundamentalmente a la Universidad, aunque es claro que gran parte de las conclusiones se pueden aplicar a centros no universitarios de excelencia. Dejamos para trabajos más especializados ese estudio.

### Aclaración previa

Antes de seguir, los autores querrían aclarar algo. No se trata de evaluar la calidad de la Universidad española, ni de plantear medidas para mejorarla. Para ello se necesitaría otro enfoque. Buscamos solamente ver cómo aprovechar la situación actual para sacar provecho de lo que hay y potenciar la Marca España.

Sobre la situación de la Universidad española y las medidas necesarias para su mejora hay bas-

tantes estudios y, además, existe un vivo debate que se encuentra en la agenda política actual. A tal debate nos remitimos en esta materia.

### Estructura del trabajo

El trabajo se inicia con un apunte sobre qué es aportar valor a una marca o cómo añadir valor a una marca (punto 2). A continuación se desarrolla cuál es el valor que la Universidad española (punto 3) aclarando que el valor a aportar es la excelencia. Concepto éste último que conviene definir y perfilar en materia universitaria (punto 4).

Tras ello, el texto se refiere a que un sector de la Universidad española puede aportar valor a la Marca España, dado que se parte del supuesto de que la Universidad española carece de la imagen de excelencia en general (punto 5). No obstante, hay muchas partes de la misma que sí lo tienen. En este punto se incluye un DAFO de la Universidad, cuáles pueden ser las oportunidades a aprovechar, las fortalezas a potenciar, las debilidades a corregir y las amenazas a conjurar. Pero sólo desde el punto de vista de este trabajo: una visión de 'Marca País. En el siguiente apartado (punto 6) se describen lo que podrían ser Clusters Universitarios, muy importantes por las sinergias que se pueden producir dentro de ellos.

Finalmente, el trabajo recoge las conclusiones para potenciar la marca España desde la Universidad y para que la Universidad se aproveche de la Marca España (punto 7).

## 2. ¿Que es una aportación de valor a una marca? ¿Cómo poner en valor una marca?

### Qué es una marca

De acuerdo con una definición popular, una marca es un nombre, signo, símbolo, dibujo, o una combinación de éstos cuyo propósito principal es identificar los productos o servicios de una compañía y diferenciarlos de otros de la competencia (Kotler, 1997). Por su parte Kapferer (2004) define una marca como aquel nombre con

el poder de influir en los compradores. Esa influencia deriva de las asociaciones mentales y las relaciones que la marca construye con el tiempo entre sus clientes y grupos de interés. Es por esto que las marcas aportan valor al producto, servicio o entidad a las que se asocian, muchas veces más allá de lo que el producto mismo aporta.

Una marca puede representarse como una red de pensamientos o asociaciones en la mente de los destinatarios de esa marca. El capital de marca se crea a partir de las acciones del titular de la misma por los modos en que la marca entra en contacto con el consumidor, y reside en última instancia en la mente de éste. Las marcas abarcan mucho más que productos y servicios. La personas y las organizaciones pueden marcarse. Tanto el nombre que les distingue, como la imagen que proyectan estas personas u organizaciones es susceptible de acarrear asociaciones, positivas y negativas, que requieren una correcta gestión.

El nombre de un país también puede considerarse, desde esta perspectiva, una marca, y ésta es resultado de los significados e imágenes que las distintas audiencias usan para evaluar los productos y servicios asociados a ese país. Delorie (2004) define la marca de un país como la identidad nacional destilada, interpretada e internalizada por los ciudadanos y que es proyectada para su reconocimiento internacional con el fin de construir una imagen nacional favorable. Según esta acepción, la marca de un país tiene la capacidad para influir en el comportamiento de las personas a las que se dirige esa imagen. Por este motivo se puede emplear las técnicas del marketing estratégico en la promoción de la identidad de un país y así mejorar su competitividad internacional (Anholt, 2003). Las naciones compiten a diario con otras de su entorno por el turismo, la inversión y las exportaciones. De hecho, mucho de lo logrado por algunos países se debe, en parte, a su habilidad al posicionar sus naciones; del mismo modo, otros países de peor reputación ven limitados sus esfuerzos en su búsqueda por la audiencia adecuada para su éxito comercial. Es sensato, por tanto, que los gobiernos busquen cómo apoyarse en la fortaleza que pueda generar una marca fuerte para el país.

Al referirnos a una marca hay que separar la identidad de la marca de la imagen de la misma. La identidad precede a la imagen. Para que un país tenga una buena imagen, su identidad ha de ser competitiva. Esta identidad es la verdadera esencia y carácter y es causada por una visión que es a la vez diferente de otras y resistente al cambio. Esta identidad tiene que tener sentido para los consumidores, domésticos y extranjeros. Un elemento esencial de la imagen del país son sus propios ciudadanos, de modo que "...la gente cambia sus opiniones acerca de un lugar en la medida en que las personas y las organizaciones de esos lugares cambian las cosas que hacen o el modo en el que se comportan. Ese es el único modo de ejercer algún grado de control sobre la imagen del país..." (Anholt, 2007).

### Los elementos de la marca de una nación

La identidad de la marca es la propuesta que la organización hace llegar a su público, la promesa a éste. Puede consistir en características, atributos, beneficios, calidad o valores que la marca posee. La identidad de la marca consiste en "ser como eres" en seguir un plan individual. La identidad responde a algunas preguntas clave de quién quiero ser y es susceptible de ser analizada de acuerdo con unas dimensiones que permiten diagnosticar su estado (Kapferer 1992). La imagen de marca es el conjunto de percepciones de los clientes acerca de la marca. Que coincida o no con la identidad depende del éxito de las acciones de la organización, así como de la existencia de ruidos que interfieran en el camino que conecta la identidad con la imagen.

El capital de marca es una expresión del "valor" de una marca proveniente de la lealtad, conocimiento, calidad percibida, fortaleza de las asociaciones de marca, y otros activos (Kotler, Armstrong, 2001). La gestión de la marca es una actividad cuyo propósito es crear una diferencia. La estrategia de la marca busca lograr una imagen de marca apoyada en una esencia que la soporte y dirigirla al público (o públicos) adecuado. La formulación de esa estrategia comienza con la formación de una identidad que alimente una imagen, que siendo conocida resulte en la formación de un capital de marca.

Lograr conexiones emocionales y expresar los beneficios del producto subyacente a la marca. De este modo, la audiencia de la marca responderá de acuerdo a la representación colectiva de la misma que es modelada en el tiempo por experiencias acumuladas y por la familiaridad de la misma (Kapferer, 2001).

La marca de un país es una construcción que contiene y enfatiza las cualidades más memorables, atractivas, únicas, relevantes y sostenibles de una nación (Allan, 2004). Se apoya en una identidad que ha sido destilada, interpretada, internalizada y proyectada de modo proactivo a una audiencia internacional para ganar reconocimiento y lograr una imagen nacional favorable (Delorie, 2000). De este modo, la imagen de la marca país es el conjunto de creencias, ideas e impresiones que las personas tienen respecto a un determinado país (Kotler, 1997). Una marca país fuerte contiene aquellos valores que el país promueve de modo voluntario y consigue que la audiencia los perciba.

Los países tienen limitaciones en el manejo de sus marcas, seguramente más de lo que les sucede a las empresas. Como gráficamente señala Gertner in Frost (2004) los productos pueden dejar de producirse, modificarse, retirarse del mercado, relanzarse, reposicionarse o reemplazarse por otras versiones mejoradas. Los lugares no tienen todas esas alternativas. Sus problemas de imagen puede que estén fundados en problemas estructurales que llevaría años arreglar.

### El valor de marca

Los expertos en valoración hablan de valor de marca para referirse al valor económico financiero (monetario) y no a la valoración o apreciación subjetiva que un cliente o usuario puede realizar sobre una marca (a esto se le suele denominar con otro término llamado "capital de marca"). Alguno de los modelos de evaluación subjetiva (Brand Asset Valuator, Equitrend, BrandDynamics, Brand Equity Ten, etc...) han sido útiles para entender la fortaleza de marca de un país o región (véase el caso de Rangan et al., 2006, "Marketing New York City").

Podría pensarse que construir una marca es una cuestión de desarrollar una campaña de publicidad más o menos inteligente para conseguir una serie de asociaciones. Es cierto que la publicidad juega un papel importante en la construcción de marcas. Sin embargo, para tener éxito, es necesario que las marcas tengan un sustrato que las soporte. La publicidad es simplemente la parte más visible y uno de los componentes más necesarios.

En el caso de los países, como en el de las empresas, el éxito en el mercado global se logra a través de una diferenciación efectiva basada en un posicionamiento y en la gestión correcta de su marca. Los países compiten con otros para atraer la atención, el respeto y la confianza de inversores, consumidores, inmigrantes, medios de comunicación y los gobiernos de otras naciones (Dinnie Keith, 2008). En ese contexto, una marca país poderosa y positiva aporta una ventaja crucial para lograr mejores precios y aumentar la cuota de mercado de sus productos y servicios. La mejora del desarrollo del país y la consecución de ventajas competitivas, interna y externamente, requiere el logro de un capital de marca basado en identidades e imágenes que sean expresión de un “soft power” simbólico (Lee, Kyaung Mi, 2009).

### **3.-Valor a aportar por la Universidad a la Marca España: excelencia**

#### **¿Dónde encaja la universidad?**

Hemos apuntado que el proceso de formación de una marca sigue una secuencia lógica del tipo “identidad-->imagen-->capital de marca”. Sería largo relatar ahora los detalles de este proceso; baste recordar que algunos autores, tratando de concretar las fuentes de identidad de la marca de un país en dimensiones concretas se atreven a sugerir seis a través de las cuales esa identidad es urdida: el turismo (una de las mayores industrias globales y una de las herramientas clave para proyectar la imagen de un país), las marcas de exportación (algunas marcas han conseguido erigirse en auténticos embajadores de sus países de procedencia), las

inversiones extranjeras directas (la inversión directa conlleva múltiples ventajas, tales como una mayor competencia, empleo, avances tecnológicos e innovaciones, trasvase de información, etc. y es un síntoma de la relevancia del país de acogida), las políticas de país (en educación, salud, derechos humanos, participación política, igualdad, diversidad cultural, etc.), las personas (la marca tiene sus raíces en el interior de un país y debe contar con su gente; una marca país debiera proveer a los nacionales con un sentido de pertenencia y de acuerdo en los fines del país; sin esa motivación interna es difícil que una marca país pueda conseguir una dimensión internacional) y la cultura y tradiciones (la cultura afecta a todas las esferas de la vida; incluye los logros científicos y técnicos así como las instituciones que los hacen posibles).

Estas fuentes se apoyan en un entramado institucional del que la universidad es un actor privilegiado. La cultura, de la que la universidad es parte integral, es, además de la personificación de una nación, un elemento diferenciador del país. Liga el pasado y el presente, enriquece la perspectiva comercial del resto de dimensiones y muestra las cualidades intelectuales y espirituales de las personas de un país y de sus instituciones. Porque posee características únicas e inimitables, la cultura, y dentro de ella la Universidad, puede añadir un valor crítico al conjunto de activos de un país.

#### **4. ¿Cómo se mide la excelencia en la Universidad?**

La excelencia en la Universidad es un tema complejo. No se trata sólo de un mero ranking de las agencias u organismos públicos y privados que los elaboran o dan certificaciones sobre las Universidades de todo el mundo. Hay muchos otros factores que conforman la imagen de excelencia universitaria. Por eso en este apartado nos referiremos a más aspectos. En realidad, como se verá a continuación hay muchas variantes que son más importantes a la hora de la imagen pública que estos sistemas de medición reglada. Olvidarse de ello sería un error y como se verá, en particular, sería apartarse de algunas de las fortalezas que tiene la Universidad española.

Veamos algunos de los factores que conforman esa imagen de marca de excelencia universitaria. No se trata de criticar la situación actual, tampoco de ver cómo cambiarla. Siguiendo lo indicado en la introducción, se trata de describirla para luego ver cómo puede ayudar a la Marca España.

### Historia

Hay muchas universidades que su historia tiene un peso que las hace atractivas y por ello pueden aportar mucho a la imagen de un país. Desaprovechar la historia sería un error. Analicemos algunos ejemplos.

**Universidades que dan marca en el mundo: Oxford, Cambridge, la Sorbona, Harvard, IMT...**

Las Universidades citadas en este subtítulo podrían no aparecer en ranking clásicos y, no por ello, dejarían de ser tenidas como excelentes. Es más, su presencia en el territorio de un país es suficiente para dar una imagen de calidad, solera y cultura a su nación. Además atraen talentos e, incluso turismo y no sólo universitario.

En España están ubicadas algunas de las Universidades con más solera histórica. De hecho, la Universidad de Salamanca parece que ha sido la primera en usar ese título. Recuérdese el aforismo: 'Quod natura non dat, Salmantica non præstat'. Aunque las actuales Universidades sitas en la ciudad charra no son herederas directas de aquella Universitas Studii Salmanticensis, no por ello debe despreciarse la marca de uno de los más importantes Estudios de la Edad Media y Moderna. Institución creada en 1218 por Alfonso IX de León en forma de Estudio General, y ascendida a Universidad por el edicto de Alfonso X el Sabio, de 8 de Mayo de 1254, fue la primera de Europa que ostentó tal título por bula papal, concretamente la de Alejandro IV en 1255 (Rodríguez-San Pedro, L.E. 2002). Su importancia en el estudio de las humanidades dio origen a toda la moderna ciencia de la economía, como reconocen hoy todos los historiadores de esa materia (Chafuen, A. A. 1991).

**Centros que dan marca en el mundo por su historia reciente: INSEAD, IMD, ....**

A veces no se trata de universidades en conjunto, sino de determinados centros especializados. En el campo de las Business School los dos citados en el subtítulo dan marca a Francia y Suiza respectivamente. En España hay determinados centros científicos como el Instituto de Ciencias de la Construcción Eduardo Torroja, creado en 1934 y reconocido internacionalmente en su materia (Sorli Rojo, A. 2008).

Estas instituciones dan marca en su sector especializado, e incluso, algunas veces su fama trasciende a su imagen sectorial. Eso ocurre mucho en el campo biomédico porque los usuarios de sus producciones son el gran público.

### Ranking

Desde hace un tiempo agencias públicas y organizaciones privadas publican rankings sobre universidades y centros especializados. Desgraciadamente, en los rankings generalistas las Universidades españolas no están en los primeros puestos. Sin embargo eso sí ocurre en centros especializados. Un caso notable es el referente a las Escuelas de Negocios o Business Schools. Tres de ellas: IESE, IE y ESADE suelen aparecer en los primeros puestos a nivel mundial; tanto en los rankings generales, como en los referentes a diferentes programas (MBA, Executive Programs, In Company, ...).

### Certificaciones

También hay agencias y organismos públicos y privados que dan certificaciones de calidad a Universidades y Centros especializados. La obtención de estos certificados, que implican muchas veces la pertenencia a asociaciones internacionales de instituciones de formación, es una forma de medir la excelencia académica. Bien es cierto que estas certificaciones son poco conocidas y apreciadas, salvo para los expertos y el público interesado en ellas (candidatos y alumnos).

Un ejemplo en este ámbito, las tres acreditaciones más prestigiosas en lo relativo a las Business

Schools son las otorgadas por AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business), AMBA (Association of MBAs) y EQUIS (European Quality Improvement System), y las Escuelas de Negocios españolas antes citadas son poseedoras de la “Triple Corona”, término que resume la posesión de las tres certificaciones.

### Investigación

Una de las producciones más importantes de la Universidad es la investigación. Hoy en día hay mucha discusión acerca de cómo medir su calidad. En términos generales, el consenso es que se mide por las publicaciones que generan. En particular cuando son aceptadas por Journals de prestigio. A pesar de algunos argumentos críticos (Editorial de Nature, 2009), hay una clasificación de estos Journals y según donde se publique un artículo tiene una valoración u otra.

Esta forma de medir la excelencia repercute muchas veces en los ranking generales o especializados. Pero últimamente se está empezando a medir no sólo por el volumen y la calidad de lo publicado, sino también por resultados más tangibles como pueden ser los contratos de investigación conseguidos o las patentes registradas.

En ese sentido, las relaciones de la Universidad con la empresa son fundamentales a la hora de valorarla y ‘rentabilizarla’. Una potente capacidad de investigación puede permitir que establezca contratos de servicios a empresas y Administraciones nacionales e internacionales. Eso es parte de su excelencia.

### Personalidades relevantes

Además de los rankings, la historia, la investigación y las certificaciones, la presencia de personalidades relevantes en un centro de formación eleva la percepción de su calidad, hasta poderle dar el título de excelente a los ojos de expertos y público en general. Esto ocurre con gran frecuencia en el campo médico, pero también en otras especialidades como la ingeniería, la economía, el management, ... Un claro ejemplo de ello es el número de Premios Nobel u otras distinciones de elevado prestigio en las filas de

su profesorado, o incluso de entre los antiguos alumnos del centro, por ejemplo; pero no es éste el único referente, especialmente en aquellas instituciones que no están dirigidas hacia la investigación que premian tales galardones.

Tener una relación de personalidades actuales, conseguir atraer algunas y mantenerlas puede aumentar, en buena medida, la imagen de excelencia en un centro educativo o investigador.

### Relaciones internacionales

La pertenencia a redes internacionales de investigación o de docencia es hoy en día una de las claves de la excelencia universitaria. No en vano, estamos en un mundo global y la Universidad parte de ese concepto. El manejo de los idiomas y, en particular el inglés, es hoy en día un signo de excelencia universitaria. Pero no basta con ello, la internacionalidad es mucho más que hablar inglés. La selección de profesorado con grados y postgrados extranjeros, el intercambio de alumnos, la integración de equipos multidisciplinares e internacionales de investigación son requisitos de esa excelencia.

### Atractividad para los alumnos

Independientemente de otras cualidades hay Universidades que tienen una fuerte atractividad para los alumnos. En parte por condiciones de idioma (dan la oportunidad de aprenderlo), capacidad didáctica (se puede ser bueno en investigación y no en docencia o al revés), de tradición, de marca a la hora de integrarse en el mundo profesional o, incluso de clima humano y, porque no, de climatología. Motivos estos que en el caso español han sido en parte estudiados (Mora, J. G. 1996; Albert, C. 2000).

No son las cualidades sustanciales de una Universidad, pero no hay que olvidar que una parte muy importante (aunque no la única) de los ‘clientes de la Universidad’ son sus alumnos.

Aclarado lo que puede expresar la excelencia real de la universidad que, como se ve, no es sólo la situación en un ranking, pasemos a analizar la situación actual de la Universidad española.

## 5. ¿Qué parte de la Universidad española puede aportar excelencia a la Marca España?

Repetimos que analizado en que consisten los factores de excelencia de la Universidad, conviene ahora describir cuales son las características de la Universidad española que le pueden aportar rasgos de excelencia para, posteriormente, ver cómo estos rasgos se deben utilizar para reforzar la 'Marca España'. Empezaremos por analizar su DAFO.

### El DAFO de la Universidad española

**Fortalezas: historia, rankings sectoriales, personalidades, idioma...**

La Universidad española tiene fortalezas derivadas de su historia. Ya se ha comentado la imagen de la Universidad de Salamanca y la historia de algunos centros especializados como el Instituto Torroja. Pero no son los únicos: un catálogo de los centros con reconocido prestigio por su historia es algo a desarrollar.

Otra fortaleza es la aparición de algunos centros, como las Escuelas de Negocios, en los ranking internacionales en muy buenas posiciones. Analizar a que se debe este éxito y replicarlo sería un trabajo que necesita la Universidad española; pero, como se ha dicho, no es el objetivo de este estudio.

La Universidad española tiene personalidades importantes en muchos campos. El campo biomédico es un de ellos y la ingeniería otro, amén de lógicamente las humanidades, en particular a la cultura en idioma castellano, conocido como español en el mundo.

Aunque luego se verá que una debilidad es la falta de dominio del inglés, por otra parte el castellano, como idioma español hablado en toda América, incluido EE. UU., por una parte importante de su población inmigrante, es una fortaleza a explotar. Más de 400 millones de hispanohablantes expandidos en varios continentes es un mercado impresionante que sólo

el inglés supera (estudiado por Sánchez Iglesias, J.J. (2009) o Liceras, J. (2009), debates técnicos a parte).

### Pioneros en Europa y América.

La Universidad española no sólo ha sido pionera en Europa. Lo ha sido también en América, y es que bien pronto se crearon las Universidades al otro lado del Atlántico. El 28 de octubre de 1538, según bula papal, o 26 de Mayo de 1747, según cédula real, se crea la Real y Pontificia de Santo Tomás de Aquino en Santo Domingo. Aunque luego se extinguiera, se puede considerar que la Universidad Autónoma de Santo Domingo puede ser su heredera. En 1555 se crea la Real y Pontificia Universidad de San Marcos en Lima, que es la actual Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Por esa razón se considera la más antigua del continente. Hasta 25 Universidades más se fundaron por la Monarquía española de las que permanecen sin discontinuidad en el tiempo seis. Amén de muchos colegios mayores y centros de estudio (Rodríguez, A. 1993).

Recuperar ese pasado histórico y conseguir hacerlo visible es una de las fortalezas históricas de la Universidad española.

**Debilidades: rankings generales, presupuesto, idiomas...**

Una de las debilidades de la Universidad española es su ausencia en los primeros puestos en los ranking internacionales. Aunque no es la única forma de medir la excelencia, como ya se ha dicho, resulta significativa esta ausencia. Corregirlo sería un esfuerzo de cada una de ellas y de la política universitaria nacional.

La forma de Gobierno de las Universidades Públicas, con elecciones en las que participan todos los estamentos de la institución, el gigantismo de algunas de ellas, la falta de especialización, los problemas de gestión y económicos son una de las lacras de la Universidad española que dificultan su excelencia. En particular ahora se han agravado los problemas de control del presupuesto. Situación que lleva años siendo estudiada por la reflexión de algunos académicos (Michavila, F, y Calvo B. 2000).



Una de las debilidades, que se está corrigiendo de manera veloz, es la deficiencia en el dominio de idiomas extranjeros, en particular el inglés. (Morales, C. 2000)

### Oportunidades: nunca se había emprendido una campaña global de la marca España...

La realidad es que con las debilidades expresadas, en especial las presupuestarias, es difícil ver oportunidades para la Universidad española. No obstante podemos cifrarlas en dos niveles:

a. En el nivel general, hay una oportunidad que es la necesidad de potenciar la Universidad para hacer 'Marca España'. Si los políticos 'comprasen' esta idea se podría poner en marcha un plan que potenciase sus aportaciones.

b. A nivel específico cada Universidad y cada Centro Académico debería explorar sus oportunidades concretas: congresos, asistencia a otros centros, intercambios,... Se trata de concienciar a los claustros de la importancia de conseguir éxitos internacionales.

### Amenazas: barreras de entrada en los medios de comunicación internacionales, inconsistencia de la realidad con la imagen

La notoriedad de la excelencia universitaria ha sido desde siempre un tema global. Desde el inicio de sus fundaciones las Universidades han sido conscientes que juegan en un campo que es La Tierra entera. La misma palabra que las define lo indica: Universidad.

Esto, que es un reto apasionante, es la primera amenaza a la notoriedad por excelencia de la Universidad española. Se encuentra con una competencia agresiva que tiene en algunos sitios ventajas competitivas claras. Una de ellas es el idioma. Siendo el inglés la 'lingua franca' universitaria, España se encuentra a veces en inferioridad de condiciones para transmitir su saber fuera de sus fronteras lingüísticas.

Dentro de las amenazas se encuentran, por ello, algunas barreras de entrada, como el idioma o la actual imagen de la Universidad española, que suponen un problema para ser atendidos por los medios generales internacionales de comunicación, así como en los especializados.

La presencia de España en las Agencias de Certificación no es alta y eso crea dificultades.

Además de todo ello los países emergentes tratan de desarrollar sus propias Universidades y centros especializados, lo cual aumenta la competencia por la notoriedad de la excelencia.

La Universidad española es poco conocida en el extranjero, perdiéndose potencialidades para explotar las fortalezas.

### Universidades versus Facultades y Centros

Conviene señalar que el DAFO de la Universidad española en general, es diferente cuando se trata de Facultades y Centros específicos. En particular en España hay algunos campos universitarios que tienen especial fortaleza. Por citar algunos, sin ánimo de ser exhaustivos, nos referiremos a:

#### Facultades de Medicina.

La formación impartida en las Facultades de Medicina, y de todo el sector biomédico, en España es de gran calidad. La investigación está a unos altos niveles y hay personalidades relevantes dentro de ellas. Olvidarse de ello sería desperdiciar un potencial de marca importante.

Los centros de prestigio en la Universidad española se encuentran en las grandes ciudades (Autónoma de Madrid y Barcelona, y la Complutense de Madrid y la U. De Barcelona), así como en la Universidad de Navarra, en Pamplona. Si bien es cierto que el nivel general es elevado, tanto por la calidad docente como por el nivel del alumnado, ya que las notas de corte suelen ser siempre las más elevadas del país.

Además de los grandes clásicos de la medicina española, como Santiago Ramón y Cajal, o Se-

vero Ochoa, algunos médicos contemporáneos y con sus licenciaturas realizadas en España emigraron a Estados Unidos obteniendo un gran relieve internacional, como es el caso de Luis Rojas-Marcos en el campo de la psiquiatría o del cardiólogo Valentín Fuster (Premio Príncipe de Asturias de Investigación Científica y Técnica 1996), ambos con marcados recorridos de excelencia internacional con base española.

### Escuelas de Ingeniería

Lo mismo que con las Facultades de Medicina pasa con las Escuelas de Ingeniería. Los graduados de las mismas suelen tener un alto grado de formación y son bien valorados internacionalmente. De nuevo las escuelas técnicas de las grandes ciudades tienden a tener un mayor relieve, quizá por el mayor número de alumnos que pasa por sus aulas. Las Politécnicas de Madrid, Cataluña o Valencia tienen destacada presencia en los índices en diversas de sus muchas especialidades; así como algunas otras, en especialidades más concretas, como ICAI o TECNUN, dependientes de la Universidad Pontificia de Comillas y de la Universidad de Navarra, respectivamente.

### Business School

Uno de los fenómenos curiosos de la Universidad española son las Business School. En un país donde no había tradición en estas instituciones académicas, tres de ellas, creadas en la segunda mitad del siglo XX, IESE, ESADE e IE, figuran entre los primeras en los ranking internacionales. Las tres tienen una clara proyección internacional y sus alumnos proceden de todo el mundo. Sus claustros son internacionales y se relacionan con instituciones similares de todo el mundo. El IESE, por ejemplo, tiene claustros en Madrid, Barcelona, Nueva York, Sao Paulo, Munich e imparte sesiones en toda la geografía, incluyendo China; ha promocionado escuelas similares en todos los continentes, en especial en América Latina y África.

Las Escuelas de Negocio españolas promueven la investigación y sus profesores publican en los mejores Journals y revistas especializadas.

### Otros Centros y Facultades

Si bien en la realidad universitaria española se podrían citar muchas otras Instituciones Académicas que destacan en su actuar como centros especializados (Institutos, Centros de Investigación...), o facultades de determinada materia, sería muy complejo realizar un catálogo con todos ellos.

Es cierto que en el campo del estudio de las Humanidades, por ejemplo, donde España siempre ha sido puntera desde tiempos de las Universidades medievales, o de la Arquitectura (contamos con un Premio Pritzker navarro, arquitecto por la ETS de Arquitectura de Madrid, Rafael Moneo, entre otros proyectistas de calado internacional), se podría profundizar con mayor detalle, pero tal labor rebasaría, sin duda, los límites del presente escrito.

## 6. Los Clusters Universitarios como marca

La conjunción de varias empresas de un sector en un territorio concreto constituyen un cluster. Este fenómeno produce economías de escala de clientes, proveedores, y formación de capital humano. Además, facilita la transmisión de conocimientos. Para obtener todas sus ventajas es necesario un proceso de ‘co-opetición’, de competición y colaboración a la vez entre los componentes del cluster. También es necesario la creación de mecanismos e instituciones que faciliten esa ‘co-opetición’ (Tsao, 2002).

En España pueden localizarse varios clusters. Uno de ellos es el Cluster universitario de Madrid. Recientemente se ha publicado un trabajo bajo el título de Excellence in Graduate Education (2012) acerca de sus características y centros excelentes. Muchas capitales de provincias españolas son sede de clusters universitarios. Sin embargo, no se ha encarado su explotación consciente. Poner en valor los cluster universitarios españoles es un trabajo a completar.

## 7. Conclusiones: ideas para potenciar la Marca España desde la Universidad

La primera conclusión de este trabajo es que la Universidad española tiene fortalezas que podrían utilizarse para potenciar la Marca España. Entre ellas:

- A) La existencia de centros y facultades con prestigio de excelencia internacional que pueden ayudar a potenciar la imagen de España. Algunos casos como las Escuelas de Negocios han alcanzado notoriedad a través de los medios de comunicación, en otros habría que aprovechar su existencia. Crear un catálogo de Centros y Facultades sería un instrumento necesario para concienciarse de esta fortaleza para potenciar la Marca España.
- B) El idioma español, dentro de los estudios universitarios es otro punto fuerte que puede ser parte de la Marca España. Es uno de los elementos de la atractividad de la Universidad española para alumnado que quiera profundizar en un idioma que es el tercero a nivel mundial.
- C) La historia de la Universidad española es otro factor a favor de la imagen de la Universidad española. La temprana proyección americana de las instituciones académicas puede ser utilizada para reforzar la Marca España. Conmemorar esa epopeya universitaria sería una forma de sacar provecho de aquella visión avanzada.
- D) Los Cluster Universitarios serían un elemento que podrían reforzar la Marca España. Para ello sería necesario concienciar de su existencia a los responsables de la construcción y difusión de la Marca.
- E) Las personalidades científicas que jalonan la Universidad española son otro factor que ayuda a la Marca España. Hay que elaborar un catálogo donde estén presentes con su especialidad.
- F) Los ranking universitarios generales no favorecen la Marca España. Habría que estudiar cómo construir unidades que se adapten a sus exigencias. Al menos es bueno intentarlo aunque no sea fácil; sería una operación de marketing que tendría un efecto real a medio plazo en un círculo virtuoso. Tal operación obliga a crear unidades excelentes, lo que a su vez mejora el marketing y así sucesivamente. Por otra par-

te, hay que difundir los ranking sectoriales en donde se obtienen buenas calificaciones, como es el caso de las Escuelas de Negocios.

### Apoyo a los centros de excelencia en su proyección internacional

La conclusión más clara es que la Universidad española en su conjunto no puede dar un gran apoyo a la Marca España a corto plazo. Para conseguirlo sería necesario un plan que potenciase su imagen internacional y eso exige tiempo. Sin embargo, la presencia de centros universitarios de prestigio internacional puede ser utilizada a corto plazo. Varios son los aspectos que se pueden utilizar en ese sentido.

### Difusión de la investigación

Uno de los aspectos más importantes de la producción universitaria es la investigación. Resaltar los éxitos de los centros de excelencia en este campo es una forma de crear Marca España de excelencia. Ello exige potenciar la presencia en Congresos y reuniones internacionales; fomentar su celebración dentro de nuestras fronteras. Animar a la publicación de los resultados haciendo referencia a la nacionalidad española de los autores. Incentivos económicos al respecto podrían ayudar en este campo. Se trataría de ofrecer una cierta ayuda cuando se cumplieran los requisitos de éxito y notoriedad de excelencia para la Marca España a través de ello.

En este campo deberían difundirse también los acuerdos de colaboración entre centros universitarios españoles y empresas para fomentar la investigación. En lugar de financiar a través de las Administraciones públicas en exclusiva, las ayudas a la investigación deberían tener como requisito el tener un socio privado. Apoyos fiscales son un mecanismo necesario para impulsar estas colaboraciones. Con ello se aseguraría la utilidad de los esfuerzos además de reforzar su calidad.

### Intercambio de profesorado

Una forma de mejorar la proyección internacional de España es el intercambio de profe-

sorado en los centros de excelencia. A través de este mecanismo los profesores extranjeros descubren la excelencia de nuestros centros y los difunden. Además, la presencia de buenos investigadores y profesores en Universidades extranjeras ayuda a esta difusión.

### Atracción de buenos estudiantes extranjeros de Grado, Master y Doctorados

A medio plazo, la presencia de buenos estudiantes de grado y postgrado en las universidades españolas es un factor de notoriedad. Si son excelentes como alumnos y los centros españoles tienen calidad estos se convertirán en su 'Alma Mater' y serán su referencia para el futuro.

La atracción exige inicialmente un plan de becas y ayudas difícil de aumentar en las actuales circunstancias. Por ello se propone la siguiente reflexión.

#### Una nueva orientación de la ayuda al desarrollo.

Es evidente que lo que más ayuda al desarrollo de los países es la educación de sus ciudadanos. En ese sentido se podría girar parte de las ayudas al desarrollo realizadas a través de organismos públicas (como la AECID) para la financiación de la formación de ciudadanos de países en desarrollo en Instituciones Educativas españolas.

Este giro tiene la virtud de, sin dejar de estar orientado al desarrollo, mantener esa inversión dentro del territorio español. Las tecnologías aprendidas en nuestras universidades se difundirían por estos estudiantes al volver a sus países de origen. Es una forma de difundir la cultura y la economía españolas a medio plazo.

Este planteamiento se critica, algunas veces, indicando que algunos graduados no vuelven a su país. Puede ser verdad pero aún así tiene varias ventajas: a) siempre mantienen relaciones con sus países de origen a los que ayudan desde el de destino; b) muchos vuelven a lo largo de su vida (el caso de los médicos de la India graduados en USA así lo demuestra); c) supone una inmigración de calidad que siempre favorece al país de referencia.

## Epílogo

Hay factores que pueden ayudar a la fortaleza de la Marca España en el campo universitario.

Sin embargo, conseguir que potencien esta marca exige un plan consciente y coordinado para conseguir este apoyo.

La difusión de una marca tiene sus mecanismos; ponerlos en funcionamiento de manera armónica y consciente exige un esfuerzo de coordinación nada despreciable.

No hay duda que se puede conseguir, aunque ello conlleve un ejercicio de liderazgo desde el sector público y el privado.

El número de la revista en que se incluye este artículo es un ejemplo de lo que hay que hacer. Por eso felicitamos a sus editores y agradecemos a los que nos acompañan por el esfuerzo realizado. Esperemos que sea sólo el inicio de un largo recorrido.

## Bibliografía

### Publicaciones

ALBERT, C. (2000). "Higher education demand in Spain: The influence of labour market signals and family background" en *Higher Education*, Vol. 40, N°2, pp. 147-162.

ANHOLT, S. (2003) "Brand New Justice: the upside of global branding (paperback ed.). Oxford.

ANHOLT, S. (2007). "Competitive Identity: the new brand management for nations, cities and regions. Palgrave Macmillan."

EDITORIAL de la Publicación (2009). "Experts still needed" en *Nature*, N° 457, páginas 7-8.

CASILDA, R. y SILVESTRE, E. (2002). "La marca país como ventaja competitiva: el valor de la marca España" en *Información Comercial Española*, ICE: Revista de economía, N°799, pp. 101-114.

CHAFUEN, A. A. (1991). "Economía y Ética. Raíces cristianas de la economía de mercado". Ediciones Rialp S. A., Madrid.

KEITH, D. (2008). "National Branding. Concepts, issues, practices." Butterworth Heinemann. N. Y.

KAPFERER J. N. (1992). "Strategic Brand Management. New Approaches to create and evaluating brand equity." Kogan Pages. Paris and London.

KAPFERER, J. N. (2004) The New Strategic Brand Management. The Free Press. NY.

KOHLI, A.K. and JAWPORSKI, B. J. (1996), "Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap," Journal of Market-Focused Management, 1 (2), 119-35.

KOTLER, Ph. and others (1997) "The Marketing of Nation. A Strategic Approach to Building national wealth."

KOTLER, Ph. and ARMSTRON, G. (2001). "Principles of Marketing" by Philip Kotler and Gary Armstrong.

LICERAS, J. (2009). "La interlengua del español en el siglo XXI" en Revista Nebrija de Lingüística Aplicada, 5 (3), pp. 36-49.

MICHAVIDA, F. y CALVO, B. (2000). "La Universidad española hacia Europa". Fundación Alfonso Martín Escudero, Madrid.

MORA, J.G. (1996). "Access to Higher Education 1985-95: An Extraordinary Decade en European Journal of Education", Vol. 31, No. 3, pp. 341-354.

MORALES, C. (2000), "La Enseñanza de las Lenguas Extranjeras en España. CIDE (Centro de Investigación y Documentación Educativa), Ministerio de Educación, Madrid".

RANGAN, S. and Others. (2006). "Marketing of New York City. European Journal of Marketing".

RODRÍGUEZ, A. (1993). "La educación en América y Filipinas: las universidades

hispanoamericanas" en DELGADO, B. Historia de la Educación en España y América (Vol.2. La educación en la España Moderna (Siglos XVI-XVIII), Fundación Santa María (SM), Madrid, pp. 362-388.

RODRÍGUEZ-SAN PEDRO, L.E. (2002). "Historia de la Universidad de Salamanca" (Volumen I. Trayectoria y vinculaciones). Ediciones Universidad de Salamanca, Salamanca.

SÁNCHEZ IGLESIAS, J. J. (2009). "Cartografía para un balance del español como Interlengua en Revista Nebrija de Lingüística Aplicada", 5 (3), pp. 17-26

SORLI ROJO, A. (2008). "Las publicaciones periódicas de construcción en España y su importancia en la transferencia de conocimientos", comunicación presentada en las II Jornadas de Investigación en Construcción: "60 años de Informes de la Construcción", celebradas los pasados 22, 23 y 24 de mayo de 2008 en el Instituto "Eduardo Torroja" de Ciencias de la Construcción (IETcc-CSIC) de Madrid.

TSAI, W. (2002). "Social Structure of "Coopetition" within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing" en Organization Science, Vol. 13, No. 2, pp. 179-190

### **Páginas Web**

- Sobre los rankings de instituciones académicas, en concreto, los de Financial Times, The Economist y Business Week referidos a las mejores Business Schools:

<http://rankings.ft.com/rankings/mba/rankings.html>

<http://www.economist.com/whichmba>

<http://www.businessweek.com/bschools/rankings/>

- Sobre la "Triple Corona" de las Business Schools:

<http://www.f1gmat.com/mba-app101/>

AACSB-EQUIS-AMBA-Accreditations

- Sobre el Editorial de la Revista Nature:

<http://www.nature.com/nature/journal/v457/n7225/full/457007b.html>

- Sobre la afiliación universitaria de los Premios Nobel:

[http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/lists/universities.html](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/lists/universities.html)

- Sobre las universidades en América Latina y otras instituciones fundadas por la Monarquía Hispánica:

[http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Universidades\\_y\\_colegios\\_coloniales\\_en\\_América\\_Latina](http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Universidades_y_colegios_coloniales_en_América_Latina)

- Sobre el Ranking de Universidades Españolas, “50 carreras” del diario El Mundo:

<http://www.upm.es/sfs/Rectorado/Gabinete%20del%20Rector/Resumen%20de%20prensa/2012/05/El%20Mundo.carreras.pdf>

- Sobre el documento “Madrid, Excellence in Graduate Education 2012”, en el que se habla de las prestigiosas instituciones de Postgrado en Madrid:

<http://www.ucm.es/cont/descargas/documento35162.pdf>



---

## 3.5. Internacionalización de la cultura y generación de valor de Marca España

**Rubén Gutiérrez del Castillo**

ECONOMISTA ESPECIALIZADO EN EL SECTOR CULTURAL

*Dedicado, con cariño y gratitud, a Jaime Otero*

---

Desde hace años, los agentes del sector cultural en el conjunto del Estado español han puesto de manifiesto la importancia que los productos y servicios culturales tienen en la generación de marca-país. A lo largo de las siguientes páginas iremos desgarrando los porqués, pero el enunciado general resulta, a todas luces, evidente. Traigamos a estas líneas introductorias el *Informe Proyecto Marca España*, publicado en el ya lejano año 2003, y, más en concreto, una su recomendación número 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”*<sup>1</sup>. Sin embargo, pese a la contundencia con que aparece esta idea, la política desarrollada a tal efecto en los últimos lustros se ha caracterizado por no haber desarrollado estrategias decididas para aprovechar la potencialidad que la cultura y las artes tienen para la generación de valor de marca-país.

En estas páginas intentaremos mostrar un breve, aunque esperamos que útil, panorama acerca de las relaciones entre la cultura, desde la óptica de las industrias culturales, y la Marca España. Para ello, en primer lugar, aportaremos información sobre la dimensión económica de este sector, que resulta uno de los más dinámicos de la economía española. Posteriormente, y

para continuar con la economía, expondremos algunas reflexiones que, desde la teoría económica, intentan explicar la dinámica de los flujos internacionales de bienes y servicios culturales. En el tercer epígrafe retomaremos de manera más explícita las relaciones entre cultura y marca-país para, finalmente, exponer algunas conclusiones de carácter estratégico.

### **La cultura en España: un sector estratégico**

Cuando en el año 1997, desde la recién constituida Fundación Autor de la Sociedad General de Autores y Editores, pusimos en marcha junto a un grupo de investigación del Dpto. de Análisis Económico de la Universidad Autónoma de Madrid dirigido por la profesora M<sup>a</sup> Isabel García Gracia el primer estudio para intentar conocer cuál era la aportación al PIB español de las industrias de la cultura y el ocio en el conjunto del Estado español, muchos mostraron cierta sorpresa ante la aplicación de mediciones a tal objeto de estudio. En esas fechas, aún no se habían generalizado ese tipo de trabajos en el panorama internacional y este estudio en España resultaba pionero. La sorpresa se tornó en interés cuando en aquel trabajo se decía que este sector aportaba en torno al 2,5% del PIB y, por lo tanto, se constituía en uno de los sectores productivos más activos, en generación de valor añadido y empleo, de nuestra economía<sup>2</sup>. Afor-

---

<sup>1</sup> ICEX/Real Instituto Elcano/Foro de Marcas Renombradas Españolas/Dircom, Informe Proyecto Marca España. 2003. Pag. 103.

<sup>2</sup> García Gracia, M<sup>a</sup> Isabel; Encinar del Pozo, M<sup>a</sup> Isabel y Muñoz Perez, Félix Fernando. La industria de la cultura y el ocio en España. Fundación Autor. 1997.



tunadamente, estos estudios fueron continuados en nuestro país, y junto a los desarrollados por el grupo de investigación de la Universidad Autónoma de Madrid impulsados por la Fundación Autor (el último de los cuales fue publicado por McGraw Hill en 2007<sup>3</sup>), se pusieron en marcha otros<sup>4</sup>, ya desde instituciones oficiales que dieron lugar a la constitución de la Cuenta Satélite de la Cultura en España, iniciativa coordinada desde la División de Estadísticas Culturales del Ministerio de Cultura bajo la supervisión de M<sup>a</sup> Ángeles Pérez Corrales. Serán precisamente los últimos datos disponibles de esta Cuenta Satélite los que utilizaremos para ilustrar la dimensión económica de este sector y su relación con la economía española<sup>5</sup>. Valga este rodeo preliminar para poner de manifiesto que si bien este tipo de análisis son aún recientes en España, ya tienen la suficiente tradición como para servir de punto de partida para la elaboración de estrategias de políticas sectoriales, entre las que se encontraría la internacionalización del sector y su intersección con las políticas de acción cultural en el exterior.

Veamos, pues, la dimensión económica del sector de la cultura en España para el año 2009, último del que se tienen datos disponibles. Según la Cuenta Satélite, las *actividades culturales*<sup>6</sup> suponen el 2,8% del PIB. Si ampliamos esta información al conjunto de la década, podríamos ver cómo el porcentaje en el año 2000 era algo mayor, el 3,1%. En términos medios para el conjunto de la década, el dato fue del 3,0%. Si en lugar de la aportación al PIB analizamos la participación en el Valor Añadido Bruto del total de la economía llegaríamos a resultados similares, un 2,9% en 2009, un 3,3% en 2000 y un 3,2% de media para el conjunto de la década. Resulta evidente la importancia económica de este sector. Pero si además consideramos otros sectores como la informática y la publicidad, se genera entonces un nuevo agregado, el denominado *actividades vinculadas a la propiedad intelectual*, que incluye a las actividades culturales –

con la excepción de patrimonio– y los dos últimos sectores citados. De esta manera, la repercusión de las actividades vinculadas a la propiedad intelectual en el PIB del estado Español supusieron el 3,6% en 2009, el 4,2% en el año 2000 y, en términos medios para la década, el 3,9%. En términos de VAB, las *actividades vinculadas a la propiedad intelectual* generaron el 3,7% del total en 2009, el 4,4% en 2000 y, de media, el 4,1% para la primera década del siglo XXI. Analizando las cifras correspondientes a la participación sobre el VAB en el total de ramas de actividad, podremos observar como las *actividades culturales* (un 2,9% en 2009) y las *actividades vinculadas a la propiedad intelectual* (un 3,7% en 2009) aportaron tanto o más al VAB que sectores –con un fuerte arraigo en las estrategias económicas y las políticas públicas– como la *agricultura, ganadería y pesca* (un 2,6% en 2009) o la *energía* (un 2,9% del VAB en 2009).

Si ponemos la lupa sobre los sectores que configuran estos agregados, podremos observar cómo son los sectores de libros y prensa, radio y televisión y cine y vídeo los que suponen una mayor aportación al PIB asociado a las actividades culturales, con unos porcentajes correspondientes del 40,3%, el 17,7% y el 10,5% sobre el total del PIB cultural. Otros sectores como las artes plásticas, las artes escénicas, el patrimonio y la música grabada tienen representaciones menores (un 10,2%, un 5,0%, un 3,0% y un 1,9%).

Si abandonamos el análisis en términos porcentuales y nos centramos en los términos absolutos, podremos afirmar que las actividades culturales aportaron al PIB español en 2009 un total de 29.753 millones de euros, cifra que sube hasta los 37.775 millones de euros si consideramos el agregado de actividades culturales vinculadas a la propiedad intelectual. En estos momentos en los que la ciudadanía está acostumbrada a valorar catástrofes financieras y a conocer periódicamente recortes en servicios hasta ahora representativos de

3 García Gracia, M<sup>a</sup> Isabel; Zofío Prieto, José Luis; Herrarte Sánchez, Ainhoa y Moral Carcedo, Julian. La dimensión económica de la industria de la cultura y el ocio en España. McGraw Hill. 2007.

4 Uriel Jiménez, Ezequiel. El valor económico de la cultura en España. Ministerio de Cultura. 2006.

5 Todos los datos que se exponen a continuación proceden de la Cuenta Satélite de la Cultura en España. Avance de resultados 2000-2009, en su última actualización, cerrada en noviembre de 2011. <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/CSCE/index.html>

6 Por actividades culturales la Cuenta Satélite comprende los siguientes sectores: patrimonio, archivos y bibliotecas, libros y prensa, artes plásticas, artes escénicas y audiovisual.

nuestra forma de entender la sociedad, estos casi 30.000 millones que aportan al Producto Interior Bruto las actividades culturales pueden ser fácilmente valorados por cualquier ciudadano medio.

Por último, y para cerrar este esbozo sobre la dimensión económica del sector de la cultura, mencionaremos las cifras de empleo asociadas a este sector. En primer lugar, debemos tener en cuenta las limitaciones que la Clasificación Nacional de Actividades Económicas presenta para analizar la aportación de estos sectores al empleo. En cualquier caso, y pese a estas limitaciones, resulta conveniente citar los principales datos al respecto. Así, para el conjunto de actividades económicas consideradas dentro del sector cultural<sup>7</sup>, en el año 2009 y 2010 se registraron un total de 544.800 y 508.700 empleos respectivamente, lo que supone el 2,9% y el 2,8% según el año sobre el total de empleo en el conjunto del Estado español. Se trata, además, de un empleo con muy alta cualificación, ya que en 2010, el 55,3% de los trabajadores incluidos en estas cifras presentaba educación superior o equivalente, lo que supone un porcentaje muy superior al del conjunto de la economía española (un 36,6% de universitarios sobre el total).

El objetivo de traer a estas páginas este cúmulo de datos no es otro que contextualizar, para el conjunto de la economía nacional, la importancia que el sector de la cultura posee desde la única perspectiva de aportación al PIB y la creación de empleo. Sin considerar los elementos de generación de valor simbólico –tan importantes para el objeto del libro que reúne estos artículos, la Marca España– las industrias de la cultura aparecen por sí mismas como un sector al que tener en cuenta desde una perspectiva estratégica para el desarrollo económico del país, perspectiva que debe incluir la internacionalización del mismo como vía fundamental para

su crecimiento y, por supuesto, como vector estratégico para generación de imagen positiva de España en el mundo.

### **Los flujos internacionales de bienes y servicios culturales. Una mirada desde la teoría económica**

Para continuar el enfoque económico que hemos estado utilizando, presentaremos en este breve epígrafe algunas reflexiones que, desde la teoría económica, contribuyen a explicar el intercambio internacional de bienes y servicios culturales. Estas reflexiones, de un marcado carácter teórico, sin duda pueden ser de gran utilidad en el momento de planificar estrategias de acción cultural en el exterior.

Uno de los aspectos del sector cultural que más atractivo resulta a los economistas especializados en cultura y artes es la demanda de este tipo de bienes y servicios. No podía quedar fuera de ese interés la demanda de bienes culturales en el mercado internacional. Los economistas de la cultura compartimos la idea de que la demanda de arte y cultura se caracteriza (no siempre por igual, claro está) por responder a un consumo de tipo adictivo positivo, como así lo denominó el Nobel de Economía Gary Becker. En otras palabras, cuanto más cultura se consume, más se demanda. Así, frente a la relativamente baja influencia de factores clásicos en la demanda de los bienes y servicios generales como el precio de los mismos o la renta, aparece la variable del gusto como factor que mejor contribuye a explicar el consumo de cultura. Gusto no entendido como un ejercicio jerárquico (buen gusto frente a mal gusto, alta cultura frente a baja cultura) sino como la competencia para disfrutar (obtener utilidad que diría la fría economía) de la cultura<sup>8</sup>. Gunter G. Schulze<sup>9</sup>, siguiendo el esquema conceptualizado por Gary Becker

7 Ministerio de Cultura. Anuario 2011 de estadísticas culturales. Ministerio de Cultura. 2011. Nota: para medir la aportación al empleo el MCU considera las siguientes clasificaciones CNAE 2009: 181, 182, 264, 268, 322, 581, 591, 592, 601, 602, 741, 742, 900, 910 así como cualquier otra actividad económica si se trata de una ocupación cultural. <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t40/clasrev&file=inebase> (ver estructura completa)

8 En estas líneas hemos intentado resumir, respetando la estructura del artículo de Gunter G. Schulze, las características económicas de la demanda de bienes y servicios culturales. Para una aproximación algo más reposada a este tema recomendamos la lectura de Throsby, David & Glen Withers (1993). *The Economics of the Performing Arts*, Gregg Revivals. Hampshire, 1993.

9 Schulze, Gunter G. *El comercio internacional*. En Towse, Ruth (ed). *Manual de economía de la cultura*. Fundación Autor. 2005. Pp 145-155

y los componentes del capital de consumo, el capital personal (experiencia) y el capital social (entorno social, capital cultural), afirma que en un contexto internacional, la característica de consumo adictivo de la cultura y el arte tiene dos implicaciones. En primer lugar, los individuos tenderían a conceder menos valor a las expresiones culturales extranjeras, ya que al no haber “acumulado el suficiente capital de consumo personal para ese desconocido tipo de arte”<sup>10</sup> les resulta más difícil valorarlo en términos positivos. Por otro lado, el capital social también será bajo, “ya que sus iguales no han acumulado capital de consumo para este tipo de arte”<sup>11</sup>. De estas hipótesis se puede concluir que cuanto más cercanas estén las culturas, menores serán las diferencias en el capital de consumo y mayor será, por tanto, la demanda. Schulze advierte que estas relaciones pueden ser asimétricas, ya que un país podría acumular capital de consumo para la cultura de otro país pero no tendría porque ocurrir necesariamente a la inversa. Schulze concluye señalando que “el comercio de arte (y cultura) depende de la proximidad cultural y que el comercio actual depende del comercio pasado”<sup>12</sup>.

Para entender mejor la dinámica de los flujos de bienes y servicios culturales, Schulze analiza también el lado de la oferta, donde hace una primera clasificación: por un lado nos encontraríamos con los bienes culturales únicos (obras de arte visual no reproducibles) y por otro lado con los bienes culturales susceptibles de ser reproducidos (música grabada, cine, literatura, etc.). Entre ambos existe, desde una perspectiva económica, una gran diferencia: los bienes reproducibles se producen en dos pasos. Un primer paso creativo (redacción del original, producción del master, etc.) y un segundo paso de reproducción, paso “*en el que la copia maestra se duplica industrialmente bajo fuertes rendimientos crecientes a escala y se comercializa*”<sup>13</sup>. En el

caso de los bienes únicos, no reproducibles, ese segundo paso no tiene lugar, y esos bienes únicos resultan valiosos, convirtiéndose en depósitos de valor, generando así un mercado secundario (en el que predomina el valor de cambio y la probabilidad de acumulación de valor). Para estos bienes, dado que la principal demanda no procede de su carácter cultural sino de su carácter de depósito de valor, la demanda sí que va a depender, además de la ya citada proximidad cultural, de la renta. En el caso de los bienes reproducibles se debe considerar la generación de economías de escala en la reproducción<sup>14</sup> pero también de economías de alcance en la producción. Estos fenómenos contribuyen a explicar la fuerte presencia de la cinematografía estadounidense en el mundo occidental, adquiriendo una ventaja competitiva gracias a la cual se introduce en los mercados extranjeros permitiendo así la acumulación de capital de consumo “*hasta que finalmente las películas estadounidenses pasen a formar parte de la cultura europea. Lo contrario no tiene por qué ocurrir, ya que el comercio de películas puede convertirse en una calle de dirección única*”<sup>15</sup>.

Las políticas públicas tienen también su papel en la caracterización de los flujos internacionales de bienes y servicios culturales. En este sentido, el marco conceptual de los acuerdos de libre comercio en el seno de la Organización Mundial de Comercio, los matices a los mismos procedentes de las legislaciones regionales o de convenciones internacionales (como la Convención de la Unesco sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales) así como determinadas políticas fiscales e incluso comerciales contribuyen finalmente a definir el comercio internacional de bienes y servicios culturales.

Parece sensato recomendar que estas reflexiones, procedentes de la teoría económica, sean tenidas en cuenta para elaborar un serio diag-

10 Op. cit. Pp. 147.

11 Op. cit. Pp. 147.

12 Op. cit. Pp. 147.

13 Op. cit. Pp. 148.

14 El cambio al paradigma digital, en determinadas condiciones, podría traer nuevas economías de escala y reducir ciertas ventajas competitivas. Volveremos a esta idea en el epígrafe siguiente.

15 Op. cit. Pp. 152.

nóstico de la presencia internacional de nuestros bienes y servicios culturales así como las estrategias vinculadas a la generación de valor de marca-país relacionadas con el sector cultural y artístico.

### La acción cultural de España en el exterior y la Marca España

Para comenzar este epígrafe recuperamos aquí algunas de las palabras con las que abrimos el artículo, procedentes del Informe Proyecto Marca España, de 2003: “*la cultura y la lengua españolas son activos de primer orden que están infrautilizados*”<sup>16</sup>. Intuitivamente, todos podríamos estar de acuerdo en esta afirmación, pero resulta oportuno profundizar en el porqué de la misma. Si observamos los principales índices de presencia internacional o de marca-país, nos encontramos con que es el vector cultural uno de los que contribuyen a mejorar la imagen de España, mostrando valores superiores al resto de componentes de esa imagen. Veamos, por ejemplo, el Índice Elcano de Presencia Global<sup>17</sup>. En este índice generado por el Real Instituto Elcano, España ocupa una posición de presencia global significativa, la novena en el ranking de naciones en 2010, debido a que ocupa un puesto medio-alto en la mayor parte de indicadores analizados. En concreto, España se sitúa por detrás de Estados Unidos, Alemania, Francia, Reino Unido, China, Japón, Rusia e Italia. Sin embargo, de entre todos los factores tenidos en cuenta para la elaboración del índice, factores relativos a las áreas de economía, defensa, migración y turismo, ciencia y tecnología y ayuda al desarrollo, es en los indicadores relativos al turismo, a la ayuda al desarrollo y a la difusión cultural donde obtiene las mejores posiciones (la cuarta, la sexta y la séptima, respectivamente). En lo que se refiere a la difusión cultural, España sigue a países como Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Alemania, Francia y Hungría. Si hacemos el ejercicio simétrico, y vemos cuáles son los indicadores en los que España presenta

peores posiciones veríamos que es en las áreas de energía, desarrollo tecnológico y difusión educativa donde presenta posiciones relativas más bajas (vigésimoctava, decimoséptima y decimocuarta respectivamente). Si acudimos al diagnóstico realizado por el periodista y experto en cuestiones internacionales William Chislett<sup>18</sup>, para el que maneja el AnholtGfK Roper Nations Brand Index correspondiente al año 2009, veremos resultados similares. España ocupa la décima posición global (por detrás de países como Estados Unidos, Francia, Alemania, Reino Unido, Japón, Italia, Canadá, Suiza y Australia). Es en los componentes de cultura y turismo donde obtiene mejores posiciones (en cultura obtiene la sexta posición, por detrás de Francia, Italia, Estados Unidos, Reino Unido y Alemania, y, en turismo, la tercera, siguiendo a Italia y Francia). Es en materia de gobernanza y de exportaciones donde España ocupa posiciones más bajas (duodécima y decimoquinta posición respectivamente).

Parece, pues, que España destaca internacionalmente por el turismo y la cultura. Llegados a este punto, y centrándonos en lo relativo a la cultura, conviene realizar una serie de matizaciones acerca de las relaciones entre los atributos de la imagen de España y la influencia sobre los mismos de las manifestaciones culturales. Para ello, sigamos con el trabajo de Chislett<sup>19</sup>. En su artículo, Chislett cita el estudio de Young & Rubicam sobre el ADN de diferentes marcas-países, según el cual España se percibe como un país con los siguientes atributos: “*sociable, sensual, glamuroso, amistoso y de moda*”. Atributos que nos posicionan en un escenario, según el propio Chislett, relacionado con “*lo apasionado*” y “*lo creativo*” pero que, frente a otros atributos más “*fríos*” (eficiencia, rigor) España aparece como país “*poco serio*”. El reto, continúa Chislett comentando los resultados de Young and Rubicam, es conseguir un equilibrio entre la pasión y la sociabilidad y la seriedad y la eficacia. El análisis que presentamos del trabajo realiza-

16 ICEX/Real Instituto Elcano/Foro de Marcas Renombradas Españolas/Dircom, Informe Proyecto Marca España. 2003. Pag. 103.

17 Molina, Ignacio y Olivé, Iliana. Índice Elcano de Presencia Global. Real Instituto Elcano. 2011

18 Chislett, William. The Way Forward for the Spanish Economy: More Internationalisation. Real Instituto Elcano-Working Paper. 2010. Pag. 20.

19 Op. Cit. Pag. 22.

do por Javier Noya<sup>20</sup> en el año 2002 nos acerca a las cuestiones culturales y artísticas. España aparece al exterior desde dos arquetipos diferenciados, el *arquetipo ilustrado* (siglo XVIII) o el *arquetipo romántico* (siglo XIX). El *arquetipo ilustrado* se caracteriza por “*ser un país en decadencia, occidental, europeo, integrista y fundamentalista, indolente, calculador, avaro, conquistador, católico, masculino, en suma, una visión negativa, pero civilizado*”. Este arquetipo, afirma Noya, tiene sólidas bases en Inglaterra y América Latina. Por otro lado, el *arquetipo romántico*, “*caracterizado por lo oriental, lo exótico, lo no desarrollado, por ser anarquista, individualista, hipertolerante, caliente, apasionado, generoso, guerrillero, pagano, femenino, en resumen, una visión positiva, pero desde la diferencia: España como país no civilizado*”. Este arquetipo predominaría en Francia, Alemania y Estados Unidos. En un estudio más reciente<sup>21</sup>, referido a la imagen de la cultura española en China, los atributos más asociados a la misma son los de *cultura tradicional y pasional*, en mucha mayor medida que otros como el carácter europeo de nuestra cultura o el carácter progresista. Cómo se quiere/puede posicionar España en el imaginario universal es algo que supera, con mucho, los objetivos de este texto. Sin embargo, sí podemos afirmar que la política de acción cultural en el exterior puede, sin duda, contribuir a conseguir tales objetivos. Se trata, por lo tanto, de realizar una estrategia, un diseño cabal que incluya fines y medios. Y también escenarios. En la búsqueda del equilibrio que antes citábamos, quizás pueda parecer recomendable reforzar el *arquetipo romántico* en determinadas zonas geográficas mientras que, por el contrario, resulte recomendable transmitir valores y atributos asociados al *arquetipo ilustrado* en otras. Es decir, resulta imprescindible una política cultural en el exterior. De otro modo, sin claras estrategias, muchas de las acciones culturales no conseguirán absolutamente nada en el mejor de los casos, reforzando, en muchos otros y sin que las instituciones españolas tengan plena consciencia de sus conse-

cuencias, estereotipos que poco y mal ayudan a la mejora de nuestra imagen. Sobre el modo de elaborar tal estrategia daremos algunas pistas más adelante.

La acción cultural en el exterior requiere, pues, estrategia: diagnóstico, establecimiento de prioridades e implementación. Pero para todo ello se requiere algo que no ha caracterizado la acción cultural en España. Nos referimos a la tan deseable coordinación. Coordinación que en un primer lugar tendría que llevarse a cabo entre las diferentes instituciones públicas que tienen competencia en este campo, tanto a nivel estatal como en las comunidades autónomas y, ¿por qué no?, incluso a nivel municipal. Coordinación que debe realizarse para conseguir resultados eficientes en las diferentes actividades de promoción cultural -evitando que se produzcan caras ineficiencias y molestos solapamientos-, en la determinación de las áreas geográficas prioritarias y en la política de colaboración con otras organizaciones. Coordinación que, en cualquier caso, debe siempre mantener la pluralidad propia de la sociedad española. Todos estos aspectos fueron tratados con profundidad en un estudio realizado sobre un censo total de 36 organizaciones públicas que, en el conjunto del Estado español, mantenían competencias en lo referido a la acción cultural en el exterior, arrojando algunos resultados poco alentadores<sup>22</sup>. Como es bien sabido, la acción cultural en el exterior ha protagonizado algunos de los más bochornosos enfrentamientos institucionales entre miembros del mismo equipo de gobierno, poniendo de manifiesto la falta de una clara estrategia pública en esta materia. Afortunadamente, el 19 de noviembre de 2009 el entonces ministro de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Miguel Ángel Moratinos y la entonces ministra de Cultura, Ángeles González-Sinde, firmaron un convenio que incluía la creación de una comisión de trabajo dedicada a la elaboración del Plan Nacional de Acción Cultural Exterior (PACE), que tendría vigencia bienal. El

20 Noya, Javier. La imagen de España en el exterior. Estado de la Cuestión. Real Instituto Elcano. 2002. Pags. 64-66.

21 Noya, Javier. La imagen de España en China. Real Instituto Elcano. 2007. Pags. 212-213

22 Galindo, Francisco; Granados, Pilar y Gutierrez, Rubén. Informe sobre la acción cultural de España en el exterior. ODAI-Fundación Autor. 2010. Pags. 53-85.

primer PACE se hizo público el 6 de abril de 2011 y recogía algunos planteamientos de gran interés entre los que podríamos destacar los cuatro ejes principales de actuación (promoción del patrimonio, difusión de las expresiones culturales españolas, internacionalización de las industrias culturales y cooperación cultural para el desarrollo), la incorporación efectiva de RTVE al Grupo de Trabajo<sup>23</sup>, la elaboración de estrategias sectoriales y regionales y la voluntad clara de “transmitir valores de modernidad, pluralidad y vocación exterior”<sup>24</sup>.

Otro de los aspectos a valorar del PACE era el objetivo claro de que “los ministerios de Asuntos Exteriores y de Cooperación y el de Cultura, junto con la sociedad civil y las empresas e industrias culturales y creativas interesadas, elaborarán los documentos que fijen las estrategias de cada sector cultural en su política de acción cultural exterior”<sup>25</sup>. De esta manera, junto al “núcleo duro” de la acción cultural exterior (Ministerio de Cultura, AECID, Instituto Cervantes y Acción Cultural Española, núcleo que “deberá extremar su comunicación”) se contaría con el Foro Consultivo Cultural Exterior. Este es sin duda otro de los elementos fundamentales de la acción cultural en el exterior en un contexto de marca-país y de diplomacia pública. “La alianza, la coordinación y la permanente vinculación entre sociedad civil y administración pública resultan obligatorias para trabajar en el ámbito de la construcción de mensajes, transformación de marcas, símbolos y discursos o lo que habitualmente llamamos de una forma más directa, actividad cultural y de comunicación”<sup>26</sup>. Esta reflexión, incorporada al Informe sobre acción la acción cultural de España en el exterior, publicado por la Fundación Autor y el Observatorio Iberoamericano del Derecho de Autor, servía de resonancia a otra, expresada en las páginas introductorias de tal informe. “La diplomacia pública -espacio de confluencia

*del soft power y la sociedad de masas en contraste con el hard power y la sociedad de élites- deberá discurrir sobre raíles no sólo estatales o gubernamentales, sino también, e incluso preferentemente, sobre la acción libre y espontánea de las respectivas sociedades civiles, ya que muchos de los problemas persistirán si seguimos identificando el calificativo público con gubernamental o estatal. Por supuesto que la presencia enfática de la sociedad política es imprescindible y obligada, pero si se entiende que la diplomacia pública y su coadyuvante, la diplomacia cultural, no son más que la expresión actualizada del concepto de relaciones internacionales diseñadas por un gobierno para conseguir, exclusivamente, su objetivo nacional en materia de relaciones internacionales, habremos vuelto al punto de partida, propio de la soberanía nacional y de la concepción del Estado-nación como único agente capaz de protagonizar la acción exterior, sobre todo frente a la sociedad civil”<sup>27</sup>.*

Esa coordinación, si se asume el contexto de diplomacia pública, debería extenderse a la participación de la sociedad civil. Pasos incipientes como el entonces anunciado Foro Consultivo Cultural Exterior serían más que bienvenidos por el conjunto de la sociedad y de los propios sectores implicados. En este sentido, ejemplos como la *Bureau Export de la Musique Française* -configurada por una red de socios entre los que se encuentran los ministerios franceses de cultura y de asuntos exteriores junto a organizaciones profesionales y asociaciones- o, en el caso español, de la iniciativa *Sounds from Spain* -plataforma impulsada en sus inicios por la Fundación Autor y que consiguió aunar acciones y recursos procedentes de, entre otros, el INAEM (Ministerio de Cultura), el ICEX (entonces dependiente del Ministerio de Industria y Comercio), diferentes comunidades autónomas y organizaciones profesionales- pueden servir como puntos de partida para, desde una pers-

23 Grupo de Trabajo integrado entonces por responsables del Ministerio de Cultura, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación-AECID, del Instituto Cervantes, de la Sociedad Estatal de Acción Cultural y por un representante del Gabinete de Presidencia del Gobierno, teniendo entonces previsto que a tal Grupo también se incorporase un responsable del Ministerio de Educación, uno del ICEX, otro de Turespaña y otro de las comunidades autónomas, elegido de forma rotatoria.

24 Plan Nacional de Acción Cultural Exterior. MAEC-MCU-IC-AC/E. 2011. Pag. 7

25 Op. cit. Pag. 13.

26 Galindo, Francisco; Granados, Pilar y Gutierrez, Rubén. Informe sobre la acción cultural de España en el exterior. ODAI-Fundación Autor. 2010. Pags. 84 y

27 Op. cit. Pag. 19.

pectiva amplia, incorporar en la elaboración de las estrategias, prioridades y acciones a los distintos niveles de la administración pública y también a la sociedad civil.

Otro factor que, lejos de ocupar un lugar fijo y residual, atraviesa todos los planos de la acción cultural en el exterior es *lo digital*. En el ya citado primer Plan Nacional de Acción Cultural Exterior aparece una mención menor. Dentro de las propuestas, se incluye la siguiente: “La incorporación de las expresiones culturales y del patrimonio cultural digitalizados y de la cultura en español en el entorno digital se considera una prioridad de nuestra acción cultural española en los próximos años. La iniciativa corresponderá al Ministerio de Cultura”<sup>28</sup>. Sin embargo, el nuevo paradigma tecnológico no sólo está modificando las condiciones de producción de las industrias culturales, propiciando la creación de nuevas economías de escala o facilitando la existencia de iniciativas de tamaño minúsculo que se encuentran en el cada vez más largo extremo de la larga cola. También está modificando las condiciones de creación artística y, sobre todo, está modificando las condiciones de consumo y de acceso. Una política cultural en el exterior no debe olvidarse de las nuevas –no tanto ya– formas de relacionarse de los ciudadanos, de las formas de acceso y participación, de las dinámicas de transmisión y difusión de mensajes y contenidos, de valores y de deseos que se mueven en el espacio de lo digital con una velocidad y falta de obstáculos que hubiera sido impensable hace tan sólo unas pocas décadas atrás. *Lo digital* aparecería, pues, como eje transversal prioritario en la elaboración de la acción cultural exterior.

### Algunos apuntes finales

El/la lector/a atento/a se habrá dado cuenta de que a lo largo de todo el texto no hemos mencionado la palabra crisis. Tan sólo habíamos hecho una ligera referencia a algunos de sus efectos, pero de un modo tangencial. La crisis, sus causas y sus efectos habían estado, hasta este momento, prácticamente ausentes

en este artículo. Sin embargo, en un texto dedicado a la dimensión cultural de la construcción de la Marca España no podemos abstraernos del todo de la ya, por fin, citada crisis, sus causas y sus consecuencias ya que afectan de manera clara a la Marca España. Episodios de corrupción en altísimas instituciones públicas, falta de transparencia en el uso de recursos públicos, creciente pérdida de confianza de la ciudadanía en sus representantes públicos, distancia también creciente entre decisiones judiciales –de alcance internacional– respecto a la sociedad, gestión opaca y desastrosa en el ámbito financiero, aplicación de políticas de austeridad que ponen en peligro el carácter universal y de calidad de servicios como la sanidad y la educación pública, anuncios de endurecimiento del código civil para hacer frente a las protestas ciudadanas, etc., etc., etc. Episodios todos ellos que, en el actual espacio de las comunicaciones y *lo digital* llegan a todos los rincones del mundo en apenas pocas horas. Y llegan de una forma *sensible*. Una foto de unos policías golpeando brutalmente a adolescentes en Valencia. Un vídeo de dos minutos sobre un colectivo artístico que interviene, de momento con flamenco y buen humor, en sucursales de bancos nacionalizados. Otro vídeo de una joven, Laura, explicando cómo, tras la aprobación de la reforma laboral, es despedida de su empresa internacional, de matriz española, por estar embarazada. Una gráfica con las estadísticas del paro y una noticia sobre las indemnizaciones millonarias de directivos de bancos que han sido nacionalizados compartiendo pantalla en un periódico digital. Una fotografía, utilizada en un folleto publicitario, del Rey Juan Carlos I cazando elefantes en Botswana. Un *clip* de audio con las declaraciones del Presidente del Tribunal Supremo eludiendo dar detalles sobre sus gastos en Marbella. Una foto del juez Baltasar Garzón tras conocer la sentencia de inhabilitación. Todo esto y mucho más desmaterializado en bytes recorriendo el mundo en apenas un segundo y llegando no ya sólo a las pantallas de la televisión, sino a los ordenadores y teléfonos de millones de ciudadanos vinculados a través de las redes sociales.

28 Plan Nacional de Acción Cultural Exterior. MAEC-MCU-IC-AC/E. 2011. Pag. 13.

Este es, lamentablemente, el contexto en el que la cultura puede, en estos momentos, contribuir a la generación de valor positivo para la Marca España. Hemos visto que la importancia económica del sector justifica que, desde la iniciativa pública, se conciban estrategias para promover su internacionalización, desarrollando así el sector e incrementando, a su vez, la presencia de contenidos (valores, mensajes) españoles en el exterior. Hemos visto también como el intercambio de bienes y servicios culturales posee una dinámica particular, que debe ser tenida en cuenta para el diseño de acciones eficientes. Hemos visto cómo es precisamente la cultura uno de los vectores básicos en la generación de Marca España actualmente, pero hemos visto también que toda marca genera una percepción en el receptor de una serie de valores y atributos que, en algunos casos, pueden ser contraproducentes dentro de unos objetivos globales. Hemos visto también como la coordinación (entre instituciones públicas y entre ellas y la sociedad civil) resulta fundamental para construir, en el marco de la diplomacia cultural, estrategias de acción cultural eficientes y receptivas al entorno (al interno, al nacional pero también al exterior, generando intercambio, conocimiento, afectividad y red). Por último, hemos atisbado la importancia que *lo digital* tiene, desde una perspectiva transversal, en la cultura y la acción cultural en el exterior.

En este sentido, resulta urgente desarrollar el Plan Nacional de Acción Cultural Exterior e integrar en la elaboración e implementación del mismo al mayor número de instituciones públicas de los diferentes niveles de la administración y a la sociedad civil, a través de organizaciones profesionales y asociaciones. El Foro Consultivo Cultural Exterior, con ese u otro nombre, debe ser una realidad tangible y operativa. Así mismo, el Plan debe contemplar las relaciones de reciprocidad cultural con otras naciones, con otras realidades, con otras sensibilidades. Otro asunto que no debe ser tratado en balde es, insistimos, *lo digital*, que no debe limitarse a ser conceptualizado como un mero cambio de soporte. El PACE, la acción cultural exterior, con todas las cautelas, por supuesto,

que estime oportunas, debería incorporar *lo digital* a su médula. *Lo digital* como objetivo, como medio y como actitud.

Tras lo expuesto, podemos afirmar que la cultura constituye un elemento fundamental, (cultura como contenido, como mensaje, como medio), para generar valor para la Marca España. Podemos afirmar también que esa generación de valor es posible y viable. Sin embargo, difícilmente nuestra imagen en el exterior mejorará si no lo hace el conjunto de nuestra sociedad y nuestras instituciones.





---

## 3.6. El flamenco marca la diferencia cultural de España

**Francisco Perujo**

PERIODISTA. EX DIRECTOR GENERAL DE LA OFICINA DEL PORTAVOZ DEL GOBIERNO DE ANDALUCÍA

---

El flamenco inscribió su nombre en la lista representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad de la Unesco el 16 de noviembre de 2010. Fue una decisión esperada. La constatación de una evidencia. El reflejo de una realidad a la que faltaba solamente el formalismo de su inclusión en el olimpo de las expresiones artísticas más importantes de los cinco continentes. No constituyó el anuncio de la Asamblea de este organismo internacional para la Educación, la Ciencia y la Cultura reunida en Nairobi (Kenia) una sorpresa para la extensa (numerosa) y extendida (en todo el mundo) legión de aficionados, amantes, intérpretes, estudiosos y seguidores de una expresión artística compleja y única, profesionalizada y comercial, que va más allá de la música y del país (España) en donde encontró, por la acumulación de distintas causas históricas, sociológicas, culturales y antropológicas, su génesis.

La Unesco ponía las cosas en su sitio. Se reconocía al flamenco un hueco en la cultura mundial que ya ocupaba. Sería incauto pensar un repositorio que contuviera las manifestaciones culturales más representativas del mundo en ausencia de este arte, que no está en peligro de extinción, sino inmerso en un proceso permanente de renovación conceptual e internacionalización en todas las direcciones. España, como país, había presentado y defendido la candidatura del flamenco, consciente de que el éste había defendido la candidatura de la cultura andaluza en todo el mundo desde hace décadas.

Sin duda, los estados de opinión colectivos, las apetencias individualizadas que articulan nuestras elecciones e, incluso, las motivaciones que desencadenan, en el terreno de lo material, las pautas de consumo, se nutren del componente común de valores y criterios que no siempre están conectados al universo de lo concreto, de lo perceptible a simple vista, sino que dependen de valores intangibles, inmateriales. Unos atributos que componen nuestra personalidad, determinan nuestros gustos y arrojan nuestras elecciones.

En el plano de los productos culturales, que rivalizan en un entorno competitivo y cambiante, lo intangible cobra un protagonismo especial. El flamenco forma parte de los valores intangibles de la cultura española. Tiene formas, estilos, modelos interpretativos, cánones estéticos clasificables, pero constituye en sí mismo un universo cultural que destaca sobre el resto de aportaciones culturales endógenas y nos proyecta hacia el exterior, adjudicando identidad y diferencia a la cultura de España en el mundo.

En un entorno amenazado por las conductas y hábitos de consumo globalizados, en donde los flujos comunicativos y comerciales han desbordado los límites decimonónicos del Estado-nación, incapaz de ofrecer respuestas a escala, la existencia de una realidad cultural propia y distintiva constituye una oportunidad para perfilar la marca España.

Y todo ello, en un contexto donde “la caída brutal del consumo, el acoso de la marca blanca y

el poder del consumidor en las redes sociales están retando a las marcas al mayor desafío de la historia”, como aseguraba Susana Blázquez el 30 de noviembre de 2011 en un reportaje publicado en el diario El País con el titular de Las marcas, en la encrucijada o, como asegura John Gerezema en La burbuja de las marcas, nos encontramos antes una auténtica hiperinflación en el valor de uso potencial que se les adjudica.

En un mundo en revisión con el concepto marca en cuestión y donde los estados conforman un poder en retroceso frente a un mercado globalizado, difícil de regularizar, deben tenerse en cuenta todos los elementos que permitan cincelar la marca de un país desde un prurito de diferencia, de ahí el papel de manifestaciones culturales singularizadas como el flamenco para avanzar en ese camino. Una certeza se impone en este punto: el flamenco no tiene fronteras, pero tiene cuna; España, y, muy especialmente, el sur de España, esto es, Andalucía, con una propagación fundamentada de aportaciones desde las regiones limítrofes, caso de Murcia y Extremadura.

La creación cultural forma parte del activo de un país. No solo contribuye a su vertebración, a la configuración de su imaginario colectivo, a la ilación de los conectores emocionales e identitarios que constituyen el denominador común de cualquier demos, sino que, en un enfoque más estructuralista, conforma también un cimiento para la generación de riqueza, para la exportación de valores y referentes culturales, para la definición de la imagen de marca frente al resto de países.

En opinión del antropólogo francés Edgar Morin, no estamos en una era de cambios, sino, más bien, en un cambio de era. Este momento de ruptura, que se vive a gran velocidad y que nos coloca en la incertidumbre, requiere de elementos configuradores, de iconos para la diferenciación, de realidades que contribuyan a forjar la marca de un país, imposible de definir si desenganchamos su realidad de las manifestaciones culturales que lo sustentan y lo distinguen.

Como afirma el compositor, guitarrista y musicólogo Manolo Sanlúcar, en el sur de España, en

Andalucía, disfrutamos de un privilegio del que disponen pocos pueblos en el mundo: la prerrogativa de poseer una cultura musical propia, distintiva, diferenciadora, con una arquitectura compositiva particular y una dimensión internacional sin disimulos. Hablamos del flamenco. Obviarla, como país, sería una irresponsabilidad. Ignorar su impacto en el andamiaje de nuestra cultura y su posterior proyección hacia el exterior, un error.

El flamenco es un arte que va más allá de la música, genuino, singular, arraigado y expansivo. Se trata de una expresión artística popular, que, en palabras del sociólogo Gerard Steingress, se populariza con el tiempo; que se abre paso desde la clandestinidad cultural; que tiene algo más de doscientos años de recorrido histórico desde que aparecen las primeras manifestaciones con personalidad propia y que ha experimentado un proceso de socialización y de dignificación que lo ha llevado a consolidarse en el espacio cultural de España e internacional, partiendo de una doble perspectiva: la del conocimiento (más seguido) y del reconocimiento (más valorado). La primera vía conduce a su identificación, la segunda, aún más importante, a su puesta en valor.

En la actualidad, el flamenco es un arte profesionalizado, escénico y comercial. Su geografía se ha agigantado exponencialmente. Desde el epicentro del sur de España, llega hoy a todos los países. El flamenco tiene en el mundo tantas peñas o más que el Real Madrid o el Fútbol Club Barcelona. Cuando se hacen estudios demoscópicos sobre la cultura española fuera de nuestras fronteras, el flamenco siempre aparece en el recuerdo de quienes nos visitan, en el estímulo de quiénes piensan viajar a España y en la cosmovisión que existe del país en el exterior.

Sobre el origen, aún bastante nebuloso, y la transmisión reglada del flamenco como ámbito de conocimiento parcelado no existe aún unanimidad científica. Es un arte en construcción que necesita de la formulación en paralelo de un corpus de conocimiento científico que lo explique sin prejuicios, lo analice con rigor y lo proyecte como un valor cultural de la marca España, lejos de la influencia dañina del estereotipo

cañí y con la vocación de preservar su utilidad para proyectarnos mejor hacia el mundo. Solo si somos diferentes seremos priorizados, elegidos y recordados.

En este sentido, el flamenco marca la diferencia cultural de España. El resto de manifestaciones musicales y escénicas no alcanzan esta dimensión internacional y diferencial fuera de nuestras fronteras. Se han nutrido, más bien, de la reverberación y la recreación. La programación de todos los espacios escénicos del mundo contiene propuestas semejantes relacionadas con la música clásica, la ópera, el ballet, etc., disciplinas todas en las que España ha dado grandes creadores, compositores, intérpretes, arreglistas o coreógrafos, entre otras categorías profesionales de referencia. Sin embargo, el flamenco es nuestra gran aportación y, siempre que se aborda la posibilidad de su inclusión como propuesta cultural, de su investigación como ámbito de estudio, de su presencia en talleres, seminarios y demás posibilidades docentes como unidad de conocimiento para su aprendizaje, cada vez que nos situamos en esta tesitura, inevitablemente, hay que mirar hacia España, porque somos la referencia, el caudal y la fuente.

De esta forma, el flamenco nos da personalidad, nos otorga reconocimiento y nos proporciona una indiscutible distinción cultural en su doble acepción posible: como sinónimo de identidad (nos hace diferentes y singulares frente a tendencias y modas culturales cada vez más volubles, efímeras, masivas y anamórficas) y como sinónimo de consideración y elevación, ya que nos coloca por encima del horizonte rayano de la repetición y del complejo subcultural

En el PIB cultural de España pesa el PIF, esto es, el Porcentaje de Incidencia del Flamenco. Sin duda, este arte contribuye a compensar la balanza, a equilibrar los influjos, a no ser meros importadores de modelos culturales globales hasta el punto de exportar cultura al resto del mundo. Es difícil traducir en dígitos el impacto de esta realidad, revertir en cifras esta reveladora evidencia. Quizás porque toda manifestación

conectada a la creación humana es inmanentemente invertebrada y porque, como consecuencia de lo anterior, de esta manifestación artística conocemos todas las letras, pero, al tiempo, desconocemos todos los números, y sólo a través de la aridez despersonalizada de los guarismos es posible mensurar la dimensión del flamenco como industria cultural, generadora, no solo de identidad, sino de riqueza.

Desde una perspectiva exclusivamente cultural, en parte, somos conocidos en el mundo entero por la imparable expansividad del flamenco. Nos proyecta como país y nos reviste de una identidad singularizada a través de su estética y de sus formas musicales. Existen academias para el aprendizaje del flamenco en sus tres modalidades posibles (cante, toque y baile, principalmente éste último) en los cinco continentes y las más importantes ciudades del mundo (París, Nueva York, Washington, Londres, Ámsterdam, Tokio, entre otras) cuentan con ciclos específicos de flamenco en su programación escénica y musical.

Aquí hallamos una de las paradojas del flamenco: es la expresión cultural más nuestra y, al mismo tiempo, más internacionalizada. Y es que, como manifestación artística, ha deambulado siempre con facilidad por el terreno de la dualidad en lo estético, en lo conceptual, en lo musical, en lo humano. Es trascendente y liviano. Español e internacional, de aquí y de todo el mundo. Constituye una auténtica filosofía del ser humano. “Como el hombre no sólo tiene conflictos, sino que ya de por sí es un conflicto por su naturaleza dual: alma y cuerpo, bruto y ángel, tiempo y eternidad, nada prehistórica y destino absoluto, una filosofía del hombre tiene que ser, en este sentido, dualista”<sup>1</sup>. Y el flamenco, lo es. Así, es capaz de transmitir la alegría en el compás de la bulería y la devastadora tristeza de la desazón en los lamentos profundos de una seguiriya.

En todo caso, una cuestión se presenta incontrovertible: el flamenco es internacional, pero tiene cuna, y esa cuna es España, muy especial-

<sup>1</sup> BASEVE FERNÁNDEZ DEL VALLE, Agustín: *Filosofía del hombre*, Colección Austral, México D.F. (México), 1978, p. 21.

mente a través de la creación cultural y musical que en los dos últimos siglos se ha realizado desde el sur de la península ibérica, desde Andalucía, verdadera factoría cultural del país. Desde el sur, ha conquistado España, desde España, ha llegado a todos los rincones del planeta.

Muchos de los iconos culturales de España han tenido su génesis y su nutriente en Andalucía. El flamenco es un ejemplo. Es una realidad que nos marca como país, que define nuestra manifestación cultural más distintiva, que se exhibe con éxito por los escenarios más prestigiosos, que forma parte de la programación musical y escénica de los teatros más importantes y que cosecha adeptos por todos los países, no importa la edad, el perfil social o la consideración académica.

El flamenco seduce. Es sugestivo. Nos emociona. Traslada como pocas expresiones artísticas las motivaciones, estímulos y reflexiones que definen nuestra existencia. En este sentido, “flamenco y existencialismo parten de un mismo origen: encontronazo con la realidad. Sin embargo, son bien diferentes en cuanto a su final. El existencialismo desemboca en una angustia tremenda y sin solución; el flamenco, por su parte, tiende a echar la pena y a enjuagarla con su expresión”<sup>2</sup>.

La indiscutible dimensión existencial que reposa en las músicas, en las letras y en las coreografías del flamenco lo convierte en un arte sin fronteras, capaz de conectar emocionalmente con personas de todo el mundo porque el discurso de las emociones humanas es universal. Es aquí, precisamente, donde radica la universalidad de un arte que trasciende a sí mismo, que incide en otras corrientes musicales y se deja influir por otros ritmos y expresiones. Olvidar esta potencialidad es renunciar a uno de los perfiles más definitorios que definen la marca España desde un enfoque cultural, pero también comercial y turístico.

Tal como asegura la antropóloga Cristina Cruces, una de las adalides de la nueva investigación flamenca, fundamenta sobre la solidez del método y no sobre la superficialidad inconexa de la erudición, “el flamenco sirvió para expresar la comprensión del mundo que rodeaba a quienes lo crearon y practicaron [...] Sirvió a la integración social como un modo de ritualización de lo colectivo, trascendente y más sublime que la individualidad de su ejecución. Convirtió las percepciones de lo cotidiano y de lo universal en una base para la expresividad y el sentimiento. Y junto a esta finalidad directa, inintercambiable, junto al valor de uso del flamenco, se instaló una funcionalidad profesional y económica”<sup>3</sup>.

De esta forma, “el flamenco es, ante todo, expresión, expresión de los sentimientos humanos, y los diferentes palos, la variedad de sus cantes, se adecuan a los diferentes estados de ánimos del hombre”<sup>4</sup>, pero también un arte profesionalizado y comercial, que forma parte de los gustos y consumos culturales de miles de personas en todo el mundo.

De todas formas, es conveniente precisar que el flamenco es más dúctil que fósil. Es un arte en constante evolución. No es una reliquia. No es una forma estanca. No deja de reinventarse. “No es un fósil histórico como lo demuestran su permanente renovación y la capacidad de identificación que suscita entre los andaluces”<sup>5</sup>. Su irreductible veta creativa es un tributo a la complejidad, a lo imprevisible, a la multiplicación de su riqueza y a la imprevisión de su destino. O, como afirma el profesor Arrebola, en el cante “el centro gravitatorio sería el hombre interior con sus sentimientos elementales de amor, odio, esperanza, temor, alegría, desesperación”<sup>6</sup>. Y es esta fuerza la que lo convierte en una propuesta cultural susceptible de emocionar a criaturas de todos los hemisferios.

2 GARCÍA CHICÓN: Agustín: La muerte en la cultura andaluza, Servicio de Publicaciones Universidad de Cádiz, Cádiz, 1991, p. 65.

3 CRUCES ROLDÁN, Cristina: Antropología y flamenco. Más allá de la música (II), Signatura Ediciones, Sevilla, 2003, p. 34.

4 VERGILLOS GÓMEZ, Juan: Libertad o tradición: una especulación en torno a la estética del flamenco, Aquí-Más Multimedia, Cornellà de Llobregat, 1999, p. 44.

5 CRUCES ROLDÁN: Op. cit., p. 34.

6 ARREBOLA, Alfredo: Antología de la poesía flamenca, Colección Ágora, Málaga, 1993, p. 16.

Además, el flamenco no se ciñe al concepto tradicional y antropológico del folclore. Una de las características que revelan al flamenco frente a las manifestaciones folclóricas tradicionales es la persistencia de la individualidad sobre el grupo, del yo sobre el nosotros. De esta forma, “la crónica de los dolores generales se concentró en el dolor particular y el épico mensaje denunciador de atrocidades se convirtió en solitario lamento: el ellos y el nosotros dejaron de ser sujetos primordiales y el imperio del yo se impuso en el verso y en las formas”<sup>7</sup>. El flamenco es algo más que una música popular y un conjunto de tradiciones y costumbres.

En consecuencia, el valor musical y filosófico del flamenco está más allá de lo folclórico. Si abundamos en la tradición folclórica española, encontramos sobre todo bailes acompañados de canciones para amenizar un abanico extenso de fiestas típicas, relacionadas con la siembra, la recolección, la vendimia o las celebraciones cristianas. El folclore se convierte así en la banda sonora para las distintas manifestaciones colectivas que componen la antropología popular. Sin embargo, en lo folclórico no trasciende la identidad de sus intérpretes, adscritos siempre a la disciplina de un conjunto vocal-instrumental que se percibe como un todo en su interpretación, salvo escasos intérpretes de modalidades muy popularizadas.

El flamenco, pues, se caracteriza por su extraordinaria permeabilidad y elasticidad creativa. Estamos ante un arte que es la consecuencia de un ingente número de contribuciones entre personales y colectivas. En síntesis, “el género flamenco es un género demasiado ecléctico para caracterizarlo de forma unidimensional”<sup>8</sup>, pues ha evolucionado en función de la interacción con su entorno y de su íntima relación con la estructura social que lo predetermina.

La generalización del profesionalismo en el flamenco convierte el arte en un producto de

consumo, en una actividad económica, en una fuente de riqueza. En este sentido y desde el prisma de su irreversible socialización, “la profesionalidad es esencial para romper el anonimato, pues el ejercicio permanente y público de un arte es lo que conduce tanto a la fama como a la maestría”<sup>9</sup>. Desde una perspectiva materialista y mercantilista, el cante, el baile y el toque se han convertido en una mercancía, que se concibe para ser comercializada y se recibe como un objeto de compra, que se vende y nos muestra. Por eso, en la actualidad, el flamenco aparece bastante exonerado de esta aplastante carga de realidad individual, que recrea.

El flamenco se sube a la escena con el café cantante a mediados del siglo XIX, y no se baja desde entonces de ahí, pues comienza un viaje sin retorno, forjando un modelo representativo que se complica sobremanera con el concurso de los *mass media* y de los modernos sistemas de grabación y reproducción. Desde entonces, hemos entrado, sin reversión, en la era representativa del flamenco. El flamenco se representa en la escena y presenta lo más genuino de la cultura española por escenarios de todo el mundo.

El individuo y sus circunstancias constituyen el ingrediente fundamental para dotar de contenidos este arte de la narración existencial en primera persona que acaba convirtiéndose en el flamenco. Pero, con el tiempo, han cambiado los protagonistas y el contexto social, económico y cultural donde se desenvuelven.

Aún con todo, el flamenco es más radiográfico que fotográfico. No se queda en el nivel de las apariencias, no muestra la imagen exterior de una realidad, ofrece la versión particular de una persona concreta. No ofrece una imagen artificial ni se contenta con la corteza de las cosas. Se manifiesta desde dentro de un yo declarante y revelado. Una sucesión de potencialidades expresivas que contribuyen a su expansión y a que miles de personas en el mundo

7 ORTIZ NUEVO, José Luis: Pensamiento político en el cante flamenco (Antología de textos desde los orígenes a 1936), Editoriales Andaluces Unidas, Sevilla, 1985, p. 50.

8 STEINGRESS: Sobre flamenco y flamencología, Signatura Ediciones, Sevilla, 1998, p. 104.

9 RÍOS RUIZ: Historias y teorías del cante jondo, Taller El Búcaro, Madrid, p. 12.

entero se sientan atraídas y seducidas por sus ritmos, bailes y propuestas escénicas.

Y es que el flamenco se alimenta de los grandes dramas, pasiones e imposibilidades que han asediado al ser humano desde que, en disposición del pensamiento abstracto, fue capaz de objetivarse, de pensarse, de razonar, de formular ideas sobre el mundo. No aposenta, pues, sus reflexiones sobre la vida en alambicados procesos mentales ni se visualiza luego por medio de complejas estructuras sintácticas. Aquí reside una de sus grandes paradojas: la indiscutible profundidad existencial de los temas abordados y la simplicidad electrizante de sus letras, la opción de adentrarse en las grandes tribulaciones de la existencia y convertirse al mismo tiempo en un producto cultural profesional y comercializado.

Por consiguiente, la estética del flamenco es esencialmente patética, porque se alimenta del *pathos*. En su acercamiento a la realidad, expuesta con claridad en el paisaje de sus temas preferentes, reproduce una firme ontología de lo concreto, de lo humano, de lo cercano, de lo real, de lo que nos afecta, nos limita, nos libera y nos consume cada día. Es un reflejo de la cotidianidad. Más próximo a lo dionisiaco y terrenal que a lo apolíneo y metafísico. No aspira a teorizar, a extraer conclusiones, a descifrar enigmas. Su expresividad se basa en el relato de lo palpable. Su hermeneusis constituye, pues, un sencillo ejercicio de interpretación acerca de aquellas condiciones existenciales que vive o manifiesta el artista a través de su arte. Una constelación de causas y de representaciones que lo convierten en único y universal, al tiempo.

La discusión de las diferentes concepciones del flamenco como arte se ha limitado, en general, a enfrentar lo puro, identificado normalmente con el pasado ideal, con la vanguardia, la mistificación, y consecuente degradación<sup>10</sup> y que su presente actual es admitido erróneamente como la floración de un pasado que debe congelarse tal cual para las generaciones venideras. La defensa de esta tesis conservacionista no hace

más que abortar y condicionar la evolución del flamenco de hoy, lo supedita a ser antes rescolado que apuesta. En la ductilidad de este arte encontramos su proyección.

En todo caso, no se puede entender el futuro de la cultura en España sin una forma de expresión cultural que es, quizás, la industria cultural más característica de nuestro país. El flamenco no es un mero escaparate de lo que somos porque no muestra una realidad inmóvil, acartonada, detenida en el tiempo. El flamenco es un fenómeno cultural en movimiento, que viaja a todos los rincones del planeta y vuelve, en muchas ocasiones, cargado de reminiscencias de otros lenguajes estéticos, de otros discursos musicales.

Apostar por el flamenco no es una responsabilidad atrincherada en un tributo simple al pasado. La visión retrospectiva es insuficiente, y por lo tanto no es válida, para configurar la impronta cultural de un país que necesita mostrarse y proyectarse más allá de sí mismo.

El flamenco ha generado su propia identidad, que marca algunos de los rasgos más definitorios de la cultura Española lejos de nuestras fronteras, pero que deben ser entendidos desde una perspectiva cultural no sacrificada por el celofán del estereotipo, que lo tiñe todo de simpleza. Nada más lejano al flamenco, caracterizado por su extraordinaria riqueza creativa y por su complejidad.

En este sentido, el flamenco, como fenómeno artístico español que va más allá de la música y de España, debe ser entendido no sólo como una manifestación de nuestro patrimonio, sino como una particular industria cultural que es capaz de generar riqueza y de atraer visitantes.

Ha transformado su demografía originaria, pero sigue dotando de creaciones y de una pléyade destacada de creadores e intérpretes al elenco de artistas españoles que llevan nuestra cultura por los teatros y escenarios del mundo entero. Dicho de otra manera, “aun admitiendo que el flamenco ha perdido su raigambre y su presunto

10 VERGILLOS GÓMEZ: Op. cit., p. 65

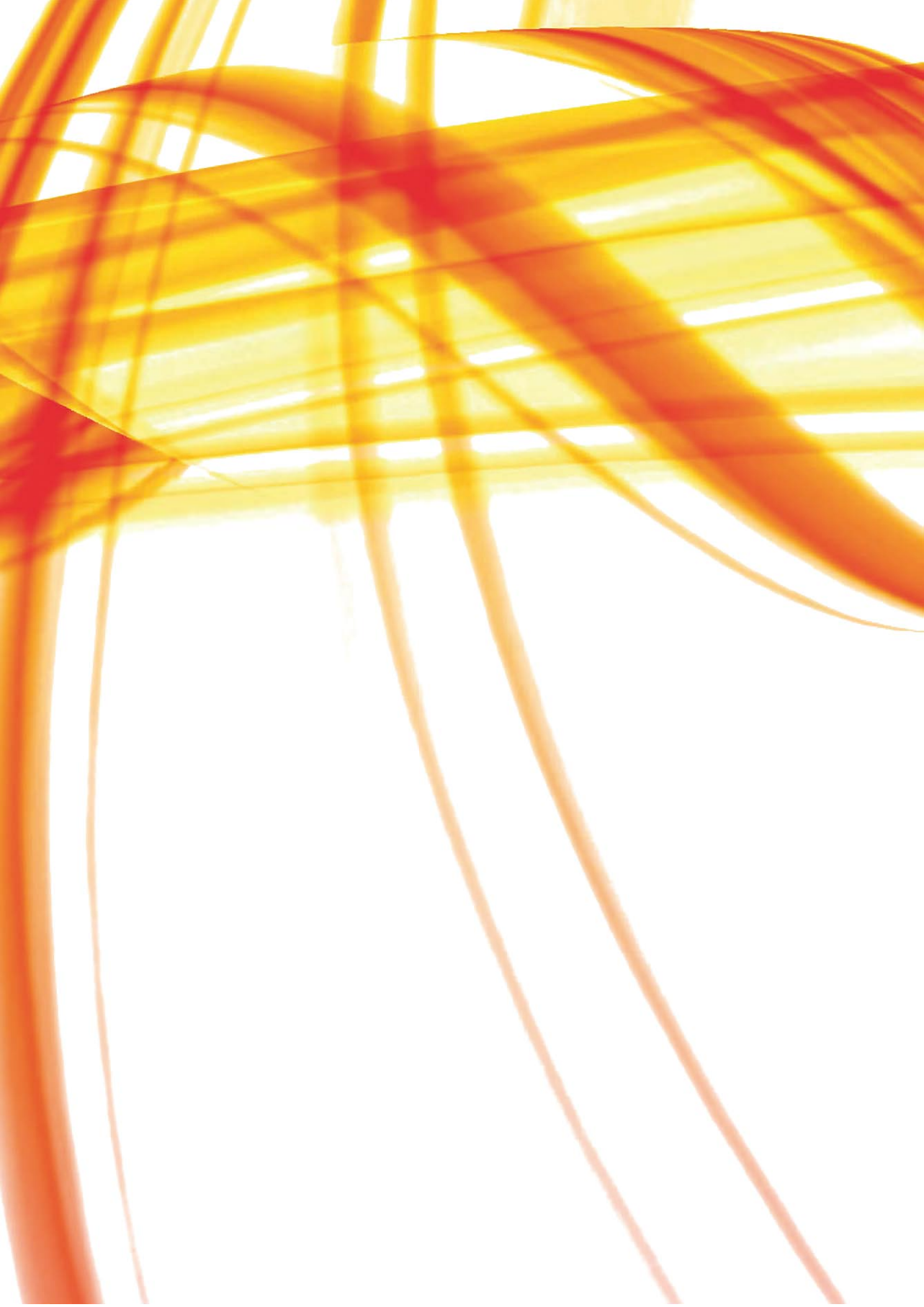
sentido ritual, lo cierto es que continúa haciendo gala de su legítima y extraordinaria capacidad para reinventarse a sí mismo”<sup>11</sup>, para seguir exhibiéndonos en el mundo, para continuar aportando rasgos diferenciadores y positivos a la marca España en los cinco continentes.

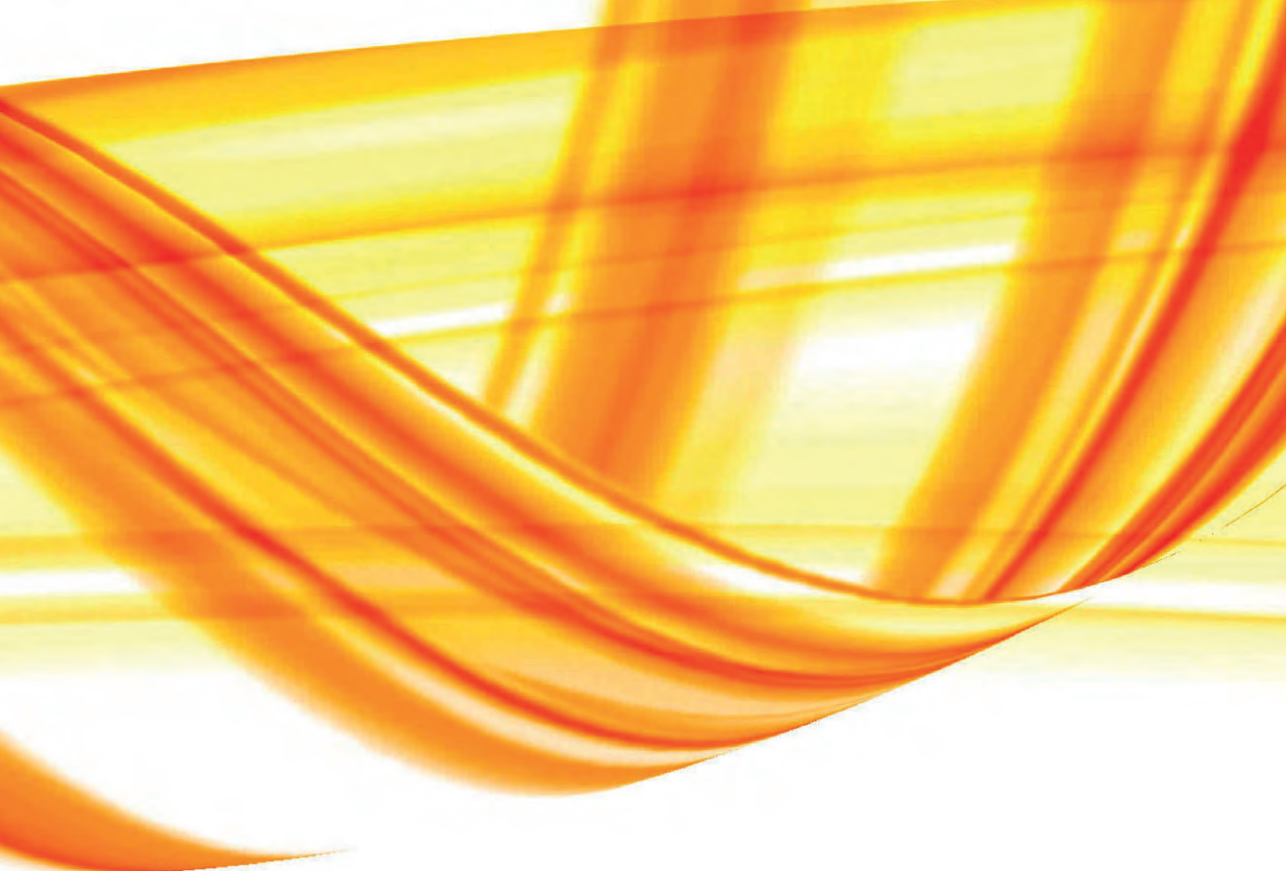
Es imposible entender nuestra cultura sin la presencia destacada del flamenco. Sería imposible definir la marca cultural de España sin su presencia.

---

<sup>11</sup> CABALLERO BONALD: “Incertidumbres del flamenco”, artículo publicado en La poesía del flamenco, Revista Litoral, Málaga, 2005, p. 123.







CAPÍTULO 4  
**Nuevas tendencias.  
La diplomacia  
de los ciudadanos**



# Prólogo

**José Manuel Soria**

MINISTRO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO

---

Un concepto subjetivo y complejo como la marca España debe ser abordado desde múltiples vertientes para comprender toda su dimensión y poder contar con la participación de todos los agentes implicados en su configuración.

Esta publicación ofrece un instrumento útil para avanzar en esta dirección, en una tarea vital para nuestro país, nuestra economía y nuestros ciudadanos.

La marca España es lo que somos todos los españoles, empresarios, trabajadores, instituciones, administraciones públicas y políticos. Es lo que hacemos en el día a día, el esfuerzo a través del cual buscamos prosperar como individuos y por agregación, como sociedad. Es ese componente que impregna todo lo que crean, producen, dicen y hacen los españoles dentro y fuera de nuestras fronteras.

Marca España es ese atributo diferencial que junto a otros como el precio o el diseño define a nuestros bienes y servicios; que junto a otros como las infraestructuras o el clima acompañan a nuestros destinos turísticos; que junto a otros como el afán de esfuerzo y superación deben impregnar el trabajo de nuestros ciudadanos.

Es por tanto un elemento que nos afecta a todos y que puede marcar la diferencia en mayor o menor medida entre el éxito y el fracaso dentro de un mundo crecientemente competitivo. No podemos permitirnos que un elemento clave que nos afecta a todos se devalúe y termine jugando en nuestra contra.

Por ello, como ciudadanos, todos tenemos un compromiso en la configuración de la marca Es-

paña y cada uno de nosotros debe saber el papel que consciente e inconscientemente jugamos en su definición. Esa es precisamente la labor que estamos tratando de desarrollar en torno a la figura aunadora del Alto Comisionado para la Marca España y que, como parte importante dentro de la política general del Gobierno, deberá actuar como una guía de acción a lo largo de los próximos años.

Tenemos un país no sólo con un gran potencial, sino con un pasado y un presente de éxito que podemos percibir en nuestra economía real, con más de 110.000 empresas que exportan y 2.000 que invierten en el exterior con posiciones de liderazgo mundial en numerosos sectores de actividad; un país que es el séptimo mayor receptor de inversión extranjera directa acumulada y líder como destino turístico mundial. Esto son hechos que demuestran la fortaleza de nuestros activos, nuestros recursos humanos, nuestra capacidad de crear e innovar y, en definitiva, la capacidad de competir que tenemos como país. Nos marcan además la vía por la que necesariamente transitaremos a lo largo de los próximos años para definir un modelo productivo más internacionalizado, más eficiente, capaz de generar empleo de calidad y prosperidad.

Trabajemos intensamente para lograr que estos activos diferenciales que han permitido a muchos de nuestros ciudadanos prosperar sean la norma y no la excepción dentro de nuestra economía. Y para ellos esperamos contar con la participación de todos los españoles que están llamados a hacer de este país un ejemplo de superación y un caso de éxito en los próximos años.



---

## 4.1. Contribución de los inmigrantes en la construcción de la Marca España

**Pablo Gómez Tavira**

DIRECTOR GENERAL DE INMIGRACIÓN. COMUNIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

---

### Introducción

España, un país de tradición emigrante, en los últimos diez años se ha convertido en uno de los países más acogedores de inmigración a nivel mundial. La bonanza económica de las dos últimas décadas ha hecho que España genere unas oportunidades laborales y unas perspectivas de bienestar que han trascendido nuestras fronteras. Estas oportunidades y estas perspectivas se han materializado en mano de obra, en personas, en familias llenas de sueños, de ilusiones, de voluntad de esfuerzo y de sacrificio que, junto con las españolas, han hecho posible el crecimiento de la economía nacional y el mantenimiento del estado de bienestar.

**Los inmigrantes que han llegado a nuestras tierras han ido transformando el rostro de España con el paso de los años. Su contribución es imprescindible en la nueva imagen e identidad de España. La marca España internacional ya no es concebible sin su enriquecedor aporte en todos los niveles.**

De los 637.085 extranjeros que residían en España en 1998, hemos pasado a 5.711.040 en 2012, lo que representa el 12,1% del total de la población española (47.212.990) y un incremento de más de 5 millones en apenas 14 años<sup>1</sup>.

Este espectacular crecimiento de población no ha sido percibido como traumático por la socie-

dad española, sino que ha ido producido altos niveles de integración a nivel local, autonómico y estatal a lo largo de los años. La inmigración no ha supuesto nunca un problema para nuestro país, sino una gran oportunidad de desarrollo.

De esos casi 6 millones de extranjeros llegados a nuestras tierras, hay una práctica paridad de hombres (51,9%) y mujeres (48,1%) con un ligero predominio masculino. Las nacionalidades mayoritarias son la de Rumanía (15,7% respecto al total de población extranjera), Marruecos (13,7%), Reino Unido (7%), Ecuador (5,4%), Colombia (4,3%), Alemania (3,4%), Italia (3,4%), Bolivia (3,2%), Bulgaria (3,1%), China (3,1%)... Los países de la Unión Europea representan el 42,7% del total de ciudadanos extranjeros, seguidos por los ciudadanos de América del Sur, que suponen un 22,6%. Los africanos representan el 19,1%.

En lo que se refiere a la edad, el grupo de 16 a 44 años representa un porcentaje del 59,9% de la población extranjera, mientras que en la población española esa franja de edad representa el 38,4%. De esto se desprende que la gran mayoría de la población extranjera residente en España es joven y activa laboralmente.

Actualmente, el alto nivel de desempleo, la bajada de los ingresos y los demás efectos de la crisis económica han hecho que la tendencia de crecimiento de la población extranjera en

---

<sup>1</sup> Datos del Instituto Nacional de Estadística.

España se ralentice e incluso produzca algunos retornos a los países de origen, si bien en ningún modo de manera masiva.

A lo largo de los últimos años, y en aras de conseguir la plena integración de la población extranjera, la sociedad española ha realizado un esfuerzo colectivo para que todas las personas tengan los mismos derechos y las mismas obligaciones, intentando generar igualdad de oportunidades para todos. Para ello, el gobierno, las comunidades autónomas y los ayuntamientos han ido diseñando políticas y programas para la plena integración de los extranjeros.

Hasta el momento, los resultados de la integración han sido satisfactorios, lo que demuestra la eficacia de las políticas de integración desarrolladas. De hecho, los niveles de racismo y xenofobia en España son bastante bajos y son aislados los casos de discriminación racial. Los extranjeros, según las encuestas, manifiestan mayoritariamente sentirse a gusto en España y con intención de permanecer a pesar de las desfavorables circunstancias económicas actuales.

En términos generales, los extranjeros se están integrando y se esfuerzan por adquirir los valores y la identidad de la sociedad española, condición básica para una armónica integración. El sentido de pertenencia se adquiere cuando las circunstancias y las oportunidades hacen que el extranjero pueda consolidar su proyecto migratorio en nuestro país. El acceso al empleo digno es un canal privilegiado de integración, pues asegura al extranjero las condiciones básicas para construir su proyecto migratorio. El trabajo remunerado le hace sentirse útil, realizado, le genera ingresos que redundan en su propia economía y en la economía de los países de origen mediante el envío de remesas, así como en la economía nacional cuando deposita sus ahorros en los bancos. Esto posibilita que el extranjero genere riqueza también a través del consumo, cotice a la Seguridad Social y pague los impuestos como cualquier ciudadano.

La inmigración es una realidad positiva y necesaria que ha transformado el rostro de España.

Hay muchos aspectos en los que la inmigración enriquece y da identidad nueva a nuestro país, tanto a nivel económico, como cultural y demográfico. Su contribución a la construcción de la Marca España es innegable e irrenunciable. La España de hoy ya no es entendible ni sostenible sin el aporte cotidiano de la población inmigrante.

### **Contribución a la economía**

El extranjero que viene a España lo hace generalmente para trabajar. Esto le posibilitará mejorar sus condiciones de vida y las de su familia. De hecho, la gran mayoría de extranjeros que residen en España están en edad de trabajar.

En los años de mayor llegada de inmigrantes, desde los años 90, fue el sector de la construcción el que más demanda generó y, por lo tanto, el que mayor número de inmigrantes recién llegados absorbía. La llegada de los inmigrantes a nuestras tierras fue providencial y clave para el desarrollo económico que experimentó nuestro país, pues se generaron tantos puestos de trabajo que no hubieran podido cubrirse solamente con la población activa autóctona. Además del sector de la construcción, los extranjeros se agruparon, en menor medida, en otros sectores, como el de la agricultura, el del servicio doméstico y el del sector servicios.

“La inmigración ha actuado como un importante factor dinamizador de la economía española a lo largo de los últimos lustros y ha contribuido a consolidar el sistema de protección social en nuestro país. Entre 2001 y principios de 2008, creciendo a una media del 3,5% anual, el PIB español creó más de 4,5 millones de empleos netos y aproximadamente la mitad de ellos fueron ocupados por extranjeros. [...] El informe elaborado por la Oficina Económica de la Presidencia del Gobierno en 2006 afirmaba que el 30% del crecimiento del PIB español entre mediados de los años noventa y la primera década del nuevo siglo fue consecuencia de la llegada y asentamiento de colectivos inmigrantes. El efecto positivo se elevaba hasta el 50% del crecimiento del PIB durante el período comprendido entre 2000

y 2005”<sup>2</sup>. Desde 2008 hasta 2010, el aporte directo de la inmigración al PIB español ronda el 10%.

Con la llegada de la crisis económica, desde 2008, el sector de la construcción ha ido cayendo en picado, generando importantes bolsas de desempleo sobre todo entre la población inmigrante. Esto ha hecho que otros sectores absorberan, si bien tímidamente, a los desempleados de la construcción, como el sector agrícola, hostelero y el comercio.

En el primer trimestre de 2008, 674.800 extranjeros estaban ocupados en la construcción, mientras que en el primer trimestre de 2012 esa cifra descende hasta los 182.900 extranjeros. El número de extranjeros que trabajaban en el sector servicios se ha mantenido en ese rango de años, descendiendo ligeramente en el último año, pasando de 1.760.300 en 2008 a 1.647.900 en 2012. Los empleados extranjeros en la industria han ido bajando paulatinamente, pasando de 347.900 en 2008 a 186.800 en 2012. Sólo el sector agrícola ha experimentado una ligera subida, pasando de 158.100 extranjeros en 2008 a 189.300 en 2012.

La tasa de paro extranjero actual en España se sitúa en 36,95% (primer trimestre 2012). De aquí se desprende que los inmigrantes, bien recibidos en tiempos de bonanza económica, ahora sufren más que los autóctonos las inclemencias de la crisis, sobre todo castigados por una insostenible tasa de paro frente a la también alta tasa de los españoles (22,21%).

Empujados por la situación de desempleo, bastantes extranjeros han optado por hacerse autónomos y emprendedores, iniciando sus propios negocios, sobre todo en las actividades de comercio, de reparación de vehículos y motocicletas, construcción y hostelería, que son las que aglutinan a un mayor número de personas de origen extranjero dedicadas a las mismas.

Como consecuencia de la crisis económica y del aumento del desempleo en determinados sec-

tores, el servicio doméstico (nicho femenino inmigrante por antonomasia) se ha convertido en un refugio para muchas mujeres que antes trabajaban en otros sectores. Las mujeres que trabajaban en este sector descendieron entre los años 2002-2004, en 2005 aumentaron bruscamente, gracias a la regularización que realizó el Gobierno y volvió a descender hasta 2007. Desde ese año su crecimiento ha sido sostenido.

Desde una perspectiva de mercado, la población inmigrante representa un segmento de consumo relevante. Los extranjeros realizan un consumo en nuestro país que ayuda a generar riqueza, pues no sólo consumen bienes de primera necesidad, sino que también adquieren una vivienda o pagan un alquiler. También destaca el consumo en su tiempo de ocio, el consumo telefónico y el hecho de que los vuelos de las compañías aéreas en España aumentaron desde 1.854.000 en el año 2000, hasta 2.502.000 en 2007, descendiendo ligeramente hasta situarse en 2.119.000 en 2010 como consecuencia del descenso de viajeros en el marco de la crisis económica.

Los extranjeros utilizan también los bancos para depositar sus ahorros, contribuyendo del mismo modo al crecimiento de la economía nacional.

Además del dinero que invierten en el consumo directo en nuestro país, un gran número de extranjeros detraen de sus ganancias y ahorros una parte importante para dedicarla a enviarlas a sus familiares en sus países de origen, en modo de remesas. “El Banco de España estima que, a partir de 2004, España comenzó a actuar como país emisor neto de flujos monetarios a causa del incremento de las remesas de los inmigrantes asentados en España, en contraste con los fondos recibidos de los españoles residentes en el extranjero. Las remesas de dinero que los inmigrantes mandan a sus países de origen crecieron 5,6 veces entre 2002 y 2007 y pasaron de poco más de 1.500 millones de euros a más de 8.400 millones”<sup>3</sup>. A partir de 2008, las remesas comienzan a descender y el último dato de

2 MORENO FUENTES, F. J. Y BRUQUETAS CALLEJO, M., Inmigración y Estado de bienestar en España, Colección de Estudios Sociales, nº 31, Obra Social “La Caixa”, Barcelona, 2011, pág. 103.

3 Idem, pág. 104.



mayo de 2012 describe una importante bajada respecto a 2007, situándolas en 7.267 millones de euros.

En enero del año 2000 la afiliación de trabajadores extranjeros a la Seguridad Social era de 1.690.185. Con la bonanza económica y la llegada de extranjeros a nuestro país, el número se incrementó hasta llegar a 2.003.839 en enero de 2008. Actualmente, con la crisis económica, la afiliación de extranjeros ha experimentado una caída, situándose en abril de 2012 casi a niveles del año 2000, con 1.708.579 de extranjeros afiliados.

### **Contribución a la cultura**

La inmigración en España supone una riqueza, no sólo por lo que contribuye al crecimiento de la economía española, sino en cuanto que aumenta la riqueza de nuestra cultura, al acompañarla con su lengua, su folklore, sus costumbres y tradiciones, su música, su arte o su gastronomía.

A través de los extranjeros que residen en España, podemos acercarnos a su cultura y a su lengua. En nuestras calles y municipios podemos escuchar infinidad de idiomas y se realizan actos culturales de promoción de las culturas y de las lenguas de muchos de los países de origen de nuestros inmigrantes. Con la llegada de inmigrantes han proliferado en nuestro territorio casas culturales que son puntos de referencia de las diferentes culturas de los extranjeros que residen en nuestro país, donde cada persona puede acercarse a la cultura de esas nacionalidades.

Las costumbres, las tradiciones, las fiestas religiosas, el folklore propio de cada país se pueden ver en nuestras calles, como en la celebración de fiestas religiosas, como el ramadán, o en celebraciones laicas, como la del año nuevo chino.

Los extranjeros que llegan a nuestras tierras traen también toda su sensibilidad y algunos de ellos la plasman en obras de arte que, con frecuencia, pueden verse expuestas en las numerosas salas de exposiciones de nuestro país. De este modo podemos acercarnos, sin salir de

España, al arte de numerosas culturas, con el consiguiente enriquecimiento que conlleva el compartir la sensibilidad y la cultura.

Junto con la variada gastronomía española, en todas nuestras ciudades podemos encontrar numerosos establecimientos en los que podemos degustar variedades gastronómicas de todo el mundo. Restaurantes de todas las nacionalidades y establecimientos de comida rápida conviven con nuestros bares y restaurantes de toda la vida.

Además, la llegada de los inmigrantes contribuye a que aumente la oferta de productos hasta ahora insólitos en nuestra cesta de la compra. Recorriendo los pasillos de los grandes supermercados de nuestras ciudades es posible emprender un viaje con el paladar hacia Colombia, Ecuador, Perú o Marruecos. Así, las clásicas cajas de manzanas, peras o naranjas conviven ahora con exóticos vecinos llegados de medio mundo, tales como la mandioca, el mango, el coco, los jengibres, la papaya o la piña. Junto a ellas, procedentes del mercado asiático, están incorporándose en la dieta española otras frutas tropicales como rambután, litchi, pitahaya, mangostán o kumquat y condimentos como el popular curry y la soja así como sus derivados (tamari, tempeh y tofu).

### **Contribución a la integración**

En España, los inmigrantes no se han agrupado en guetos, sino que las políticas de integración llevadas a cabo a todos los niveles han propiciado una convivencia satisfactoria entre autóctonos y foráneos por todo el territorio español. En todas las provincias españolas se encuentran extranjeros residiendo de numerosas nacionalidades, y en todas ellas se da una homogeneidad y una convivencia directa con los españoles. Tanto en las grandes ciudades como en los pueblos se generan dinámicas y experiencias de buena vecindad, de tolerancia y de integración, resultando la inmigración no un fenómeno que genere inquietud o rechazo, sino un factor de riqueza relacional en nuestro país.

Los índices de racismo y xenofobia en España son muy bajos respecto a otros países europeos y esto confirma el buen éxito de las políticas de

integración que se han ido desarrollando en España, a todos los niveles a lo largo de los últimos años. Estas políticas dan como resultado la buena convivencia tanto vecinal como en el aprovechamiento y disfrute de los espacios públicos. De hecho, en septiembre de 2006 el 59,2% de la población española consideraba la inmigración como uno de los tres principales problemas y en septiembre de 2010, menos del 15% de la población conserva esa percepción. Por otro lado, el racismo preocupaba a un porcentaje muy bajo de españoles, siendo el valor máximo de 1,8%, en septiembre de 2000. Desde entonces, la percepción del racismo como uno de los tres principales problemas de España presenta una tendencia decreciente, de modo que en diciembre de 2010 sólo un 0,1% de las personas lo considera así<sup>4</sup>.

Y es que los extranjeros que residen en España lo hacen con intención de construir y desarrollar su proyecto migratorio, por lo que realizan un esfuerzo por integrarse y sentirse bien, no sólo a través del trabajo, principal factor de integración, sino también intentando llevarse bien con las personas autóctonas con las que conviven, en aras de conseguir una armonía en la que cimentar su proyecto migratorio. De hecho, los extranjeros manifiestan, en general, sentirse muy bien en España, integrados y acogidos.

Por todo el territorio nacional se ha desarrollado, en los últimos años, un importante movimiento asociativo que ha ido tejiendo una red de asociaciones, ya sea de inmigrantes como de apoyo a los inmigrantes. Este tejido asociativo, junto con las eficaces políticas de integración llevadas a cabo a todos los niveles por nuestro país, ha contribuido muy especialmente a la integración de los extranjeros ofreciéndoles ayuda, asesoramiento y formación. En el caso de Madrid, si bien es cierto que menos del 10% de los inmigrantes se asocia o participa en asociaciones<sup>5</sup>, éstas ofrecen un eficaz servicio por todo el territorio nacional.

De hecho, los extranjeros no sólo se integran, sino que también participan en la vida social y

política, no solamente desde sus asociaciones, sino también integrándose en la vida política de sus municipios. De este modo, ya no es extraño encontrarse en España algunos concejales de origen extranjero e incluso varios alcaldes de nacionalidades diferentes y de razas dispares.

Contrariamente a lo que muchos creen, la población inmigrante no satura ni genera conflictividad en los servicios básicos, como la educación, la sanidad o las ayudas sociales. Los inmigrantes utilizan los servicios sanitarios en modo proporcional a su población. En cuanto a la educación, de los 7.763.573 alumnos matriculados en los centros educativos de enseñanza obligatoria de España durante el curso 2010-2011, 770.384 eran de origen extranjero, lo que supone un 9,92% respecto del alumnado total, cifra por debajo del 12,1% de la población extranjera en España. Los centros educativos españoles se caracterizan, en general, por la convivencia, la igualdad de trato y la tolerancia entre el alumnado.

### **Contribución a la demografía y a la geografía humana**

La población española está sufriendo un acusado proceso de envejecimiento desde los años 70. Sin embargo, este acusado descenso de la natalidad se ha visto amortiguado por la llegada de los inmigrantes que se han establecido en nuestro país. En 1976, España tenía una tasa de natalidad del 1,87%, en 1986 la tasa había caído al 1,13%. En 1996 se registró la tasa más baja de los últimos años, con un 0,91%. La llegada de los inmigrantes hace que la tasa se recupere, pasando al 1,09% en 2006 y 2007, 1,13% en 2008 y 1,05% en 2010, pues los extranjeros presentan una tasa de natalidad que dobla a la de los autóctonos<sup>6</sup>.

Además de al repunte en la natalidad, los inmigrantes han contribuido a aumentar la población española en los últimos años. En 1998

4 Cfr. CONSEJO PARA LA PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD DE TRATO Y NO DISCRIMINACIÓN DE LAS PERSONAS POR EL ORIGEN RACIAL O ÉTNICO, Informe anual sobre la situación de la discriminación y la aplicación del principio de igualdad de trato por origen racial o étnico en España 2010, Ministerio de Sanidad, política social e igualdad, Madrid, 2011, págs. 48-48

5 Según datos de la Encuesta Regional de Inmigración 2012 de la Comunidad de Madrid.

6 Datos del Instituto Nacional de Estadística.

la población española ascendía a 39.852.651 habitantes. En el año 2000 la población era de 40.499.791, mientras que en 2012, los habitantes de España ascienden a 47.212.990, de los que 5.711.040 son extranjeros (12,1%)<sup>7</sup>.

A lo largo de estos años hemos podido ver cómo nuestros pueblos y ciudades han ido acogiendo población extranjera de los orígenes más dispares y hemos podido comprobar cómo se ha ido transformando el rostro de nuestro territorio. Nuestros pueblos se han vuelto más acogedores y abiertos y nuestras ciudades se han transformado en urbes cosmopolitas donde podemos encontrarnos con personas de todas las razas y nacionalidades. En algunas ciudades, como Madrid, la inmigración está transformando la imagen de algunos barrios, como el de Lavapiés, donde una variedad multicolor de personas conviven con la población autóctona y regentan multitud de negocios en los que se pueden encontrar productos de cualquier parte del mundo.

Con el establecimiento de la población inmigrante en España se está produciendo, si bien aún en escasa medida, el mestizaje de razas producido por matrimonios mixtos.

### **Conclusiones**

La Marca España a la que todos contribuimos tiene, desde los últimos años, una identidad nueva generada también con el aporte, en muchos aspectos, de la población extranjera afincada en nuestro país. El principal distintivo de la población inmigrante es su grado de integración con la población española. Esta es la verdadera marca que hace de España un país acogedor, abierto y tolerante donde las políticas de integración funcionan y son eficaces y donde se trabaja asiduamente para que todos puedan tener los mismos derechos y las mismas obligaciones, sin discriminaciones y sin racismos.

En los últimos años antes de la crisis, los años de la bonanza económica, la población extranjera contribuyó al llamado “milagro español” con su

trabajo y su mano de obra en diferentes sectores del empleo. Contribuyó también de forma importante al crecimiento de nuestro Producto Interior Bruto (PIB) ofreciendo su aporte al crecimiento de la economía nacional. En la actualidad, y a pesar de la crisis económica que vivimos, la contribución inmigrante sigue siendo importante en trabajo, en consumo, en ahorro y en participación económica, así como en la ayuda al desarrollo de sus países de origen con el envío sistemático de remesas.

A nivel cultural, la población extranjera ha transformado y enriquecido el inmenso patrimonio cultural español, repartiendo por todo el territorio nacional su arte, su cultura y su folklore. Es determinante también su contribución en la gastronomía, pues no sólo se ha enriquecido la gastronomía española al verse acompañada de la gastronomía de la mayoría de los países del mundo, sino que los mismos españoles, cada vez más, están incluyendo en su gastronomía productos originarios de los países de origen de la población extranjera.

La población extranjera también aporta a la hora de construir una España más plural, más social, más solidaria y más participativa. La participación de los inmigrantes es muy importante y enriquecedora a nivel social, a través de un sólido tejido asociativo que abarca toda España, que aboga por los derechos, las libertades y la formación de los inmigrantes y también a través de su participación política, contribuyendo a dar un aspecto de normalidad al fenómeno migratorio en nuestro país. Incluso en tiempos de crisis su aporte es necesario, pues no sólo no consumen recursos en modo desproporcionado, sino que nos ofrecen multitud de servicios que nos facilitan y acomodan la vida a todos.

Por último, el rostro de la nueva España es un rostro que muestra el mestizaje de razas, un rostro en el que conviven personas de toda raza y nación. Un rostro en el que el aporte de cada uno da una nota de color diferente y lo hace dinámico e innovador. La inmigración ha contribuido al crecimiento absoluto de su población en casi

<sup>7</sup> Datos del Instituto Nacional de Estadística.

6 millones de personas en los últimos años. Estas personas se han ido haciendo un espacio entre la población autóctona y ha ido generando una España con una identidad de convivencia, tolerante, enriquecida y acogedora.

**Además de todo lo que los inmigrantes aportan a España dentro de nuestras fronteras, también son un vehículo propagandístico de primer nivel en sus países de origen, porque no sólo envían remesas económicas sino también remesas sociales informativas. Existen un importante trasiego de familiares y amigos que vienen a visitar a los inmigrantes residentes en España. Cada día se entrecruzan millones de llamadas telefónicas internacionales en las que se habla de España y que ayudan a aumentar el conocimiento de España en muchos otros países, entre sus gentes, en sus barrios, en sus pueblos y en sus ciudades. De este modo, cada inmigrante que reside en España se convierte en embajador de primer orden de nuestro país más allá de nuestras fronteras.**

Sin embargo, algunos retos y desafíos nos quedan aún por delante en los que seguir trabajando en los próximos años. Aun siendo un trabajo satisfactorio y apasionante, muchas veces la integración no es tarea fácil. Es una realidad dinámica y cambiante a la que hay que ir dando respuestas nuevas con el paso del tiempo. De este modo, y para que no se planteen los problemas que sacudieron a otros países como Francia o Gran Bretaña, España está desarrollando políticas de integración para jóvenes en las que se da cabida especialmente a las llamadas “segundas generaciones”. Dentro de estas políticas se les ofrece espacios de participación, de ocio y de formación para que, tanto los que llegan como los que ya nacieron aquí, hijos de inmigrantes, se sientan también plenamente integrados en esta sociedad que les acoge.

También se están desarrollando políticas de acción y sensibilización para ir consiguiendo la plena igualdad entre hombres y mujeres a todos los niveles, en vistas, sobre todo, a reforzar la imagen de la mujer inmigrante, a salvaguardar sus derechos y a erradicar los casos de violencia de género.

Es deseable y necesario aún ir trabajando y caminando en España hacia un consenso político en temas de inmigración y extranjería, para que los inmigrantes y sus situaciones no se conviertan en un arma arrojadiza en las proximidades de elecciones políticas y no sean utilizados por unas u otras formaciones políticas en beneficio de sus propios intereses. Del mismo modo, hay que trabajar aún en temas de tolerancia y de convivencia, sobre todo para evitar que tomen fuerza las ideologías extremistas y nacionalistas que, en cualquiera de sus manifestaciones, engendran y promueven actitudes racistas allá donde se manifiestan.

En conclusión, imaginar hoy una España sin el aporte de la inmigración, sería imaginar un país monótono y envejecido. Porque la contribución de la población extranjera a la Marca España es una contribución dinámica, activa y transformadora. La inmigración ha cambiado en modo definitivo el rostro de España de una manera innegablemente positiva. Nuestro país, un país de acogida, ha sabido trabajar por la consecución de los mismos derechos y las mismas oportunidades para todos, desde la óptica de la integración. De este modo, en España, el fenómeno de la inmigración no es visto como un problema sino como una oportunidad y una riqueza, desterrando las manifestaciones racistas y discriminatorias. Esto es fruto del esfuerzo colectivo de la sociedad, de los que llegan y de los que acogen, de las políticas de integración desarrolladas tanto a nivel estatal, como autonómico, y, por supuesto, local que, a lo largo de los años, han hecho que nuestro país sea un país de referencia mundial en políticas de integración.



---

## 4.2. “Mi Casa es tu Casa”. Población local y diásporas en la Diplomacia Pública

**Carolina Sheinfeld**

MASTER OF PUBLIC DIPLOMACY. UNIVERSITY OF SOUTHERN CALIFORNIA

---

1992 fue un año memorable para España: las Olimpiadas tuvieron lugar en Barcelona, la Exposición Universal recibió a millones en Sevilla y Madrid fue Capital Europea de la Cultura. 1992 también marcó el quinto centenario del descubrimiento del Nuevo Mundo por la Corona de España. Alrededor de todos estos acontecimientos, 1992 fue el año en que la nueva imagen de España finalmente floreció y con ella, una nueva Diplomacia Pública que le permitiría llevar a cabo sus objetivos de Política Exterior.

Dos hitos que marcaron este nuevo período de la acción exterior española fueron la apertura del primer *Instituto Cervantes* fuera de España -dedicado a la enseñanza y diseminación de las lenguas y culturas hispánicas- y la creación de *Casa América* -para fomentar el entendimiento y fortalecer los vínculos entre los pueblos Iberoamericanos. ¿Era coincidencia que todos estos eventos sucedieran a la vez? Se estima que casi 52 millones de turistas visitaron España ese año (Barciela, Carreras y Tafunell, 2005) y ¿qué mejor debut puede uno desear con tantos espectadores prestando atención?

Hoy seis Casas existen en España, conectando a los españoles con culturas extranjeras con las cuales comparten intereses mutuos: Casa América, Casa África, Casa Asia, Casa Árabe, Casa Mediterráneo y Casa Sefarad-Israel. Éstas han sido alzadas en territorio español y funcionan como consorcios institucionales entre el Estado, los gobiernos regionales y locales; entre otras, promueven el intercambio y entendi-

miento mutuo y se han convertido en un modelo único con gran potencial para la diplomacia pública. En el año 2012, se estima que la primera Casa abrirá sus puertas fuera de España: Casa España-EE.UU. Este nuevo paso ha sido iniciado por la *Spain-USA Foundation*, organización sin fines de lucro dedicada al fomento, respaldo y realización de actividades entre los dos países para proteger el patrimonio cultural de España y sus aportaciones a la historia y cultura de las Américas (MAEC, 2008). Casa España-EE.UU. ha incorporado por primera vez a la empresa privada y la diplomacia ciudadana, y redefinirá la estrategia de Diplomacia Pública española.

### **36 años de una nueva España**

Para entender la diplomacia pública española, debemos entender a España y sus contrastes. Un país añejo -pero vibrante, dinámico y moderno. España está llena de sorpresas, es culturalmente rica y diversa pero con frecuencia es criticada por no estar más presente en el escenario mundial. A través de la historia, España ha sido imperio, califato, reino, república, dictadura y ahora monarquía constitucional. Hace treinta y seis años España salía de las tinieblas tras la muerte de Francisco Franco. En 1975 el país se había quedado atrás en muchas áreas; después de un Referéndum Nacional de reforma política, España vota por su primer Presidente de Gobierno en 1977: Adolfo Suárez. En los años que siguieron la muerte de Franco, la política exterior de España tomó un giro hacia la reconstrucción de las relaciones que habían sido interrumpidas

durante el régimen del Caudillo, enfocándose en el continente Europeo. España se embarcaba en una nueva conquista, esta vez para ganar los corazones y las mentes del mundo.

En este sentido, en los años ochenta, España organiza su primer evento internacional: la Copa del Mundo de la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA). *España 82* se convirtió en una oportunidad para España de conectar y presentarse al mundo, atrayendo al público global. Fue una ocasión para contar su historia a los que –hasta ahora– no habían oído de este país tan rico culturalmente, y a aquellos que tenían una imagen muy distinta a través de la propaganda de la época de Franco. En el ámbito de la diplomacia tradicional, en 1982 España pasaba a formar parte de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) y en 1986 se convertía en miembro del Mercado Común Europeo. El país se había sumergido en una campaña de cambio de identidad de marca nunca antes considerada, para mostrar a España como “*fresca, libre y más competitiva*” (Gilmore, 2002). Bajo esta campaña, en 1983, El Sol de Miró se elevó proyectando una dinámica imagen del país alrededor del mundo y dando nuevo sentido a los colores de España. El Sol se convertiría en el icono de la España moderna, siendo utilizado incansablemente por las campañas del Instituto de Turismo de España (*Turespaña*) en años consecutivos.

En los años noventa, además de una explosión de la diplomacia pública, se dio un gran giro en la diplomacia tradicional. En 1992, la Segunda Cumbre Iberoamericana concluyó en Madrid con el acuerdo de fomentar una cultura de cooperación entre sus miembros. Esta resolución resonaría en las acciones de España en el Mediterráneo, como se vio en el Proceso de Barcelona de Asociación Euromediterránea de 1995, avocada al diálogo social, cultural y de asuntos humanitarios. Aunados a los objetivos de “*acercar a los dos lados del Mediterráneo, promover su conocimiento mutuo y mejorar las percepciones recíprocas*” (Fiske en Noya, 2007) y con enfoque asociativo en lo social, cultural y humano de la Conferencia Euromediterránea, el Proceso de Barcelona marcaría las acciones de Política Exterior del país en los próximos años. Aprovechar

las raíces comunes, la diversidad de tradiciones y maximizar la cercanía geográfica de sus socios han sido los factores que conllevaron a la creación de la red de Casas.

### Mi Casa es tu casa

Las Casas fueron diseñadas para desarrollar y fortalecer vínculos en los ámbitos cultural, académico, científico, tecnológico, estratégico, político y económicos con países y regiones de interés para España. Este modelo intenta conjugar las fortalezas y conexiones a nivel de Estado –a través del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (MAEC) y de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)– con las Comunidades Autónomas e instituciones públicas a nivel regional –con Gobiernos, Cabildos y Ayuntamientos– generando nuevas posibilidades para cooperación e intercambios. Igualmente, por convertirse en un espacio más natural para que la sociedad civil conecte, las Casas han resultado ser un instrumento ideal para la Diplomacia Pública, a través de las cuales escuchar, recomendar y promover, hacer uso de los recursos culturales, intercambios y difundir ideas (Cull, 2009).

Desde 1992, las siguientes Casas han abierto sus puertas en España, con distintos objetivos (MAEC, 2008):

- *Casa América*: aprovechando la historia en común y los fuertes lazos con el continente, abre en Madrid en 1992 sirviendo de puente a través del Atlántico con los países hacia los cuales muchos españoles habían emigrado. La más antigua y más conocida de las Casas, por sus numerosas actividades y sus conexiones con los medios, ha dejado una marca en la cultura y el pensamiento iberoamericanos;
- *Casa Asia*: abre en Barcelona en el 2001 y en Madrid en 2006, conectando Europa, Asia y el Pacífico y convirtiéndose en un foro diplomático para las misiones de dicha región en España. Además, alberga el Instituto Confucio de Madrid. Está enfocada en cuatro áreas: economía, educación, cultura y seminarios y conferencias.

- *Casa Árabe*: con dos sedes, una en Córdoba y otra en Madrid, en 2007 abre este foro para el diálogo y entendimiento mutuo con el Mundo Árabe y Musulmán que ha propiciado la interacción hispano-árabe en distintas áreas (diplomacia pública, cultura, educación, economía...);

- *Casa África*: su sede abre las puertas en Las Palmas de Gran Canaria en Junio de 2007 para conectar con sus vecinos y atender las necesidades del África Subsahariana, prestando atención al fomento de las relaciones económicas, académicas, culturales y sociales de España y Europa con África y promoviendo la riqueza cultural del continente;

- *Casa Mediterráneo*: la más joven de las Casas, fue inaugurada en Alicante en el 2009 como punto de encuentro para fomentar la cooperación mutua y fortalecer el proceso Euro-Mediterráneo y la identidad de la región;

- *Casa Sefarad-Israel*: establecida en Madrid desde el 2006 explora el legado de la cultura Judía-Sefardí y sus vínculos con España, promoviendo la cooperación entre España e Israel y estrechando los lazos entre sus pueblos, con actividades en los ámbitos político, económico, social, educativo, científico y cultural.

Al poner otras culturas al alcance de la mano de los españoles, las Casas propician un ambiente para el diálogo, reafirmando los objetivos de la Acción Exterior española y los intereses de sus ciudadanos: "*paz y seguridad, derechos humanos, democracia, justicia social, solidaridad y cooperación al desarrollo sostenible*" (Noya, 2009). En la promoción del conocimiento y el entendimiento intercultural, las Casas han tomado numerosas responsabilidades sobre la capacitación a través de intercambios culturales, académicos y profesionales. Más allá de todo esto, sus espacios han sido utilizados para eventos culturales organizados no sólo por el Gobierno español, sino también por representantes de gobiernos extranjeros en España. El Palacio de Linares de la Casa América, por ejemplo, da cabida a conferencias, festivales internacionales de cine y

conciertos, sirviendo de puente entre España, Europa y América. Los españoles ávidos de ver el mundo tendrán más a mano este intercambio sin necesidad de viajar al extranjero.

### **Casa África: más cerca que nunca**

Este consorcio es fundado en las Islas Canarias el 26 de Junio de 2006, bajo el *Plan África* del Gobierno de España (2006-2008) para "(...) convertirse en un referente de diplomacia pública para España y Europa en las relaciones con África (...)" (Casa África, 2010) combinando los esfuerzos institucionales del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (MAEC), la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), el Gobierno de Canarias, los Cabildos Insulares de Gran Canaria, Lanzarote, Fuerteventura y Tenerife y el Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria. La sede de esta Casa fue especialmente seleccionada debido a la cercanía al continente africano y por los acuerdos de cooperación previos existentes en áreas de intercambios educativos, comercio y cooperación internacional.

En primer lugar, Casa África intenta acercar África a España, cambiando la percepción negativa que algunos españoles tienen del continente, pues es vista por muchos como un continente pobre y no como uno empobrecido. Para llevar a cabo su misión, han puesto en marcha distintas actividades significativas de participación integral a nivel institucional con países del continente y además han incorporando a su sociedad civil. Un buen ejemplo de ello es *África Vive*, una iniciativa que consiste en numerosos festivales y eventos especiales en distintas ciudades de España y África para conmemorar el Día de África durante casi seis meses -de Abril a Septiembre. De esta manera, los ciudadanos pueden experimentar de primera mano la conexión con el continente vecino. Con un calendario muy nutrido, se organizan y conducen un sin par de intercambios a nivel cultural, académico y profesional entre España y África.

Por otro lado, Casa África también actúa como portavoz de los intereses del continente Africano en España y en la Unión Europea. Como bien



lo expuso Luis Padilla Macabeo –Secretario General de Casa África– a través de una entrevista telefónica:

*“(…) escuchamos sus intereses y prioridades y buscamos cómo conectarlos con sus contrapartes en los diferentes cuerpos gubernamentales que puedan tomar acción. Promoviendo estas conexiones y creando esta infraestructura, Casa África promueve la cooperación entre instituciones africanas y sus homólogos, obteniendo un mayor impacto en la acción exterior”*

Ejemplos de las actividades desarrolladas por Casa África en este ámbito son el Encuentro Internacional de Universidades con África (cuya última edición se celebró en Las Palmas de Gran Canaria en Octubre del 2010) y el Seminario del Centro Atlántico de Estudios Judiciales (en Abril 2011, también en Las Palmas, donde expertos judiciales españoles e internacionales se reunieron “para buscar soluciones prácticas e intercambiar prácticas aconsejadas de gestión” (Tusell Prats, 2010) discutiendo temas de cooperación penal internacional y la delincuencia transnacional, entre otros.

También en el área de capacitación tecnológica cabe resaltar el Encuentro con las Bibliotecas Nacionales y Universitarias de África en el 2009, en el cual se discutió la posibilidad de crear una red virtual de bibliotecas africanas (lusófonas y francófonas) recopilando un catálogo online en español, portugués y francés para tener mayor alcance y poder compartir colecciones que esas bibliotecas posean.

Todas estas actividades responden al Plan África y al Plan de Cooperación Estratégica del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación mientras que, paralelamente, facilitan el protagonismo de la sociedad civil española en la realidad africana.

### **Área de Medios de Comunicación e Imagen Institucional**

Cabe destacar el trabajo de este departamento de Casa África encargado del posicionamiento de los canales online de la institución para constituir el principal portal de información sobre África e

impulsar las relaciones institucionales, gubernamentales y personales a través de sus diferentes labores: Medios de Comunicación, Web, Mediateca (física y online), Relaciones Institucionales e Imagen Institucional. Joan Tusell Prats, Director de Medios de Casa África, resaltó las distintas responsabilidades de su departamento:

*“El área de Medios de Comunicación de Casa África está ejerciendo en la práctica una doble función con los medios de comunicación españoles. Por un lado, ejerce de gabinete de comunicación al uso para conseguir la mayor difusión posible de las actividades que organiza o en las que participa directamente Casa África. Por el otro, nuestra labor es hacer fácil que cualquier medio de comunicación español trate temas africanos, por lo que nos hemos convertido en un recurso habitual de los medios para solicitar expertos o fuentes en cualquier temática africana de interés o actualidad.*

*Una de las actividades que mayor impacto generan en los medios de comunicación es la invitación a medios de comunicación a viajar a África para presenciar eventos de importancia, en los que indirecta o directamente participamos. Eso nos ha permitido que los principales medios españoles traten temas como el cine africano (a través de la presencia en festivales como FESPACO, en Burkina Faso, Dockanema, en Mozambique, o el Festival de Cine Africano de Guinea Ecuatorial) o descubran a los nuevos talentos de la música africana en sus propios escenarios (el Festival ‘Vis-à-Vis’ en Senegal o Cabo Verde).*

*Nuestro trabajo es tratar de romper estereotipos y conseguir que los medios vayan más allá de la visión negativa, de pobreza y conflicto, con que suele presentarse el continente en los medios y facilitarles el acceso a la gran cantidad de cosas positivas que pueden encontrarse en África. Un ejemplo de ello es la Guía de África para periodistas que elaboramos con motivo del Mundial de Fútbol de Sudáfrica 2010. (...)”*

*(…) generamos una herramienta para que los periodistas allí desplazados pudieran tener datos sobre África que trasladar a los oyentes de forma amena y diferente a lo habitual. Una guía pensada por periodistas para el uso de los periodistas, que*

*introducía datos sobre economía, historia, política, género, deporte... un poco de todo."*

El área de Medios de Comunicación cuenta con personal dedicado a editar contenido de vídeo, coordinar la página web, las redes sociales, el boletín de noticias y la mediateca. Su página web es dinámica, actualizada y su contenido es fácil de utilizar y está disponible en español, francés, portugués e inglés. Las redes sociales (Facebook, Twitter y YouTube) facilitan la actualización de información y a la promoción de eventos e iniciativas.

Entre el 1 de junio de 2011 y el 1 de junio de 2012, *"el sitio web institucional recibió 126.930 visitas y se sirvieron 874.575 páginas, que comparado con el año anterior supone un incremento superior al 53% en páginas vistas y del 13% en visitas (...). Los habitantes de España son los que más visitaron el portal en el periodo analizado, con un 74%, (94.382) pero también tenemos usuarios de México (3.959), Argentina (3.242), Colombia (3.008), Francia (2.004), Estados Unidos (1.869) y Brasil (1.637)."* (Calcines, 2012)

En Mayo de 2012, Casa África tenía el siguiente número de seguidores en las redes sociales:

- Facebook: 8.299 (con más de 3.500 visitas mensuales)
- Twitter: 4.328 (éste número ha duplicado en el último año (tenía 2.258 en Abril de 2011))
- YouTube: 167.026 reproducciones totales de los vídeos subidos (con 209 suscriptores)

Una nueva herramienta de difusión a resaltar es el Blog *África Vive* con el que se pretende dar un espacio de discusión no institucional a distintos actores involucrados en la temática africana dentro y fuera de España, tratando asuntos de actualidad como arte, literatura, fotografía o cocina. Estefanía Calcines, (jefa de Medios de Casa África) subrayó que desde su creación en Octubre de 2011, se observan las siguientes estadísticas:

- Páginas vistas: 103.500
- Visitas: 28.096
- Duración media de la visita: 02:58
- Ubicación de las visitas: España (76%), Argentina (2,6%), Colombia (2,4%), Perú (2,3%), Brasil (1,8%)”

Técnica y visualmente, las páginas web de las Casas contrastan con la del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (MAEC), sobretudo a nivel de facilidad para el usuario de acceder al contenido. Esto nos puede servir de reflexión al ver cómo estas instituciones que conducen actividades más populares, accesibles y de alta participación pueden generar un cambio de actitud más inmediato, mientras que el Ministerio le da más importancia al aparato burocrático y se limita a mostrar los distintos objetivos de la política exterior sin dejar un espacio suficiente para el intercambio de opinión. De cualquier manera, en ninguno de los dos casos se puede observar una compartimentación entre las actividades dirigidas al público foráneo y las dirigidas al público nacional, puesto que no existe una separación de Asuntos Públicos y Diplomacia Pública dentro de la recién creada Dirección General de Medios y Diplomacia Pública. Las estadísticas demuestran el impacto de estos recursos en suelo español, destacando lo relevante de sus funciones para una audiencia destinataria nacional y su rol en el mandato doméstico de la diplomacia pública española.

### **Público nacional, diásporas y Diplomacia Pública**

Al hablar de público nacional, nos referimos a la población local, los habitantes de un Estado, ciudadanos y gobernantes pero también a compañías, ONGs, artistas, estudiantes que residen en el territorio nacional. En el caso de España, al hablar de público nacional hablamos de la combinación de ciudadanos españoles nativos y naturalizados. Si bien deberíamos tomar en cuenta tanto la población inmigrante en España - residentes permanentes legales, inmigrantes temporales, asilados, refugiados e inmigrantes en situación irregular- como los no españoles que tienen un interés particular en España que forman parte de distintas diásporas, esto haría el concepto un poco confuso, pues ¿dónde comienza el público nacional y dónde termina la diáspora en un mundo interdependiente? Diáspora es una comunidad transnacional definida como *"el movimiento, la migración o dispersión de un pueblo lejos de su patria establecida o ancestral"* (Diccionario Merriam-Webster). Dados los mo-

vimientos migratorios globales, es cada vez más frecuente que los –ahora– ciudadanos de un país hayan nacido en otro y adquirido una nueva nacionalidad, identidad y valores al asentarse en éste a largo plazo; sin embargo, muchos buscarán conectar con sus diásporas en el proceso de integración al que será su nuevo país.

Las migraciones internacionales han jugado un rol muy importante en la historia de España, un país que ha pasado de ser emisor de emigrantes a receptor de inmigrantes. La interacción con las diásporas tiene un potencial infinito para la diplomacia pública. Leonard (2002) las ve como “*enlaces vivientes*” que proporcionan la destreza lingüística, el conocimiento cultural, la visión política y la inteligencia humana que pueden facilitar una política exterior exitosa. Debemos ver a las diásporas como herramienta y capital de la diplomacia pública.

Siguiendo uno de los modelos de Gilboa (2011) sobre diplomacia pública de diáspora (*Modelo 2*), podemos observar lo siguiente: los miembros de las diásporas que viven en España están siendo influenciados por la Diplomacia Pública española que se conduce dentro de España; ellas, a su vez, se comunican con sus nacionales fuera de España y ese público foráneo –en el país anfitrión– se comunica con su gobierno, influenciando la toma de decisiones, lo cual genera un cambio de actitud y en definitiva, resulta en una mejor relación entre los dos estados. El baluarte de las diásporas para la diplomacia pública es incomparable, pues involucra: la credibilidad con el país anfitrión y sus ciudadanos, el conocimiento del idioma, la cultura y sus tradiciones, la familiaridad con los medios de comunicación, políticos y burócratas y los jugadores más importantes, lo que las hace una fuente para la comunicación y armonización.

Vivimos en un mundo interdependiente donde somos testigos de una internacionalización de los asuntos domésticos y una “domesticación” de los asuntos internacionales. Desde España se puede tener acceso a la información de cualquier parte del mundo en cuestión de segundos. Eventos que están sucediendo al otro lado del Océano Atlántico tendrán repercusiones en las políticas locales y

Regionales mientras que las políticas locales también pueden generar un eco internacional.

Como Estado anfitrión, España ha de escuchar activamente a las diásporas procedentes de Latinoamérica, África, Oriente Medio, Europa y Asia. En ese esfuerzo de conectar, además de facilitar un espacio para el diálogo, el Gobierno estaría educando al público nacional sobre las culturas y países de estos grupos, así como del porqué de la Acción Exterior en sus respectivos países. Asimismo, el permitir un rol más activo a esos grupos en las comunidades que los reciben podría promover una integración armoniosa en la sociedad española.

Para reflexionar sobre este argumento consideremos el caso de España, un país con patrones de migración mixtos. Los descendientes de los ciudadanos españoles que dejaron España a principios del siglo XX ahora regresan a la “madre patria”, la cuna de sus padres y abuelos, e intentan adaptarse a la vez que compiten con las oleadas de inmigrantes forzados provenientes del Norte de África, de África Sub-Sahariana, de Europa del Este y de Asia. A pesar de los distintos retos que estos flujos impredecibles puedan suponer, el Gobierno español les ha prestado atención a la hora de desarrollar sus objetivos de Política Exterior, escuchando a las diásporas dentro de sus fronteras. Es en ese proceso en que ha desarrollado la red de Casas que si bien fungen de hogar para el público internacional que vive en España, también han logrado acercar a los españoles a otras culturas creando nexos que fortalecerán las relaciones exteriores a nivel institucional.

Este acercamiento supone una ventaja significativa para la diplomacia pública, tener un impacto positivo sobre la opinión pública. Al hablar de diplomacia pública nos referimos a los esfuerzos intencionales conducidos entre actores internacionales –no necesariamente estatales– con el propósito de alcanzar algún objetivo de política exterior. La diferencia principal entre este tipo de diplomacia y la diplomacia tradicional es la centralidad del contacto con el ciudadano común, de ahí su adjetivo “público”.

A través de sus funciones, las Casas intentan “establecer relaciones de confianza mutua a partir del diálogo y el impulso de las relaciones personales, institucionales y gubernamentales (...)” (Casa Mediterráneo, 2009) recalcando la importancia de la opinión pública como foco del impulso de esas relaciones para aumentar la confianza del público foráneo en España. Aún y cuando el principal compromiso es con los países y regiones destinatarios, las Casas deben trabajar con el público nacional (españoles y otros viviendo en España) y ayudarlos a entender mejor quiénes son esos países y la importancia que yace tras ellos a nivel de Política Exterior.

Sin embargo, Noya señala que las Casas no son instituciones de diplomacia pública en *strictu sensu* (Noya, Jimeno y Maderuelo, 2009), puesto que hasta ahora las Casas se han alzado en territorio español únicamente y sus publicaciones y actividades sólo podrían ser consideradas herramientas de Diplomacia Pública mientras que su destinatario sea la comunidad de inmigrantes viviendo dentro de España, y de ser así, ésta sería considerada “*diplomacia pública de diáspora*”.

Según la Encuesta Nacional de Inmigrantes (I.N.E., 2008) la población nacida en el extranjero excede los 4 millones y medio, lo cual significa un 10% de la población total de España –una proporción muy similar a la de otros países de destino preferencial como EE.UU. En España, las comunidades de inmigrantes, buscan maneras a través de las cuales participar como miembros de la sociedad civil, puesto que generalmente estos inmigrantes consideran a su nuevo país como su segunda oportunidad y un nuevo comienzo. Si observamos cómo en el año 2007 estos grupos se caracterizaban por un bajo nivel de participación ciudadana (menos de 4% de ellos estaban conectados con grupos voluntarios orientados a extranjeros, ya fueran religiosos, culturales o sociales, clubs deportivos, asociaciones de ayuda a inmigrantes), podríamos traducir este déficit en una oportunidad para las Casas convertirse en punto de encuentro y proveerles el apoyo institucional que muchos de estos

grupos necesitan para promover sus ideas. A medida que haya más inmigrantes que se involucren en la participación ciudadana, más ciudadanos se comprometerán en este proceso de construir una sociedad civil armoniosa, productiva e inclusiva.

## Conclusiones

España no limita las actividades de Diplomacia Pública dentro de sus fronteras y la información utilizada en el extranjero puede ser empleada dentro de España tanto para influir a las comunidades emigrantes residiendo en el país como para informar al público español en general. Encontrar un espacio común para conectar con las diásporas facilita el fomento de la confianza con los países de origen de éstas y familiariza a la población local con otras culturas que a veces pueden parecer tan foráneas para ellos.

¿Podría este modelo ser replicado en otros países? La implementación de un modelo similar al de las Casas para involucrar tanto al público nacional como a los extranjeros que residen en el país podría resultar en una manera práctica de fortalecer y expandir la esfera de influencia. Al contar con instituciones regionales o consorcios de actores estatales y regionales de diplomacia pública, se abriría la puerta a un mejor entendimiento del público foráneo ayudando a ver las características en común con esos territorios. Sin embargo, más allá de su simbolismo, ha de evaluarse el dinamismo y la visibilidad de estos espacios haciéndolos cada vez sean más inclusivos y permitiendo una más amplia participación.

Veinte años después de la creación de la primera Casa, España espera establecer la primera Casa en el extranjero. La capital de EE.UU., Washington, DC. ha sido elegida como sede de *Casa España-EE.UU.* y a través de la *Spain-USA Foundation*, esta iniciativa reunirá talentos del sector público, la empresa privada, artistas y ciudadanos diplomáticos. Debido al éxito de las otras seis Casas, se espera que sea un hito que marque una nueva era de la Diplomacia Pública española. Con el potencial de

1 La Encuesta Nacional de Inmigrantes define como inmigrantes a todas las personas mayores de 16 años nacidas fuera de España que han vivido o pretenden vivir en España por al menos un año e incluye los extranjeros que han adquirido la nacionalidad española: <http://www.ine.es/revistas/cifraine/0109.pdf>

convertirse en un nuevo producto de exportación, *Casa España-EE.UU.* podría ser monitoreada de cerca por el gobierno de Estados Unidos como un posible formato de Diplomacia Pública dentro de Estados Unidos, en el cual consorcios estatales se encarguen de reunir la pericia y el capital de socios tanto públicos como privados para conectar los públicos nacionales y foráneos haciendo nuestra Casa, su casa.

## Bibliografía

BARCIELA, C., CARRERAS, A., TAFUNELL, X.: “Estadísticas históricas de España: siglos XIX-XX”, Volumen 1, 2ª Edición, Fundación BBVA, Bilbao, 2005, p.642  
<http://books.google.com/books?id=PTkf5Sh0Ay8C&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO, “Real Decreto 1887/2011”, n° 315, Sección I, 12/31/2011, p.146.666 - 146.668  
<http://www.boe.es/boe/dias/2011/12/31/pdfs/BOE-A-2011-20644.pdf>

CASA ÁFRICA: “África y España cada vez más cerca” (libro institucional), Casa África, Las Palmas de Gran Canaria, 2010, p. 60  
[http://www.casaffrica.es/publicaciones\\_institucionales.jsp](http://www.casaffrica.es/publicaciones_institucionales.jsp)

CULL, Nicholas.: “Public Diplomacy: Lessons from the Past”, CPD Perspectives on Public Diplomacy, Figueroa Press, Los Angeles, 2009, p.18-21

EFE, Agencia de Noticias: “El Gobierno creará una comisión de diplomacia pública presidida por Zapatero”, El Periódico Extremadura, 8/9/2008  
<http://www.elperiodicoextremadura.com/noticias/noticia.asp?pkid=395799>

FITZPATRICK, Kathy R.: “U.S. Public Diplomacy’s Neglected Domestic Mandate” - CPD Perspectives on Public Diplomacy, Figueroa Press, Los Angeles, 2010

GILMORE, Fiona: “A Country - can it be repositioned? Spain -the success story of country branding”, Journal of Brand

Management, vol. 9, no. 4-5, Abril 2002

INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS: “Balance del Turismo Año 2010 - Resultados de la actividad turística en España”, Instituto de Estudios Turísticos, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Abril 2011 [www.iet.tourspain.es/.../Balance%20de%20turismo%20en%20Espa%20na%20en%202010.pdf](http://www.iet.tourspain.es/.../Balance%20de%20turismo%20en%20Espa%20na%20en%202010.pdf)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (I.N.E.): “Relaciones con el país de origen y con la sociedad española”(2008), p. 131  
[www.ine.es/daco/daco42/inmigrantes/informe/eni07\\_6rela.pdf](http://www.ine.es/daco/daco42/inmigrantes/informe/eni07_6rela.pdf)

GOBIERNO DE CANARIAS: “Canarias está preparada para operar como centro logístico y hub de transporte marítimo con África para empresas multinacionales”, Nota de Prensa, Gobierno de Canarias, 26 de Abril 2011  
<http://www.gobcan.es/noticias/index.jsp?module=1&page=nota.htm&id=138235>

LEONARD, Mark: “Diplomacy by Other Means”, Foreign Policy, No. 132 (Sep. - Oct., 2002), p. 48-56

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN, “Instrumentos de la nueva Diplomacia Pública española”, V Conferencia de Embajadores - Diplomacia Pública y Política Exterior, Madrid, 2008, p. 32-136

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACION: “Las Casas, Un Modelo de Diplomacia Pública”, Miradas Al Exterior, No. 3, MAEC, Madrid, Jul-Sep 2007

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN, Real Decreto 1371/2008, BOE 206 de 26/8/2008, p. 35.397 - 35.398

NOYA, J., JIMENO, M., MADERUELO, M.: “Una Diplomacia Pública Para España” - Informe Estratégico, Real Instituto Elcano, Madrid, Abril 2009, p. 22, 137

NOYA, Javier: “Diplomacia Pública para el Siglo XXI”, Real Instituto Elcano, Barcelona, 2007, p.419

NOYA, Javier: "Inmigración y Diplomacia Pública", Real Instituto Elcano, Área: Imagen Exterior de España y Opinión Pública, ARI No108/2006, Oct. 23, 2006

THE ECONOMIST: "Survey: A house of many mansions", The Economist, June 26, 2004, Vol. 371, issue 3381, p.14

THE ECONOMIST: "Survey: The second transition", The Economist, June 26, 2004, Vol. 371, issue 3381

UNIÓN EUROPEA: "Barcelona Declaration" adopted at the Euro-Mediterranean Conference, November 1995 ("Declaración de Barcelona es Adoptada en la Conferencia Euro-Mediterránea"), Boletín Oficial de la Unión Europea: [http://www.ena.lu/barcelona\\_declaration\\_27\\_28\\_november\\_1995-020005386.html](http://www.ena.lu/barcelona_declaration_27_28_november_1995-020005386.html)

### Entrevistas

CALCINES, Estefanía: Entrevista a la Jefe del Área web y Mediateca para Casa África sobre el uso de las redes sociales de Casa África y actualización de estadísticas concedida vía email, Los Ángeles, 1/6//2012

GILBOA, Eytán: "Diaspora Public Diplomacy", presentación al Instituto de Verano de Diplomacia Pública, University of Southern California, Los Ángeles, 26/7/2011

PADILLA MACABEO, Luis: Entrevista telefónica al Secretario General de Casa África sobre el rol de la institución en la Diplomacia Pública española, Las Palmas de Gran Canaria, 25/4/2011

TUSELL PRATS, Joan: Entrevista telefónica al Director del Área de Medios de Casa África, analizando las distintas funciones del Área y las actividades de intercambio llevadas por la institución, Las Palmas de Gran Canaria, 25/4/2011

### Páginas web

AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

<http://www.aecid.es/web/es/>

CASA ÁFRICA  
<http://www.casaffrica.es/>

CASA AMÉRICA  
<http://www.casamerica.es/>

CASA ÁRABE  
<http://www.casaarabe.es/>

CASA ASIA  
<http://www.casaasia.es/>

CASA MEDITERRÁNEO  
<http://casa-mediterraneo.es/>

CASA SEFARAD-ISRAEL  
<http://www.casasefarad-israel.es/es/>

DEPARTAMENTO DE ESTADO, EE.UU.  
<http://www.state.gov/>

INSTITUTO CERVANTES  
<http://www.cervantes.es/default.htm>

INTERNATIONAL DIASPORA ENGAGEMENT ALLIANCE (IdEA)  
<http://www.diasporaalliance.org/>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA - Migraciones:  
[http://www.ine.es/inebmenu/mnu\\_migrac.htm](http://www.ine.es/inebmenu/mnu_migrac.htm)

MIGRATION POLICY INSTITUTE - "Encuesta sobre la Comunidad y Datos del Censo sobre los nacidos en el extranjero" (American Community Survey and Census Data on the Foreign Born), 2009 (actualizado en 2010):  
<http://www.migrationinformation.org/data-hub/acscensus.cfm>

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN  
<http://www.maec.es/es/Home/Paginas/HomeEs.aspx>

SPAIN/USA FOUNDATION  
<http://www.spainusafoundation.org/>



---

## 4.3. La gestión de la Marca España desde una perspectiva turística

**Manuel Butler Halter**

DIRECTOR GENERAL DEL INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA (TURESPAÑA)

**Felipe Formariz Pombo**

SUBDIRECTOR GENERAL DE PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EXTERIOR DEL TURISMO. INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA (TURESPAÑA)

---

### La marca como factor de éxito de las organizaciones

La marca es el instrumento a través del cual una organización pretende crear una determinada imagen de un producto, de un servicio o de la propia organización. La marca juega un papel determinante en el éxito de las organizaciones porque un posicionamiento adecuado de la misma permitirá conseguir más fácilmente los objetivos.

Una marca bien posicionada ocupará un lugar relevante en la mente del consumidor, de modo que cuando éste quiera consumir un determinado producto o servicio las marcas que estén en su mente serán más susceptibles de ser adquiridas que aquellas que no lo están. Además, el hecho de que una marca esté bien posicionada supone generalmente una cierta estima por la misma de modo que a la persona que la adquiere le resulta más fácil justificar su compra. Al final todo ello se traduce en un mayor volumen de ventas, una mayor cuota de mercado y, lo que es más importante, en la capacidad para poder cobrar precios primados. Puesto que además el consumidor es más proclive a la compra, los impactos del marketing son mayores siendo posible hacer una inversión más reducida para obtener los mismos resultados. Mayores ingre-

sos por precios primados y menores costes de marketing permiten incrementar la rentabilidad de la organización.

El posicionamiento de la marca es también vital en las relaciones con sus *stakeholders*, que estarán orgullosos de vincularse a la misma. Esto es especialmente importante en el caso del personal de las organizaciones. Unos empleados orgullosos de trabajar para su marca estarán más motivados y ofrecerán mejores servicios, lo que redundará en la calidad percibida y la satisfacción del cliente, fortaleciendo la marca.

En épocas de crisis una marca bien posicionada debería resistir mejor a los descensos de la demanda. De este modo la caída de su consumo será menor que el de otras marcas competidoras.

Por último una marca bien posicionada es susceptible de extenderse a otras líneas o categorías de producto. En estos casos el coste de utilizar una marca ya conocida y con buena reputación será mucho menor que si se tiene que comenzar a crear una nueva marca.

Una marca es un concepto, una idea que está en la mente del consumidor<sup>1</sup>. Una marca no es solo el logotipo, símbolo gráfico de la marca.

---

<sup>1</sup> Cuando se habla de marca se puede hacer referencia a dos conceptos que en la terminología anglosajona están claramente diferenciados. El concepto *brand* hace referencia al conjunto de asociaciones que se generan en la mente del consumidor. A partir de aquí se ha generado una disciplina, el *branding*, que permite mejorar el posicionamiento de esas marcas al objeto de conseguir los objetivos de las organizaciones. Por otro lado está el concepto de *trade mark*, que hace referencia generalmente al símbolo representativo de esa marca, que es el logotipo. En este trabajo, cuando se hable de marcas se hará con relación al primero de los conceptos.



Pero lo más importante de todo es que la marca es una promesa que debe ser satisfecha. Y la satisfacción adecuada o no de la expectativa generada en el consumidor va a influir en la reputación de nuestras marcas.

### La marca país

Al igual que ocurre con los productos, los servicios o las organizaciones; los países, las regiones y las ciudades también gestionan sus propias marcas.

Una marca país no deja de ser la imagen que una persona tiene sobre ese lugar en su mente. Es muy común, cuando dos personas de distintos países se conocen, que su conversación se inicie con referencias a los iconos y tópicos de sus lugares de origen, que no dejan de ser esas asociaciones y valores que el extranjero tiene en su cabeza sobre la marca de ese país.

Podríamos definir la marca país como “el conjunto de elementos multidimensionales y únicos proporcionados por un país con una diferenciación basada en la cultura y relevante para todos sus públicos objetivos”<sup>2</sup>. De la definición anterior se pueden extraer varios elementos. En primer lugar hace referencia a un conjunto de elementos únicos, basados en una diferenciación cultural. Estos elementos son los que hacen diferente una marca de la otra y, por tanto, los que favorecen el posicionamiento. Además son multidimensionales. Como se verá a continuación la marca país está formada por una serie de dimensiones parciales de la vida política, económica, cultural, turística, que conjuntamente contribuyen a la creación de esa imagen de marca global. Estos elementos han de ser relevantes para el público objetivo. Si no lo son, si no satisfacen una necesidad, no tienen utilidad y entonces es muy complicado que estén en la mente de las personas. Por último es vital tomar como referencia el marco del público objetivo. Hay que tener en cuenta que nos encontramos en un entorno competitivo en el que es necesaria la priorización. Hay que saber cuál es nuestro público objetivo en

cada momento y dirigir las estrategias de marketing al público adecuado.

Es importante no confundir posicionamiento de marca país con posición competitiva del país. Muchas veces se tiende a clasificar a los Estados en función de parámetros como PIB, exportaciones, inversión directa, para asociarlos directamente a la fortaleza de la marca país. Pero no es lo mismo. La competitividad país es, en gran parte, consecuencia de la fortaleza de marca país, sobre todo de algunas de sus dimensiones. Un posicionamiento adecuado de la marca puede contribuir a mejorar significativamente la competitividad. Pero la fortaleza de la marca tiene sus propios indicadores, como se verá más adelante.

Por ello el concepto marca país ha ido adquiriendo una gran relevancia en los últimos años. Porque los países se han dado cuenta de que un buen posicionamiento de su marca contribuye a atraer a más turistas, incrementar las exportaciones y la inversión directa e incluso atraer el talento.

Si bien los países siempre han utilizado elementos diferenciadores (banderas, escudos, himnos) que pretendían diferenciarlos del resto, nunca hasta ahora se había profundizado y estudiado el impacto de la marca país y de sus elementos diferenciadores, que se han extendido a logotipos, iconos...

Es más, el desarrollo regional y local ha provocado el crecimiento del denominado “*place branding*”, de modo que ciudades y regiones de todo el mundo están poniendo en marcha estrategias de *branding* para posicionarse en el mundo y atraer talento y recursos económicos. De este modo han pasado a competir con las marcas país en el ámbito internacional, generando en ocasiones disfuncionalidades en la gestión de las arquitecturas de marca de lugares. Sobre ello se hará referencia más adelante relacionado con el caso turístico.

2 DINNIE, K.: Nation Branding. Editorial Elsevier. Año 2008 1º ed.

**CUADRO 1.**

2010		2009		2008		
1	EEUU	68,15	EEUU	67,98	Alemania	67,4
2	Alemania	67,62	Francia	67,35	Francia	67,3
3	Francia	66,96	Alemania	67,24	R, Unido	66,8
4	R. Unido	66,62	R, Unido	66,70	Canadá	66,3
5	Japón	66,45	Japón	66,13	Japón	66,1
6	Canadá	66,06	Italia	66,03	Italia	65,9
7	Italia	65,55	Canadá	65,98	EEUU	65,5
8	Suiza	64,43	Suiza	64,78	Suiza	64,9
9	Australia	64,15	Australia	64,18	Australia	64,6
10	Suecia	63,44	España	63,57	Suiza	64,1
11	España	63,41	Suecia	63,57	España	63,3

GfK<sup>4</sup>.

### Las dimensiones de la marca país. ¿Cómo contribuye cada dimensión a la marca?

Uno de los principales teóricos del *branding* de países es Simon Anholt<sup>3</sup>, que destaca que una marca país está integrada por un conjunto de dimensiones que contribuyen a la creación y posicionamiento de la marca país. Dichas dimensiones son seis: exportaciones, gobernanza, cultura, población (incluyendo celebridades), turismo y, finalmente, inversión y capacidad de atracción del talento. A partir del análisis de cada una de estas dimensiones establece un índice agregado donde se representa la fortaleza de la marca país.

El cuadro 1 muestra la evolución del índice en los últimos años. En él puede verse cómo de acuerdo con los parámetros establecidos por Anholt, España se mantiene en el puesto 11 en todo el período.

Siguiendo un modelo parecido se encuentra el elaborado por la consultora Futurebrand, que señala cinco grandes dimensiones: sistemas de

**CUADRO 2.**

2011	2010
Canadá	Canadá
Suiza	Australia
N. Zelanda	N. Zelanda
Japón	EEUU
Australia	Suiza
EEUU	Japón
Suecia	Francia
Finlandia	Finlandia
Francia	R. Unido
Italia	Suecia
Alemania	Alemania
Noruega	Italia
R. Unido	Noruega
España	España

Fuente: FUTUREBRAND: 2011-2012 Country Brand Index.

valores, calidad de vida, aptitud para los negocios, patrimonio y cultura, y turismo.

El cuadro 2 muestra la evolución del índice en los últimos años.

3 ANHOLD, Simon: Competitive Identity. The new Brand Management for Nations, Cities and Regions. Palgrave Macmillan. Año 2007

4 Datos 2008: GfK Roper Public Affairs and Media: The Anholt-GfK Roper Nation Brands IndexSM 2008 Report. Año 2008. P. 13

<http://www.si.se/upload/Sverige%20i%20v%C3%A4rlden/rapporter/Sweden%202008%20NBI%20Report%209.8.08.pdf>

Datos 2009: GfK Roper Public Affairs and Media The Anholt-GfK Roper Nation Brands IndexSM 2009 Report. Año 2009 p. 12

[http://www.image-suisse.ch/fileadmin/user\\_upload/pdf/d/Image\\_der\\_Schweiz/Switzerland\\_2009\\_NBI\\_Report\\_08-31-2009.pdf](http://www.image-suisse.ch/fileadmin/user_upload/pdf/d/Image_der_Schweiz/Switzerland_2009_NBI_Report_08-31-2009.pdf)

Datos 2010: GfK Roper Public Affairs and Media The Anholt-GfK Roper Nation Brands IndexSM 2010 Report. Año 2010 p. 14

<http://www.si.se/upload/Sverige%20i%20v%C3%A4rlden/rapporter/Sweden%202010%20NBI%20Report%2010-6-2010.pdf>

Junto a estos dos índices, posiblemente los más utilizados, existen otros igualmente importantes como los elaborados por Reputation Institute o Bloom Consulting. Lo importante de todos ellos es que siguen el mismo planteamiento conceptual, aunque posteriormente establezcan sus matices con relación al número de dimensiones o a la metodología de medición de las variables<sup>5</sup>.

Además de conocer la posición global es relevante conocer el posicionamiento de las distintas dimensiones de la marca. De este modo se podrían producir descompensaciones entre ellas, contribuyendo algunas de ellas de forma positiva al posicionamiento global y otras no.

Cabe destacar aquí la importancia del sector turístico en la contribución al índice global, que es de 0,16 en el índice de Anhold y de 0,20 en el de Futurebrand. Ello pone de manifiesto la relevancia del sector turístico como contribuyente a la generación de la marca país.

Pero en el caso de España este hecho es aún más importante puesto que donde obtiene las mayores puntuaciones es en este apartado, lo que acentúa la importancia de esta dimensión en la contribución a la imagen del país. En 2008 España ocupaba el décimo puesto en el índice de Anhold, mientras que en la dimensión turística ocupaba el tercer puesto<sup>6</sup>. Y lo mismo ocurre con el índice de Futurebrand donde España ocupaba en 2011 la tercera posición en la dimensión turística mientras que ocupaba el puesto 14 en el ranking global<sup>7</sup> (cuadro 3).

### La interdependencia entre las dimensiones de la marca país

Existe una interrelación bastante importante entre las distintas dimensiones que conforman la marca país de modo que el comportamiento de una de las dimensiones puede afectar positiva o negativamente a las demás.

CUADRO 3.

Posición	
Sistema de valores	20
Calidad de vida	20
Aptitud para los negocios	25
Patrimonio y cultura	7
Turismo	3

Fuente: FUTUREBRAND: 2011-2012 Country Brand Index

En el caso del turismo este hecho se plantea especialmente con la cultura y el deporte. La oferta cultural de un país (patrimonio, historia, arte...) es muchas veces objeto del viaje turístico de modo que una percepción positiva de la imagen cultural de un país puede contribuir a mejorar la imagen turística del mismo.

Lo mismo ocurre con el deporte, donde la victoria de los deportistas nacionales contribuye a dotar de notoriedad y estima a la marca y, en especial, a la dimensión turística, ya que muchos de los iconos deportivos se suelen asociar a destinos. Es más, los países tienen a utilizar los grandes acontecimientos deportivos y culturales y a sus estrellas más mediáticas como elementos atractores de turismo.

En este sentido es importante la colaboración de las organizaciones responsables de la gestión de las distintas dimensiones en aquellos proyectos que puedan generar sinergias y reforzar varias dimensiones de marca, siempre teniendo en cuenta el público objetivo al que se dirige. Por poner un ejemplo, el proyecto "Study in Spain" reúne a organizaciones del sector público y privado relacionadas con la oferta educativa en España para extranjeros. En ella el Instituto de Turismo de España, ICEX, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, y el Instituto Cervantes trabajan junto con otros departamentos ministeriales, comunidades autónomas y asociaciones empresariales para coordinar toda la acción exterior encaminada a que los extranjeros vengan a estudiar a

5 El Índice Anhold está basado exclusivamente en encuestas a consumidores mientras que el Índice Futurebrand incluye información adicional procedente de paneles cualitativos y otorga una mayor importancia a los prescriptores/influenciadores.

6 2008 Anhold - GfK Roper Nation Brands IndexSM Report Highlights, accessible en [http://www.gtai.de/GTAI/Content/CN/Invest/\\_SharedDocs/Downloads/Extern/Studies/2010/download-diw-2010-15508.pdf](http://www.gtai.de/GTAI/Content/CN/Invest/_SharedDocs/Downloads/Extern/Studies/2010/download-diw-2010-15508.pdf)

7 FUTUREBRAND: 2011-2012 Country Brand Index. Año 2011

España, contribuyendo este proyecto a mejorar el posicionamiento de nuestro país en todas las dimensiones afectadas. Esta coordinación busca eliminar duplicidades y permitir que a su vez cada organización sea responsable de la dimensión de la que es competente.

Un ejemplo claro de cómo influyen una dimensión sobre otra es la relación entre la dimensión económica y la turística de la marca país.

El Plan Estratégico de Marketing 2012-2015 del Instituto de Turismo de España realizó, en su fase de diagnóstico, una “Evaluación de la marca turística España”<sup>8</sup> donde, en base a determinados parámetros, iba midiendo algunos elementos clave como el papel de marca, la fortaleza de marca e incluso un modelo teórico de valoración de una marca turística de país.

Este ejercicio teórico se resume en el cuadro 4<sup>9</sup>.

Para el objeto de este trabajo lo más interesante es ver cómo la dimensión económica de la marca afecta a la dimensión turística. Para poder descontar los flujos monetarios generados por la marca a tiempo presente se suele tomar el coste medio ponderado del capital de la empresa o, en su defecto, una tasa de riesgo de descuento integrada por una tasa libre de riesgo más la prima de riesgo aplicable a la empresa objeto de valoración. En el caso de la marca turística, donde el propietario de la marca sería el Estado español, la tasa de descuento de obtendría aplicando la tasa de riesgo aplicable al Estado. En el estudio se toma como referencia las Obligaciones del Estado a 10 años (cuadro 5). Si se observa el comportamiento de las mismas en los últimos tiempos se observa cómo al incre-

#### CUADRO 4.



Fuente: TURESPAÑA & FUTUREBRAND. Valoración de la marca España (2011)

8 INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA & FUTUREBRAND: Evaluación de la marca turística España. Año 2011

9 El modelo parte de una proyección de los ingresos por turismo a partir de un modelo econométrico que toma los datos de la balanza de pagos que elabora el Banco de España. A partir de esta cifra se determinan los beneficios netos, que corresponden a la explotación empresarial de estos ingresos. Para la conversión a beneficios netos se la utilizado el margen de ventas de las empresas de los sectores “comercio y hostelería” y “transportes”. Aplicando dicho ratio al gasto turístico se obtiene una estimación de los beneficios netos que se corresponderían aproximadamente con los beneficios obtenidos por el sector turístico. Además se ha determinado cuál es el peso de la marca-destino en la elección de un destino turístico por parte de un turista (ver punto 6), de modo que se pueda inferir qué parte de los ingresos/beneficios por turismo son atribuibles, de forma genérica, a una marca-destino. El posicionamiento de una marca en la mente del consumidor hace que esté más predispuesta a consumir una marca frente a otras marcas competidoras. La fortaleza de marca ayuda a matizar la importancia del papel de marca de modo que se pueda determinar qué parte de los ingresos/beneficios por turismo son atribuibles a la marca turística España. La valoración a precios actuales de esos beneficios futuros atribuibles a la marca turística España así como su valor residual determinan el valor de la marca. Para la obtención del valor presente de esos beneficios futuros se ha tomado como referencia el tipo de las Obligaciones del Estado a 10 años.

**CUADRO 5. Tipo de interés medio de Obligaciones del Estado a 10 años**

Subasta 20 de octubre de 2011	5,433%
Subasta 7 de junio de 2012	6,044%

Fuente. Tesoro Público. [www.tesoro.es](http://www.tesoro.es)

mentarse la prima de riesgo se incrementa la tasa de descuento, reduciéndose el importe de los flujos futuros y, por tanto, afectando negativamente al valor de la marca turística.

La marca turística permite mejorar el posicionamiento de la marca país. No solo porque como dimensión con entidad propia contribuye al conjunto de la marca, sino por el hecho de que el propio turista que nos visita tiene una “experiencia de país” que le permite conocer y valorar mejor su relación con la marca España.

El turista que nos visita, conoce y utiliza las grandes infraestructuras de transporte y telecomunicaciones, y es usuario de los servicios prestados por empresas españolas con presencia internacional. Esto es importante porque en muchos casos ese turista puede tener capacidad de decisión sobre proyectos en los que pueden estar implicadas empresas españolas. Una buena imagen de su estancia puede contribuir a generar negocio posteriormente y a incrementar el poder de la dimensión económica.

Y aquellos que tal vez no tengan capacidad de decisión en sus empresas sí que lo tienen en sus hogares. Durante su estancia en España consumirán diversos productos que posteriormente podrán consumir en su país de origen, fomentando las exportaciones.

Si el extranjero se encuentra en problemas y nuestros servicios públicos son capaces de solucionarlos adecuadamente, se verán fortalecidas las dimensiones política y de calidad de vida.

Y finalmente lo contará a su entorno personal, convirtiéndose en embajador de la marca, y convenciendo a otras personas para que disfruten de esa “experiencia de España”, ampliándose el efecto.

En los últimos 50 años hemos conseguido que se produzcan 1.500 millones de esas “experiencias de España”, algo que muy pocos países pueden contar<sup>10</sup>.

**La marca turística España**

Se podría decir que el sector turístico es posiblemente el pionero en abordar desde el punto de vista del *branding* una de las dimensiones de la marca país. El “*Spain is different*” de los años 60 dejaba claro que España es un país con un conjunto de atributos únicos que lo hacen diferente de sus competidores. Pero cuando realmente se comienza a hacer un análisis desde el punto de vista del marketing es a comienzos de los años 80, con la elaboración del primer Plan de Marketing Turístico de España y la creación del primer logotipo de un destino turístico: el Sol de Miró, que goza de un amplio reconocimiento mundial<sup>11</sup> y es referencia obligada en la literatura académica sobre marketing turístico de destinos.

Desde entonces se han venido realizando estudios que han ido modulando la política de promoción turística y los mensajes a comunicar al turista potencial, permitiendo ser más eficientes en el uso de los presupuestos destinados a marketing. Puesto que analizar todos ellos haría muy extenso este trabajo, es interesante centrarse en los más recientes.

En el año 2007 se aprobó el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 que, con la aprobación por parte del conjunto del sector turístico español (AAPP y sector privado), pretende convertir a España en el “sistema turístico más competitivo y al mismo tiempo sostenible en el año 2020”<sup>12</sup>.

10 INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA & THR: Plan Estratégico de Marketing 2012-2015. Año 2011

11 El último estudio realizado sobre notoriedad del logotipo del turismo español mostraba un reconocimiento del 88%, llegando a ser del 95% en Holanda y del 93% en R. Unido (Estudio “El valor de la marca en la elección de un destino” (2010)).

12 MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO: Plan del Turismo Español Horizonte 2020. Año 2007

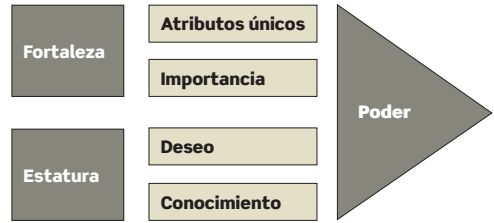
El Plan se articula en una serie de ejes estratégicos entre los que se encuentra el “Posicionamiento 2020” cuyo principal objetivo es “definir y desarrollar una propuesta de posicionamiento turístico que incorpore los atributos de país que se desea proyectar y defina la estrategia comunicativa más adecuada”<sup>13</sup>. Para poder conseguirlo era necesario contar con un diagnóstico del posicionamiento de la marca turística España. Por ello en 2009 se realizó el “Estudio sobre el posicionamiento de la marca turística España”<sup>14</sup> en base al modelo de valoración de marcas de Young and Rubicam, que aparece resumido en el cuadro 6.

De acuerdo con este modelo una marca es más poderosa cuando su fortaleza y su estatura son mayores que los de sus competidores siendo cuatro los pilares que sustentan el poder de la marca. El primero de ellos es la diferenciación (atributos únicos en el cuadro), que hace referencia a aquellos atributos que son únicos, aquello que no tienen las marcas competidoras. En segundo lugar se encuentra la relevancia (importancia en el cuadro): ¿satisface la marca las necesidades del consumidor? La estima (deseo en el cuadro) está relacionada con las posibilidades reales de consumo. El consumidor consumirá con mayor probabilidad siempre que la marca siga manteniendo su promesa. Por último el conocimiento hace referencia a la comprensión de la marca por el consumidor y este conocimiento procede de dos fuentes: la comunicación que realiza la marca y, sobre todo, la experiencia de consumo.

El modelo empleado señala que las marcas tienen un ciclo de vida, que se recoge en el cuadro 7.

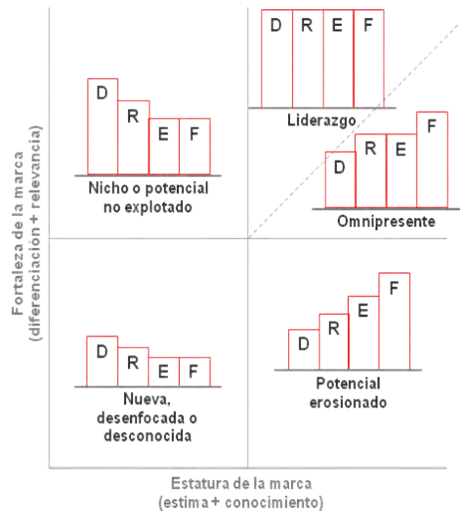
En cada una de las fases del ciclo de vida la im-

**CUADRO 6**



Fuente: TURESPAÑA & THR: Estudio sobre el posicionamiento de la marca turística España (2009)

**CUADRO 7**



Fuente: THR a partir del modelo de Y&R

portancia de los pilares es relativa<sup>15</sup>, si bien en la fase de liderazgo, los cuatro pilares están en su máximo nivel potencial.

13 Ib.

14 INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA, THR & INNOVA MANAGEMENT: Estudio sobre el posicionamiento de la marca turística España. Año 2009.

15 En el momento de lanzamiento de una marca esta es, lógicamente, desconocida. El consumidor apenas conoce cual son sus atributos únicos, las necesidades que le puede satisfacer y el conocimiento de la marca, al no haber podido tener una experiencia de consumo. Con el tiempo, la marca va creciendo en cada una de las dimensiones. Una marca poderosa es aquella que llega a ser líder y estar por encima de sus competidores en todos los pilares del modelo. Pero para mantenerse en esa posición de liderazgo debe luchar continuamente porque sus competidores no avancen en esa posición relativa. A partir de ahí la marca puede seguir manteniendo el liderazgo o comenzar a erosionarse. La marca empieza a perder fortaleza, especialmente en lo que respecta a la diferenciación, a la pérdida de atributos únicos que son imitados por los competidores. Puede ocupar todavía posiciones de liderazgo en su categoría pero sus competidores son amenazas reales. Por último, en la fase de declive la marca no ha sabido resistir esa competencia y pierde sus elementos de diferenciación, pasando a ser un “commodity” y por tanto a competir en una estrategia más basa en precio, con menores rentabilidades.

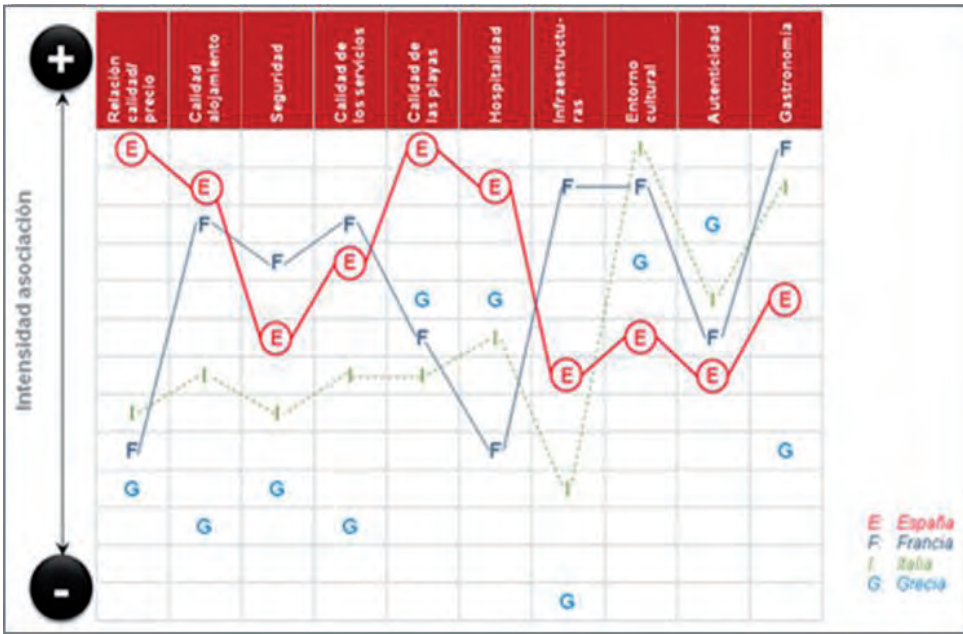
En el estudio se procedió a analizar cada una de las cuatro dimensiones de la marca turística Española.

**Diferenciación**

Sin diferenciación la marca termina por convertirse en un *commodity*, algo que se consume por precio o por conveniencia. En este sentido la

marca turística España está demasiado asociada con el sol y playa y sufre signos de agotamiento, sobre todo en un producto turístico en el que la hipercompetencia ha reducido los elementos diferenciadores y ha comoditizado el producto. Cuando se dice que el clima es un elemento diferencial hay que tener en cuenta que también lo es de los países del Mediterráneo. Si se habla de

**CUADRO 8**



Fuente: TURESPAÑA, THR & INNOVA MANAGEMENT: Estudio sobre el posicionamiento de la marca turística España

**CUADRO 9**

Producto	Grado de conocimiento	Muy superior a la media	Muy inferior a la media
Sol y Playa	****		México, Singapur
Turismo cultural y city breaks	***	EEUU, Japón	
Gastronomía	**	Rusia	Francia
Incentivos	**	Reino Unido	Japón
Golf	**	Alemania, Dinamarca	México, Rusia
Turismo Idiomático	**		México
Congresos y reuniones	**	Reino Unido	
Cruceros	*		Polonia, Austria
Turismo LGBT	*	Reino Unido, EEUU	Polonia, Austria

Fuente: TURESPAÑA, THR & INNOVA MANAGEMENT: Estudio sobre el posicionamiento de la marca turística España

diversidad, países como Francia, Suiza o Estados Unidos también gozan de este atributo. Y si se hace referencia a la riqueza cultural entonces España se sitúa al nivel de países como Italia, Francia o Grecia. Por tanto, estos elementos no pueden ser considerados como los diferenciadores.

Sin embargo existen elementos que se pueden explotar mejor: la pasión por la vida, el estilo de vida, la calidad de vida.

### Relevancia

El estudio identificó los principales direccionadores (*drivers*) de la demanda, categorizándolos por su importancia relativa (en el cuadro 8 los direccionadores más importantes son los que se sitúan a la izquierda). España se sitúa en los primeros puestos como destino preferido en los principales *drivers*. España es percibida como el destino con la mejor relación calidad/precio (el *driver* más importante para la mayoría de los encuestados). Además, está entre los 5 destinos más mencionados en 14 de los 17 direccionadores más importantes para los consumidores quedando fuera de las cinco primeras posiciones en los apartados “Seguridad”, “Respeto por el medioambiente” y “Destino único, diferente a todo lo demás”, lo cual está en línea con la conclusión sobre la mejorable diferenciación de la marca turística España.

### Estima

España es considerada como un destino ideal para vacaciones de sol y playa y también para *city breaks* para los turistas de destinos europeos. Para los consumidores de mercados lejanos España es un destino ideal para turismo cultural. A pesar de que el turista considera que España es un destino ideal para muchos tipos de viaje, aún va asociada a algunos atributos negativos como la masificación, la pérdida de identidad o la inseguridad.

### Conocimiento

El conocimiento que tienen los consumidores sobre los productos turísticos españoles varía mucho de un mercado a otro. El cuadro 9 muestra el grado de conocimiento de los distintos productos y aquellos mercados en los que el conocimiento es muy superior o inferior a la media.

Del análisis de las dimensiones de la marca turística España se deduce que se ha convertido en una marca omnipresente, muy bien establecida en el mercado pero con una capacidad seductiva erosionada. La marca turística España se apoya en unos elementos diferenciadores que ya no lo son tanto (lo que la hace única se está diluyendo) y empieza a resultar demasiado familiar y se pierde interés en conocerla mejor (baja la estima). El desarrollo de una nueva oferta que pueda interesar al consumidor le puede hacer volver a un escenario de liderazgo.

A partir de este análisis se propone la adopción de una nueva estrategia que responda a unos nuevos retos. En primer lugar hay que ampliar el público objetivo, lo que supone pasar de los segmentos de demanda actuales de nivel de renta media a segmentos con mayor poder adquisitivo así como ampliar los mercados emisores. España concentra mayoritariamente toda su emisión en Europa, mercados maduros que principalmente consumen sol y playa. Desde un punto de vista más cualitativo, y tomando las clasificaciones por perfiles experienciales de viaje o de estilo de vida se pretende alcanzar a los denominados *achievers* y *experiencers*, que son perfiles demográficos generadores de tendencias, que pueden permitir ayudar al reposicionamiento de la marca turística España.

Es segundo lugar es necesario actualizar la promesa de marca. La marca turística España no se percibe como diferente o única y está, además, muy erosionada. Por ello es necesario actualizar la promesa de la marca, que hasta entonces había sido “Vacaciones alegres al sol”, y llevarla a un terreno más emocional.

Además hay que desarrollar y estructurar la oferta: la oferta turística española está atomizada y no estructurada, no cuenta con una clasificación clara. Por ello, es necesario crear una nueva cartera de productos que pongan de manifiesto la variedad de la oferta, que va mucho más allá del tradicional sol y playa.

Por último hay que adoptar una arquitectura de marca maestra: España cuenta con una amplísi-



ma cartera de marcas de destino y de productos, siendo la marca turística España la marca paraguas para todas ellas en la promoción internacional. Para facilitar la gestión de las acciones de marketing y que éstas sean más efectivas, es necesario adoptar una arquitectura de marca coherente y eficaz.

A partir de este diagnóstico el Instituto de Turismo de España comenzó a desarrollar una nueva estrategia de marketing con un claro objetivo: convertir a España en un destino turístico líder, único, global, aspiracional, experiencial y *premium*. Líder porque España quiere mantener su posición en el entorno competitivo mundial, lugar que viene ocupando en las últimas décadas. Único porque sólo a través de la diferenciación se puede conseguir estar en la mente del consumidor y generar un deseo por venir a un destino distinto a los demás (lo contrario supone convertir a España en una marca blanca, perdiendo oportunidades de generar mayor valor al conjunto de la economía). Global porque quiere ser un destino deseado en todo el mundo, no sólo en los mercados europeos. Aspiracional porque así se genera un mayor deseo por el consumo del destino España. Experiencial porque la experiencia contada a la vuelta de las vacaciones es la mejor herramienta de marketing que pueda existir, y porque esa experiencia grata hace de España el destino con mayor nivel de fidelidad. Y *premium* porque si se consigue todo lo anterior, aquel que nos visite estará dispuesto a pagar un precio superior, un precio primado, por los productos y servicios turísticos, generando un mayor valor y por tanto bienestar.

Para conseguirlo, Turespaña ha basado su estrategia en cuatro principios: el liderazgo en la promoción, lo que está estrechamente ligado con el siguiente de los principios, la cultura de la innovación en el marketing turístico; la orientación al consumidor final, pero sin ignorar el papel que juegan los tour operadores; y finalmente una mayor eficiencia y eficacia, buscando la excelencia en la gestión.

Esta estrategia se recoge en el Plan Estratégico

de Marketing del Instituto de Turismo de España 2012-2015<sup>16</sup>, que se fija como misión “conseguir que el destino turístico España mantenga el liderazgo incrementando la rentabilidad y la diversificación motivacional, geográfica y temporal de la demanda”.

Para su consecución se establecen 7 líneas estratégicas, que se agrupan en torno a 2 grandes grupos: estrategias de marca y estrategia de producto; estrategias complementarias en cuanto que sin un producto que satisfaga las necesidades del consumidor es difícil comunicar una imagen de destino (cuadro 10).

El aumento del poder de la marca turística España debe permitir reposicionar la imagen de marca en los mercados maduros (principalmente europeos) y crear imagen de marca (ya que en muchos países ni siquiera existe) en los mercados emergentes.

La consecución de los objetivos marcados requiere de la evaluación periódica de algunas variables claves relacionadas con el posicionamiento de la marca. En este sentido Turespaña realiza dos veces al año un análisis de la notoriedad de marca y del impacto de las campañas de comunicación en diferentes mercados. A partir de esa información puede determinarse la posición del destino España (y de sus subdestinos) en la mente del turista potencial así como determinar cuáles son los principales destinos competidores y su evolución a lo largo del tiempo. Pero además se pueden medir otras variables como la efectividad de las campañas de comunicación, la valoración de las mismas o incluso la valoración de los distintos productos turísticos españoles.

El cuadro 11 muestra que España goza de una importante notoriedad en los mercados maduros europeos, donde suele estar en el *top of mind* del consumidor como destino de vacaciones. Hay que tener en cuenta que los datos responden a la pregunta: “Cuando piensa en vacaciones ¿en qué lugares piensa?”. Esto es importante porque el posicionamiento no determina necesariamente la compra (puedo desear ir a un lugar pero no lo

16 INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA & THR: Plan Estratégico de Marketing 2012-2015. Año 2012

---

**CUADRO 10**

<b>Estrategia 1</b>	<b>Marca</b>	<b>Aumentar el poder de la marca turística "España"</b>	<b>Retención + Adquisición</b>
<b>Estrategia 2</b>	<b>Producto</b>	<b>Estimular el desarrollo de productos diferenciados alineados con los objetivos del marketing</b>	
<b>Estrategia 3</b>		<b>Desplegar un esfuerzo de "up-selling"</b>	<b>Retención</b>
<b>Estrategia 4</b>		<b>Desplegar un esfuerzo de "cross-selling"</b>	
<b>Estrategia 5</b>		<b>Retener y fidelizar clientes actuales que contribuyan a objetivos de marketing</b>	
<b>Estrategia 6</b>		<b>Conquistar nuevos segmentos de clientes en mercados maduros</b>	<b>Adquisición</b>
<b>Estrategia 7</b>		<b>Conquistar nuevos clientes en mercados emergentes</b>	

Fuente: TURESPAÑA & THR: Plan Estratégico de Marketing 2012-2015

---



---

**CUADRO 11**

Mercados	Ranking 2011			*Notoriedad top of mind			*Notoriedad total destino España		
	Jun.07	Ago.11	Dic.11	Jun.07	Ago.11	Dic.11	Jun.07	Ago.11	Dic.11
R. Unido	1	1	1	28	30,3	25,6	58,1	62	57,5
Alemania	1	1	1	24	19	19,3	74,5	43,7	43,3
Francia	1	1	1	11	23,5	19,7	19,5	45,3	40,1
Italia	-	1	2	-	17,4	14,4	-	43,5	38,6
Holanda	-	1	1	-	15,8	19,2	-	42,3	42,5
Suecia	-	1	1	-	19,3	26,3	-	44,1	53,6
Suiza	-	3	1	-	10,5	10,9	-	31,6	28,7
Irlanda	-	1	1	-	32,9	32,2	-	67,6	66,5
Rusia	-	4	5	-	8,3	6,3	-	21,3	18,2
Japón	-	8	7	-	3,1	4,2	-	12,2	11,4
China	-	9	6	-	4,9	6,9	-	11,4	15,1
EE.UU.	-	6	7	-	3,1	3,9	-	14,7	13,5
Brasil	-	5	4	-	4,8	5,3	-	19,6	19,4

Notoriedad medida en %. Fuente: Turespaña & MPG: Tracking de marca. Ola 1 año 2007. Olas 1 y 2 año 2011

---

puedo pagar). Sin embargo esa aspiracionalidad permitirá a la marca poder ofrecer productos a precios primados.

Es interesante ver cómo España no está tan mal posicionada en destinos lejanos como Japón,

China, Estados Unidos o Brasil, donde aparece siempre entre los diez primeros destinos, lo que muestra un potencial que debe ser aprovechado.

Para concluir es interesante conocer quiénes son los verdaderos rivales de España en cada uno de

**CUADRO 12. Europa a primeros mercados**

	Reino Unido		Alemania		Francia		Italia	
Recuerdo 1ª Mención (país y %)	<b>España</b>	<b>25,6</b>	<b>España</b>	<b>19,3</b>	<b>España</b>	<b>19,7</b>	Francia	18,5
	EEUU	24	EEUU	11,7	EEUU	10,1	<b>España</b>	<b>14,4</b>
	Francia	9,6	Italia	8,8	Italia	8,5	EEUU	12,7
	Grecia	4,6	Grecia	6,1	Marruecos	5,1	R. Unido	8,2
	Australia	4,5	Francia	5,3	Canadá	4,7	Grecia	5
Recuerdo Espontáneo	<b>España</b>	<b>57,5</b>	<b>España</b>	<b>43,7</b>	<b>España</b>	<b>40,1</b>	Francia	44,2
Total Destinos (país y %)	EEUU	48,1	EEUU	26,2	Italia	28,7	<b>España</b>	<b>38,6</b>
	Francia	32,5	Italia	30	EEUU	23,8	EEUU	29,9
	Italia	19,4	Francia	18,5	R. Unido	14,6	R. Unido	24,9
	Grecia	17,8	Grecia	13,3	Marruecos	14	Grecia	15,1

**Europa a resto mercados**

	Holanda		Suecia		Suiza		Irlanda		Rusia	
Recuerdo	<b>España</b>	<b>19,2</b>	<b>España</b>	<b>26,3</b>	Francia	14,1	<b>España</b>	<b>32,2</b>	Turquía	12,2
1ª Mención	Francia	14,1	Tailandia	14,2	<b>España</b>	<b>10,9</b>	EEUU	17,2	Italia	7,8
(país y %)	Grecia	6,6	Grecia	9,2	EEUU	10,7	Francia	11	Egipto	7,8
	Turquía	5,6	EEUU	6,4	Italia	9,4	R. Unido	5,6	Francia	6,6
	EEUU	5,1	R. Unido	6,2	Alemania	4,9	Portugal	5,1	Finlandia	6,5
									<b>España</b>	<b>6,3</b>
Recuerdo Espontáneo	<b>España</b>	<b>42,5</b>	<b>España</b>	<b>53,6</b>	Italia	33,4	<b>España</b>	<b>66,5</b>	Turquía	26,9
Total	Francia	32,8	Grecia	30,5	Francia	30,2	EEUU	42,7	Italia	23,2
Destinos	Italia	23,3	Tailandia	23,1	<b>España</b>	<b>28,7</b>	Francia	37,4	Egipto	23,1
(país y %)	Grecia	18,3	EEUU	21,6	EEUU	26,5	Italia	22,8	Francia	21,3
	Alemania	18,3	R. Unido	18,1	Alemania	14,3	R. Unido	22,6	<b>España</b>	<b>18,2</b>

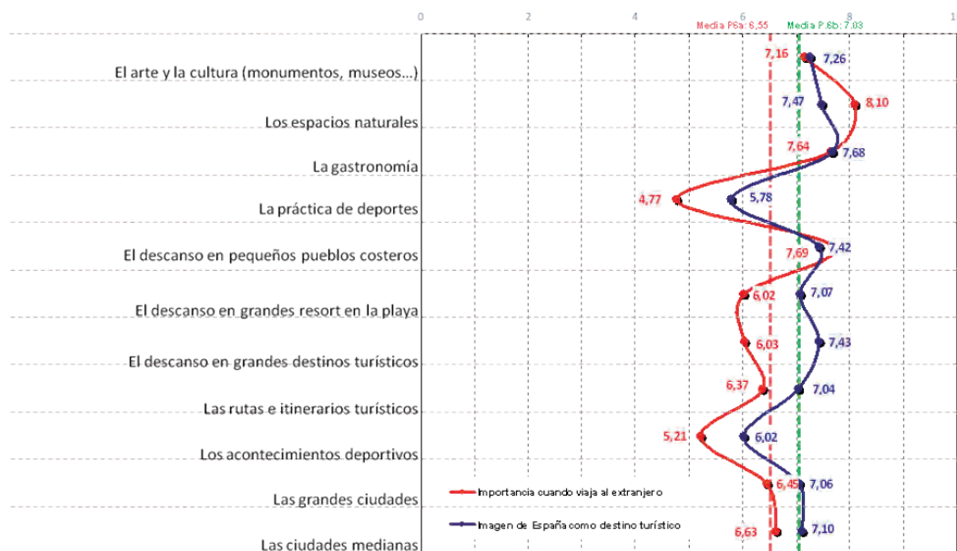
**Asia**

**América**

	Japón		China		EEUU		Brasil	
Recuerdo 1ª Mención (país y %)	EEUU	31,2	Japón	15,2	México	11,8	EEUU	30,9
	Australia	7,9	EEUU	13,4	Francia	11,4	Francia	11,9
	Italia	7	Francia	11,5	R. Unido	11,3	Italia	8,8
	Francia	6,5	Australia	9,6	Italia	8,4	R. Unido	5,7
	Corea	5,1	Singapur	7	Canadá	8	Argentina	5,7
	<b>España</b>	<b>4,2</b>	<b>España</b>	<b>6,9</b>	<b>España</b>	<b>3,9</b>	<b>España</b>	<b>5,3</b>
Recuerdo Espontáneo	EEUU	54,4	EEUU	38,5	R. Unido	31,9	EEUU	53
Total Destinos (país y %)	Italia	26,4	Japón	34,8	Francia	27,8	Francia	37,3
	Francia	24,4	Francia	31,3	Italia	25,4	Italia	30,3
	Australia	21,5	Australia	23,3	México	23,6	<b>España</b>	<b>19,4</b>
	Corea	20,2	Singapur	16,3	Canadá	18,9	R. Unido	18,8
	R. Unido	12,9	<b>España</b>	<b>15,1</b>	Australia	15,2		
	<b>España</b>	<b>11,4</b>			<b>España</b>	<b>13,5</b>		

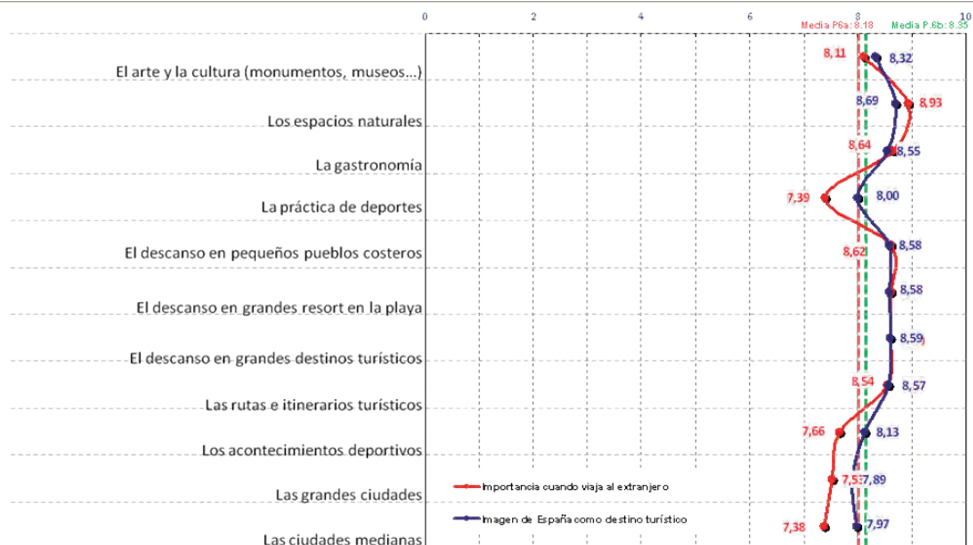
Fuente: Turespaña & MPG: Tracking de marca. Ola 1 año 2007. Olas 1 y 2 año 2011

**CUADRO 13. Importancia del producto e imagen de España como destino turístico para distintos productos en Alemania.**



Fuente: TURESPAÑA & MPG: Tracking de marca. Ola 2 año 2011

**CUADRO 14. Importancia del producto e imagen de España como destino turístico para distintos productos en China.**



Fuente: TURESPAÑA & MPG: Tracking de marca. Ola 2 año 2011

los mercados. El cuadro 12 muestra los destinos más notorios en cada país desde dos puntos de vista: el *top of mind* (primera mención) y la suma de menciones.

Pero este análisis del posicionamiento debe permitir analizar también el potencial de los productos turísticos españoles. El enfoque del análisis debe realizarse siempre desde el punto de vista de la demanda. Se trata de satisfacer las necesidades del turista potencial y adaptar la oferta a esas necesidades. Solo cubriendo esas expectativas se fortalece la marca. Un cliente satisfecho lo comunica a su círculo más cercano, convirtiéndose en embajadores de nuestra marca.

El cuadro 13 muestra dos ejemplos de ello: Alemania y China.

Del análisis de los cuadros se aprecia cuáles son los productos más interesantes para el turista de cada país y la posición que ocupa España en cada uno de ellos. Por regla general España suele estar bien posicionada y deberá trabajar principalmente en aquellos elementos que, por un lado sean relevantes para el consumidor y al mismo tiempo una debilidad para nuestro país (por ejemplo los espacios naturales).

### **Contribución de la marca turística a la generación de valor: el caso del sol y playa**

La marca turística no contribuye solo a la creación de la marca país, también genera riqueza a las empresas. Se ha señalado anteriormente que el apostar por el desarrollo de una marca supone, salvo en el caso de las marcas blancas, una apuesta por la diferenciación. Esto permitirá incrementar los márgenes sobre las ventas y por lo tanto obtener mayores rentabilidades. Las inversiones en marketing de destinos turísticos tienen, precisamente, ese propósito.

A veces se cuestiona el por qué de las inversio-

nes en campañas de publicidad mundiales y la realización de otras acciones de marketing en los mercados emisores si finalmente el turista va a terminar comprando servicios turísticos que sean ofrecidos por empresas y sobre las que no se puede conocer el retorno directo de la inversión.

Pues bien, como se verá a continuación, el papel de la marca turística de un destino puede llegar a ser un elemento importante en la decisión de compra de unas vacaciones y la imagen de marca de un destino termina beneficiando directamente a las empresas turísticas y, por consecuencia, al país.

Para poder determinar esa influencia se realizó el estudio “El peso de la marca-destino en la selección del destino turístico”<sup>17</sup>. Este estudio utiliza la metodología Brand Price Trade Off Analysis (BPTOA), que permite conocer cómo las personas establecen sus preferencias entre determinados productos y/o servicios. Básicamente lo que permite es determinar, ante un conjunto de productos o servicios homogéneos, cual es el valor del precio y el valor de la marca.

Se decidió realizar el análisis con el producto que hoy en día se entiende que podría tener un mayor grado de “comoditización”: el sol y playa.

De esta manera al encuestado se le decía que tenía que elegir entre una serie de opciones de paquete vacacionales similares, cuyos elementos variables eran el precio y el destino. El paquete en cuestión era una semana de vacaciones para una familia con dos hijos, a mediados del mes de septiembre, en un hotel de 4 estrellas en régimen de alojamiento y desayuno, avión y traslados desde y hacia el hotel.

Los destinos que podía seleccionar eran Francia, Croacia, España, Turquía, Grecia, Egipto e Italia. Para cada uno de esos países se ofrecían tres paquetes de 520, 650 y 780 euros por persona.

17 INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA, IKERFEL, FUTUREBRAND: El valor de la marca país en la elección de un destino. Año 2010. Este estudio se realizó a través de método CAWI entre un universo formado por hombres y mujeres mayores de 30 años y responsables de la elección del destino de vacaciones del hogar. Los hogares debían estar integrados por una pareja y al menos dos hijos y debían haber viajado al extranjero en los dos años anteriores. Se utilizó una muestra de 1.536 entrevistas en R. Unido, Alemania, Holanda y Suecia, con un error muestral de 2,6%.

**CUADRO 15.**

Francia	520 euros	Grecia	520 euros
Croacia	520 euros	Egipto	520 euros
España	520 euros	Italia	520 euros
Turquía	520 euros		

**CUADRO 16.**

Francia	520 euros	Grecia	520 euros
Croacia	520 euros	Egipto	520 euros
España	650 euros	Italia	520 euros
Turquía	520 euros		

**CUADRO 17. Primera elección**

España	24,4%	Turquía	9,9%
Italia	18,5%	Francia	9,0%
Grecia	17,0%	Croacia	5,4%
Egipto	15,7%		

Fuente: TURESPAÑA, IKERFEL, FUTUREBRAND

Para facilitar la elección al encuestado le aparecían en la pantalla siete cuadros señalando el destino y el precio del paquete (cuadro 15)

A continuación el encuestado elegía su primera opción. Si suponemos que la primera elección era España-520 euros entonces la pantalla se actualizaba incrementándose el paquete de España a 650 euros y preguntando de nuevo (cuadro 16).

A partir del análisis de las 21 opciones de cada uno de los encuestados se puede obtener información

relevante como el peso de la marca en la elección del destino, si el peso de España es superior o no al de sus competidores o incluso qué ocurría en la realidad si los destinos de la competencia reducen sus precios y si puede afectar a la demanda hacia España.

Lo primero que se analizó fue el peso que la marca tenía, frente al precio, en la decisión de compra. En este sentido sólo el 26,5% de los encuestados eligió entre sus primeras 7 opciones todas aquellas que se encontraban en el primer rango de precios. Analizándolo en términos del conjunto de decisiones se apreció que el peso de la marca era del 28,9% mientras que el del precio era un 71,1%.

A partir de aquí se obtiene la primera conclusión, que es que la marca turística contribuye a la toma de decisiones y, por tanto, las actuaciones que realizan los poderes públicos para comunicarla tienen posteriormente resultados. Casi un 30% de la decisión de compra está influenciada por la marca turística de un país.

Esos resultados dependerán de la posición que se ocupe en la mente del consumidor. Ahora que sabemos que la marca juega un papel en la toma de decisiones habrá que estar en la mejor posición posible (de este modo se incrementará el porcentaje de la decisión que se corresponde con la marca).

El resultado de la primera elección muestra que el 24,4% de los encuestados comprarían en primer lugar un viaje a España frente al resto de competidores (cuadro 17).

**CUADRO 18.**

**CUADRO 19.**

	% elige España	% elige competidor
España 650 euros – Grecia 650 euros	50,82	49,18
España 650 euros – Italia 650 euros	51,13	48,87
España 650 euros – Francia 650 euros	55,61	44,39
España 650 euros – Egipto 650 euros	56,12	43,88
España 650 euros – Croacia 650 euros	56,22	43,78
España 650 euros – Turquía 650 euros	57,52	42,48

Fuente: TURESPAÑA, IKERFEL, FUTUREBRAND

**CUADRO 20.**

	% elige España			% elige competidor		
	antes	ahora	variación	antes	ahora	variación
España 650 euros – Grecia 520 euros	50,82	32,20	-36,64	49,18	67,80	37,86
España 650 euros – Italia 520 euros	51,13	32,39	-36,65	48,87	67,61	38,35
España 650 euros – Francia 520 euros	55,61	35,28	-36,56	44,39	64,72	45,80
España 650 euros – Egipto 520 euros	56,12	35,61	-36,55	43,88	64,39	46,74
España 650 euros – Croacia 520 euros	56,22	35,67	-36,55	43,78	64,33	46,94
España 650 euros – Turquía 520 euros	57,52	36,51	-36,53	42,48	63,49	49,46

Fuente: TURESPAÑA, IKERFEL, FUTUREBRAND

**CUADRO 21.**

	% elige España			% elige competidor		
	antes	ahora	variación	antes	ahora	variación
España 780 euros – Grecia 650 euros	50,82	39,22	-22,83	49,18	60,78	23,59
España 780 euros – Italia 650 euros	51,13	39,51	-22,73	48,87	60,49	23,78
España 780 euros – Francia 650 euros	55,61	43,89	-21,08	44,39	56,11	26,40
España 780 euros – Egipto 650 euros	56,12	44,40	-20,88	43,88	55,60	26,71
España 780 euros – Croacia 650 euros	56,22	44,50	-20,85	43,78	55,50	26,77
España 780 euros – Turquía 650 euros	57,52	45,81	-20,36	42,48	54,19	27,57

Fuente: TURESPAÑA, IKERFEL, FUTUREBRAND

El cuadro 18 muestra la posición media de cada una de las opciones. Como se aprecia, España está siempre en primer lugar dado cualquier nivel de precios. Aquí obtenemos la segunda conclusión: a igualdad de condiciones económicas España será la preferida en mayor medida.

El cuadro 19 muestra el porcentaje de turistas que optaría por España ante un escenario de igualdad de precios.

Supongamos que nuestros destinos competidores deciden rebajar los precios y se sitúan en el rango de precios inferior al nuevo escenario de decisiones sería el reflejado en el cuadro 20.

Por último supongamos que es España quien decide bajar los costes y situarse en el nivel de los competidores. El nuevo escenario de decisiones sería el del cuadro 21.

**CUADRO 22.**

	% Notoriedad destino			% Notoriedad marca España			% Notoriedad resto marcas			% Notoriedad marca España sobre resto		
	Jun-07	Ago-11	Dic-11	Jun-07	Ago-11	Dic-11	Jun-07	Ago-11	Dic-11	Jun-07	Ago-11	Dic-11
R. Unido	58,1	62	57,5	44,8	54	50,5	13,3	13,3	11,9	77,11	80,24	80,93
Alemania	74,5	43,7	43,3	50,1	40,8	40,2	24,4	4	4,3	67,25	91,07	90,34
Francia	19,5	45,3	40,1	19,5	43,7	38,5	0	2,6	2,1	100	94,38	94,83
Italia	-	43,5	38,6	-	40	34,3	-	4,3	4,9	90,29	87,50	
Holanda	-	42,3	42,5	-	38,4	35,2	-	4,7	9,2	89,10	79,28	
Suecia	-	44,1	53,6	-	37,6	31,5	-	7,5	22,1	83,37	58,75	
Suiza	-	31,6	28,7	-	29,7	26,3	-	2,3	3	92,81	89,76	
Irlanda	-	67,6	66,5	-	57,7	57,6	-	16,8	12,6	77,45	82,05	
Rusia	-	21,3	18,2	-	21	17,7	-	0,3	0,6	98,59	96,72	
Japón	-	12,2	11,4	-	12,2	11,4	-	0	0	100	100	
China	-	11,4	15,1	-	11,4	15	-	0	0,1	100	99,34	
EE.UU.	-	14,7	13,5	-	14,4	13,1	-	0,3	0,3	97,96	97,76	
Brasil	-	19,6	19,4	-	19,4	18,9	-	0,2	0,5	98,98	97,42	

Fuente: Turespaña & MPG: Tracking de marca. Ola 1 año 2007. Olas 1 y 2 año 2011

Lógicamente ante una variación relativa de los precios se produce una variación de la demanda a favor del que ofrece precios menores. Pero llama la atención que la variación es menor cuando se produce el incremento de los precios de España al rango superior, lo que mostraría una mayor resistencia de la marca turística España en aquellos productos asociados a un mayor precio e, indirectamente, mayor calidad.

### La gestión de las submarcas

Se señalaba anteriormente que en los últimos años regiones y entidades locales se han dado cuenta de la importancia de sus propias marcas como elementos de captación de recursos económicos y talento, llegando en algunos casos a competir con las propias marcas país. Esto ocurre, por ejemplo, a nivel de las marcas turísticas, donde existe un universo de marcas que, en la mayor parte de las ocasiones genera confusión en el consumidor.

En este sentido son interesantes los datos obtenidos sobre la notoriedad de las submarcas españolas. El cuadro siguiente muestra la notoriedad de la marca país y de las submarcas. Salvo en Reino Unido e Irlanda, donde se citan importantes destinos turísticos españoles (aun-

que muy por detrás de la marca España), en el resto de menciones se hace al destino España.

De este modo es importante la asociación de las marcas regionales y locales con la marca país ya que las primeras podrán beneficiarse del reconocimiento y estima del que ya goza la marca turística país. Es la marca país la que transmite esos valores a estas marcas. De esta manera, igual que ocurre con la interrelación entre dimensiones de la marca, es necesario que exista una adecuada coordinación entre los gestores de las diferentes marcas turísticas para crear sinergias, evitar duplicidades y ser más efectivos.

### Conclusión ¿Cómo gestionarlo?

La existencia de diferentes dimensiones que conforman la marca país requiere de especialistas que sean capaces de gestionar de forma óptima el posicionamiento de esas dimensiones. Como ya se ha señalado, el público objetivo de cada una de ellas es muy diferente. En el caso del turista es la persona individual que puede venir de vacaciones, pero en el sector de las infraestructuras puede ser el *decision maker* de una administración pública extranjera; y en el ámbito político el redactor de un medio que escribe



sobre España. Por ello, disponer de organizaciones especializadas en la gestión de cada una de esas dimensiones permitirá obtener los mejores resultados en cada una de ellas.

Pero también es necesario crear mecanismos de cooperación entre todas ellas para aprovechar las sinergias y evitar influencias negativas de unas sobre otras. De hecho muchas de estas organizaciones trabajan ya conjuntamente tanto a nivel central como en los propios mercados para reforzar la marca España en aquellos aspectos que le son comunes.

Y en estos mecanismos de coordinación hay que integrar a todo el entramado de entes y organizaciones públicas y privadas, que deben agruparse bajo el paraguas de la marca España.

Sólo yendo todos en el mismo sentido se podrá fortalecer el poder de nuestra marca país y, por ende, contribuir a la mejora de la competitividad de España en el mundo.





---

## 4.4. Contribución de la acción diplomática de las ciudades a la ‘marca país’

**Teresa La Porte**

PROFESOR TITULAR DE COMUNICACIÓN POLÍTICA INTERNACIONAL. UNIVERSIDAD DE NAVARRA

---

Las ciudades son un elemento esencial en la construcción de la ‘marca’ de un país. Si los paisajes son el ‘escenario’ de la ‘marca’ y el mundo rural el baúl que guarda sus tradiciones y raíces culturales, la ciudad es la expresión de esa ‘marca’ en el presente y en el futuro. En su seno, los ciudadanos resuelven de forma original y propia tanto las dificultades que presenta el mundo actual como los desafíos del mañana.

La ciudad es el primer contacto del visitante extranjero con el país. Para muchos, es incluso el único, de forma que la imagen del país se identifica con la de la ciudad que han conocido y en la que han vivido. Las cualidades que la ‘marca país’ debe destacar y los defectos que debe eliminar o explicar son, en muchos casos, talentos y vicios que corresponden a las experiencias que tienen lugar en la ciudad.

La ciudad, además, tiene vida propia e independiente del Estado. Liderada por su gobierno local, no sólo decide con autonomía la gestión municipal, sino que también tiene capacidad para gobernar su proyección exterior. Esa acción exterior tiene, en términos generales, tres grandes objetivos: mejorar su imagen y posición internacional, incentivar el desarrollo económico local, - atrayendo turismo y capital extranjero-, y participar en proyectos internacionales de acuerdo con las inquietudes políticas de sus ciudadanos. Como veremos a continuación, es este último objetivo el único que propiamente puede identificarse con la llamada ‘diplomacia de ciudades’ (City-diplomacy).

La actividad autónoma de los gobiernos locales, no sólo no estorba la política exterior del gobierno nacional, sino que la complementa, enriquece y, en muchos casos, la hace posible. La colaboración de Ayuntamientos e instituciones locales en el desarrollo de intercambios culturales, en el incremento de las relaciones económicas o en la aplicación de medidas medioambientales, por citar sólo algunos ejemplos, resulta decisiva e imprescindible para el Estado.

El Estado, por tanto, debe aprovechar e incentivar la colaboración de las ciudades en la elaboración y gestión de su ‘marca’. No sólo porque formen parte esencial de su contenido, sino porque contribuyen con su representación y acción exterior a la difusión de los principios y valores que identifican el país.

La diplomacia de las ciudades es, además, una actividad nueva en el orden internacional, propiciada e incentivada por los cambios que genera la globalización. La crisis del estado-nación, los procesos de descentralización y democratización del poder y la emergencia de actores políticos no-estatales y sub-estatales, han favorecido un protagonismo creciente de la ciudad que el Estado debe saber aprovechar para estar presente en la sociedad global a través de los nuevos actores y de las nuevas estrategias de influencia.

### **El poder emergente de la ciudad**

La ciudad, en el mundo moderno, es el lugar donde ‘suceden’ las cosas. Las nuevas formas

de organizar la sociedad, los usos e impactos de las nuevas tecnologías, la multiculturalidad y la diversidad racial adquieren visibilidad en la vida diaria de la ciudad.

La globalización ha estimulado su relevancia política (Musk, 2008). La debilidad del estado, tradicional autoridad central común que organizaba y ordenaba las relaciones internacionales, ha favorecido que otras instituciones políticas comiencen a tener poder e influencia en los procesos y foros de toma de decisiones. De una estructura vertical rígida, hemos pasado a una forma más horizontal y flexible, donde comienza a aparecer un nuevo concepto de ‘ciudadanía’ que reclama el derecho y el deber de intervenir en el ámbito internacional con voz propia.

La ciudad es también el lugar en el que la globalización se ‘localiza’ (Sassen, 2001). Las amenazas y problemas que implica –crisis económica, convivencia de grupos sociales enfrentados, desempleo– se perciben especialmente en los núcleos urbanos. Pero también es ahí donde se deciden y aplican las medidas más efectivas para proteger el medio ambiente, impulsar el desarrollo económico, fomentar la cohesión e integración social y evitar la pobreza.

La ciudad, por tanto, ha ganado autoridad e influencia en el ámbito internacional. Al proceso de descentralización del poder que caracteriza la política global se ha unido la crisis de legitimidad del estado nacional: el ciudadano, que percibe la impotencia del gobierno para defender sus intereses, otorga mayor confianza a los actores políticos no-estatales (ONGs, comunidades de expertos, confesiones religiosas) o a los sub-estatales (Ayuntamientos o gobiernos regionales). En este sentido, por ejemplo, los Ayuntamientos de Madrid (a través del decapitado Madrid Global), Barcelona (con el plan ‘Barcelona Activa’) o Bilbao (con su iniciativa ‘Ría 2001’) han sabido proyectar internacionalmente a las empresas locales y reactivar la producción y el empleo de la ciudad como no podría hacerlo el gobierno español.

Las ciudades, por último, están más cerca de las fuentes de la legitimidad política. En un contexto en el que la voz de los ciudadanos importa, la

ciudad se reconoce como uno de los interlocutores más válidos para representar los intereses de los ciudadanos en ámbitos internacionales: los gobiernos locales están más cerca del votante, conocen sus problemas e inquietudes más inmediatas y están capacitados para garantizar la participación real del ciudadano en el diseño de las políticas locales. Este es el motivo, como afirma Sisk (Sisk, 1999), de que los actores locales necesiten ser completa y sistemáticamente incluidos en los procesos de decisión de las políticas globales si realmente se pretende promover y consolidar los sistemas democráticos.

Por todo ello, especialmente por la dificultad para resolver los problemas locales sin tener en cuenta los globales, algunos gobiernos municipales han comenzado a contemplar en sus programas objetivos que son propios de una ‘política exterior’ y a desarrollar acciones para conseguirlos que pueden considerarse propiamente diplomáticas.

### **¿Qué es la diplomacia de ciudades?**

Como agente diplomático, podríamos decir que la ciudad es uno de los más antiguos representantes. Su acción en este ámbito se remonta a la antigua Grecia, con la significativa intervención de Atenas y Macedonia en aquel momento histórico, o al Renacimiento italiano, con el protagonismo de Milán o Venecia. También en nuestra época la ciudad ha contribuido de forma muy eficiente a la consolidación de procesos de paz, como fue el caso de algunas ciudades situadas en la frontera entre Francia y Alemania después de la Segunda Guerra Mundial. Los gobiernos locales continúan en la actualidad colaborando con Naciones Unidas en acciones que favorecen la integración social (contra el Apartheid en Suráfrica), que promueven procesos democráticos (como ha sucedido en Latinoamérica o en el Este de Europa) o que impulsan procesos de paz (como en algunos momentos del conflicto Judeo-Palestino).

A pesar de esta tradición histórica, se ha prestado muy poca atención a la participación de las ciudades en acciones diplomáticas y son escasos los estudios que analizan su acción, así como los intentos de definir y sistematizar esas iniciativas.

Las primeras definiciones proceden de organismos internacionales, como United Cities and Local Governments o el Comité de las Regiones de la Unión Europea y se limitan a describir las acciones que las ciudades emprenden bajo este concepto. En este sentido, para la UCLG la diplomacia de ciudades es el instrumento mediante el cual los gobiernos locales y sus asociaciones promueven la cohesión social, previenen y resuelven conflictos y consolidan procesos de paz con el objeto de crear un ámbito estable en el que sus ciudadanos puedan vivir (Sizoo, 2007). En la misma línea se pronuncia el Comité de Regiones de la UE (Comité de Regiones, 2008). Van de Pluijm, investigador de Clingendael Institute (La Haya), propone otro enfoque que, si bien subraya la perspectiva internacional, reduce estas acciones a la función de representación. Para este autor, la diplomacia de ciudades es el conjunto de instituciones y procesos mediante los cuales las ciudades se involucran con otros actores en el escenario internacional, con el objetivo de representar sus intereses y los de sus ciudadanos (Van der Pluijm, 2007).

El análisis de casos específicos de este tipo de iniciativas, aconseja definir la diplomacia de ciudades con una visión más amplia que evite reducir el potencial que este tipo de diplomacia supone. De acuerdo con ello, en este trabajo se consideran aquellas iniciativas llevadas a cabo por los gobiernos locales para representar y defender los intereses políticos de sus ciudadanos en el ámbito internacional a través de la comunicación, de la influencia y de la negociación con otros actores internacionales, de forma independiente o en relación con otras ciudades y actores no estatales (La Porte, 2011).

Esta última definición presupone algunas tesis que deben ser comentadas. En primer lugar, distingue las acciones diplomáticas de aquellas que tienen como fin mejorar la imagen exterior de la ciudad o su posición internacional. Las actividades encaminadas a la promoción de la ciudad se encuadran dentro de las estrategias de 'marca' o branding, y responden a prácticas más propias del marketing que de la acción política. Los objetivos de la diplomacia de ciudades están encaminados a la prevención de conflictos, o a la colaboración en su resolución y consolidación

de procesos de paz, a la cooperación al desarrollo y asistencia humanitaria, a la presión en los organismos internacionales para configurar políticas que les beneficien. En el marco europeo, por ejemplo, las ciudades intervienen con cierta frecuencia en el diseño de políticas medioambientales o de integración social, a través del Comité de Regiones o en relación directa con la Comisión. Este tipo de acciones, como se recoge en la definición, se suelen desarrollar de forma conjunta con otros municipios, a través de las redes como Eurocities, que permiten aunar posiciones y establecer estrategias comunes.

En segundo lugar, los Ayuntamientos, como otros actores sub-estatales, por el momento no tienen poder real ni competencias internacionales. Por tanto, la eficacia de su acción descansa en la capacidad de persuadir, de influir o convencer. El único poder que pueden ejercer es el llamado 'soft power' o poder de influencia (Nye, 2004). En este sentido, podríamos decir que la diplomacia de las ciudades es propiamente una diplomacia pública: es decir, son acciones fundamentadas en estrategias de comunicación, diálogo y presión.

En tercer lugar, como se afirmaba anteriormente, este poder político que progresivamente adquiere la ciudad, no se desarrolla al margen o en contra del gobierno nacional. Es posible que fallen los canales de comunicación y que las acciones se repitan o solapen, pero lo habitual es que las iniciativas se complementen y las ciudades coincidan en sus intereses con los objetivos marcados por el gobierno para el conjunto de la nación. Incluso en España, donde los Ayuntamientos de Barcelona o Bilbao han podido en algún momento anteponer intereses nacionalistas, no se han dado colisiones significativas con el gobierno nacional. La experiencia demuestra que la relación entre los municipios y el gobierno central suele discurrir de forma ágil y sin complicaciones, y habitualmente resulta más fácil que la relación con los gobiernos regionales.

### **Acción diplomática de las ciudades: breve análisis**

De acuerdo con Van der Pluijm (Van der Pluijm, 2007), hay tres razones por las que las ciudades

pueden querer emprender una acción diplomática. En primer lugar, para defender la seguridad de los ciudadanos, entendiendo 'seguridad' en su sentido más amplio. Las ciudades pueden querer intervenir en procesos de decisión que regulen la afluencia de inmigrantes, impidan el tráfico de drogas o preserven el medio ambiente. En segundo lugar, para responder a los intereses internacionales de sus propios ciudadanos, que pueden querer involucrarse en protestas contra los residuos radioactivos o en acciones de ayuda humanitaria. En tercer lugar, como una acto de solidaridad con otros municipios, colaborando en la defensa de sus objetivos o intereses.

No existe un estudio que tipifique el perfil de las ciudades que estén dispuestas a embarcarse en una acción diplomática. Sin embargo, los análisis de casos realizados hasta el momento permiten afirmar que con frecuencia estas iniciativas surgen, en primer lugar, en las capitales de los estados o en aquellas ciudades consideradas 'globales' por ser enclaves financieros o económicos (Nueva York, Shanghai, Hong Kong) o culturales (Milán, Los Ángeles). En segundo lugar, en aquellas que superan el millón de habitantes, que representan una región con una marcada identidad cultural (Barcelona, Bilbao) o que están situadas en zonas fronterizas, ya sean terrestres o marítimas. Taylor añade a esta clasificación aquellos enclaves urbanos que están situados en lugares estratégicos de las redes de tráfico de informaciones, bienes, capitales y servicios. (Taylor, 2004).

De acuerdo con el poder de persuasión que corresponde a las ciudades, las acciones específicas que éstas pueden desarrollar pueden ser de tres tipos: como grupos de presión o lobbies, influyendo en los procesos de tomas de decisiones de los organismos internacionales, de acuerdo con los intereses de sus ciudadanos; como mediadoras, negociando acuerdos entre otras localidades o arbitrando conflictos entre grupos sociales; o, por último, como socios colaboradores en proyectos conjuntos diseñados para promover políticas determinadas (Sizoo, 2007).

Estas iniciativas se desarrollan en diferentes escenarios, siendo los más frecuentes las redes informales de contactos con otras ciudades o ac-

tores políticos (para protestas puntuales o emergencias), los acuerdos bilaterales (a través de los hermanamientos, por ejemplo), la intervención en organismos internacionales (como Naciones Unidas a través del proyecto UN-Habitat; el Comité de las regiones de la UE o el Congreso de las Autoridades Locales y Regionales del Consejo de Europa) o, por último, las redes y asociaciones creadas por las mismas ciudades para defender sus objetivos e intereses como United Cities and Local Governments en el ámbito global o Euro-cities en el contexto europeo.

Este último tipo de intervención revierte un especial interés por cuanto fomenta la colaboración entre las ciudades, refuerza su posición internacional y favorece su potencial 'poder normativo' o capacidad para innovar normas de comportamiento en ámbitos que carecen de legislación. En el contexto de las redes o asociaciones, las ciudades pueden interactuar, compartir experiencias e información, y elaborar propuestas conjuntas que adquirirán mayor fuerza si son presentadas como iniciativas del conjunto de la red.

### Debate sobre la legitimidad de la diplomacia de las ciudades

Con referencia a su eficacia, es preciso mencionar el debate sobre la legitimidad de las ciudades para intervenir en el ámbito internacional. Desde una perspectiva que contemple exclusivamente el derecho internacional, sólo el Estado es competente en materia de política exterior y sólo el gobierno nacional tiene la capacidad de intervenir y comprometer al país en actividades internacionales. En este sentido, sólo las instituciones diplomáticas del Estado representan a los ciudadanos en el exterior y sólo ellas pueden desarrollar una actividad propiamente diplomática.

Sin embargo, son diferentes los argumentos que pueden matizar esa posición. En primer lugar, el reconocimiento de la independencia de los municipios en el gobierno de los asuntos locales. La mayor parte de las constituciones democráticas y, en concreto la Constitución Española, reconocen la autonomía de los municipios 'para la gestión de sus respectivos intereses' (art. 137), siempre

y cuando no contradigan la propia Constitución o afecten a los intereses nacionales (art.140). Por lo tanto, se entiende que si la buena gestión de los intereses implica una acción internacional, el Ayuntamiento puede decidirla y desarrollarla. Aunque se refiera a una Comunidad Autónoma y no a una ciudad, es significativa la reciente polémica en relación con las embajadas de Cataluña: los partidarios del cierre no aludían en ningún caso a razones de tipo constitucional o legal, sino a razones económicas por exceso de gasto público.

En segundo lugar, los elementos que son esenciales a la acción diplomática. De acuerdo con Jönsson (Jönsson, 2008), esos elementos son tres: la comunicación, la representación y el reconocimiento. En relación con la comunicación, es evidente que los Ayuntamientos son interlocutores válidos en las materias que les competen y que pueden facilitar una información exclusiva sobre la repercusión local de medidas o asuntos internacionales. Por otra parte, los Ayuntamientos son instituciones elegidas democráticamente y representan de forma legítima a los ciudadanos que forman parte de su jurisdicción. La dificultad principal podría proceder del 'reconocimiento', ya que depende de que otros agentes diplomáticos reconozcan la capacidad de los gobiernos locales para actuar en el entorno internacional. Sin embargo, como se demuestra por la vía de los hechos, el nuevo contexto global favorece la participación de actores no estatales o sub estatales y tanto las organizaciones internacionales como los propios estados, no parecen tener problema en contar con el parecer y la colaboración de las ciudades. Al contrario, en materias relacionadas con la defensa de los derechos humanos, con la protección del medio ambiente, con la salvaguarda de la cohesión social o con la cooperación al desarrollo se incentiva y favorece.

Por último, teniendo en cuenta los postulados de la llamada 'nueva diplomacia' (Melissen, 2007) que recomienda modificar las estrategias tradicionales en favor de un acercamiento, diálogo e interacción con los agentes sociales, los gobiernos municipales estarían en mejores condiciones que otras instituciones para desarrollar una diplomacia eficaz y para prestar una valiosa colaboración a los estados tradicionales.

## Iniciativas diplomáticas de las ciudades españolas

Las ciudades españolas han emprendido más acciones diplomáticas de las que sus Ayuntamientos suelen identificar, principalmente porque desconocen que algunas de las estrategias de comunicación y acción exterior desarrolladas por ellos pueden denominarse así. Por ejemplo, basta con observar detenidamente para descubrir que son numerosas las iniciativas de ciudades levantinas y andaluzas que, en colaboración con instituciones nacionales (Casa Árabe, Casa Sefardí-Israel) o locales (Fundación Tres Culturas) fomentan el diálogo cultural y científico con el mundo árabe o judío. Aunque el primer objetivo no sea político, es indudable que este tipo de relaciones contribuyen al fomento de una convivencia pacífica, dentro y fuera de España. Pero es difícil tener una percepción del conjunto de la contribución española en este ámbito porque, aunque existen 'estudios de caso' sobre proyectos específicos, no hay otros trabajos que ofrezcan una visión más completa.

En cualquier caso, una visión general permite afirmar que la mayor parte de las acciones exteriores de las ciudades españolas están encaminadas a mejorar su 'marca' (Ciudades de la Cultura, Escoba de Oro...), su desarrollo local o sus relaciones culturales (hermanamientos bilaterales). Con menor frecuencia aparecen las relaciones de las que hablamos: aquellas acciones exteriores que tienen como finalidad 'representar y defender los intereses políticos de sus ciudadanos en el ámbito internacional a través de la comunicación, de la influencia y de la negociación con otros actores internacionales, de forma independiente o en relación con otras ciudades y actores no estatales' (La Porte, 2011).

Sin embargo, hay casos que demuestran que existe esta capacidad y que puede ser aprovechada en beneficio de la 'marca España'.

La política de cooperación al desarrollo del Ayuntamiento de Madrid resulta un buen ejemplo. Uno de los objetivos prioritarios perseguidos tanto por gobiernos como por organismos internacionales en la sociedad global es la difusión y



consolidación de los principios democráticos. Madrid contribuye con ese interés a través de la exportación de modelos de gestión democrática local. Como se recoge en el Plan General vigente, el Ayuntamiento madrileño tiene como prioridad el fortalecimiento del poder y la mejora de la gestión de los municipios de las zonas receptoras (lo que denominan ‘enfoque municipalista’). Sus proyectos están adaptados a las necesidades y políticas municipales del socio local y se definen de acuerdo con sus intereses, pero están dirigidos a garantizar la participación de todos los ciudadanos y a asegurar que procesos de decisión transparentes. En el desarrollo de estos proyectos, Madrid se adapta y cumple con las condiciones que actualmente recomiendan los expertos para una buena práctica democrática: dialoga e interactúa con los agentes sociales del socio beneficiario, desarrolla los proyectos en colaboración con ONGs que trabajan en el área y cuenta con sistema de seguimiento y de evaluación de la calidad de la gestión.

Otro ejemplo destacable es la acción desarrollada por la ciudad de Barcelona en el entorno mediterráneo. En este caso, el objetivo diplomático que subyace a los proyectos de cooperación, es contribuir a la paz y estabilidad de la zona, a través de actividades que fomenten la cohesión social y que prevengan la generación de conflictos. En este sentido, Barcelona lideró una primera iniciativa para promover la cooperación y seguridad en la zona mediterránea que se denominó, precisamente, ‘Proceso de Barcelona’, y que ahora está integrado en la política euro-mediterránea de la Unión Europea. Sin embargo, esta ciudad sigue jugando un papel muy significativo en el área, no sólo por albergar los encuentros y parte de las oficinas que gestionan los proyectos, sino también porque participa directamente con otras ciudades europeas en numerosos planes. Por ejemplo, son destacables algunos proyectos de acción directa como el desarrollado en Ciudad de Gaza, para reconstruir el mercado local que vuelva a revitalizar el comercio de la ciudad, el de Nablús (Cisjordania), para apoyar al movimiento asociativo juvenil o el de Trípoli (Libano) que en el marco de la red Med-Cities se propone la dinamización económica y la creación de empleo.

Lo denominemos ‘poder blando o soft power’ (Nye, 2004) o ‘poder simbólico’ (Noya, 2005), la percepción positiva de los ciudadanos en relación con un estado o con una entidad política de cualquier orden, descansa en su capacidad para resolver los problemas que la sociedad tiene planteados. La imagen atractiva importa menos para la reputación que el método utilizado para conseguirlo. En este sentido, podría afirmarse que los que más ha interesado en el ámbito internacional del cambio estético de la ciudad de Bilbao, no son tanto los objetivos conseguidos como la estrategia seguida para lograrlos. Como afirma el informe de la OCDE sobre ‘Metrópoli 30’ o sobre ‘Bilbao-Ría 2000’, lo que destaca de estos proyectos es su habilidad para implicar a empresas privadas y públicas, su destreza para mantener una posición política neutral y su capacidad para desarrollar contactos. (OCDE, 2010). Es el ‘modelo de acción’ lo que resulta atractivo y la posibilidad de que Bilbao comparta su experiencia y asesore a otras ciudades lo que realmente fundamenta su reputación.

### **Conclusión: aportación de las ciudades a la ‘marca España’.**

Fernando Polo, director del Reputation Institute para España, afirma que, a pesar de los efectos negativos de la crisis económica, este país sigue siendo fuerte en ‘atributos blandos, como estilo de vida, gente amable y simpática, posibilidades de ocio y entretenimiento, y cultura’ (El País, mayo de 2012). E indudablemente será necesario recurrir a esas cualidades cuando se trate de elaborar una ‘marca-España’, no sólo porque son aspectos positivos, sino porque son rasgos reales que reflejan bien a la población de este país. Es también evidente que las ciudades españolas pueden aportar innumerables experiencias en esa dirección.

Sin embargo, en el nuevo contexto político global y con las nuevas condiciones que exige una diplomacia pública efectiva, se constata que la imagen de un país depende más de su contribución efectiva al debate internacional que de su capacidad de acogida al visitante. Uno de los expertos en esta ‘nueva diplomacia’, Jan Melissen, del Clingendael Institute, definía la diplomacia

como la comunicación de ideas entre países, que es facilitada e iniciada por los gobiernos, con el deseo de ofrecer las diferentes visiones de su nación en el debate transnacional (Melissen, 2008). La definición de Melissen se fundamenta en el convencimiento del 'poder del mejor argumento', según el cual será más influyente aquel actor político que logre ofrecer la mejor idea o solución para afrontar cualquiera de los problemas que amenazan la estabilidad del mundo actual. Desde este punto de vista, la eficacia diplomática no depende de la tradición ni de las instituciones o de los instrumentos clásicos del poder, elementos que sólo tienen los estados. La eficacia dependerá de la contribución relevante al debate que se desarrolla en la comunidad internacional. En este sentido, cualquier actor político estatal, no-estatal o sub-estatal tiene las mismas posibilidades de lograr influir en el exterior que los gobiernos nacionales.

Teniendo en cuenta la actual relevancia de la ciudad como centro en que las aportaciones y riesgos de la globalización se materializan, cualquiera de las soluciones que los gobiernos municipales ideen para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades, pueden ser replicados o adaptados en otros lugares. Ese convencimiento es el que mueve a las ciudades a actuar 'localmente' en un escenario internacional. El Estado debe saber aprovechar esas iniciativas para construir una 'marca' que lo presente como actor involucrado y comprometido con la comunidad global.

## Bibliografía

- CLARK, G.; HUXLEY, J.; MOUNTFORD, D. Organising Local Economic Development. OCDE, 2010.
- COMITÉ DE LAS REGIONES. Opinión del Comité de las Regiones sobre la diplomacia de las ciudades. 2008 (2009/C 120/01)
- LA PORTE, TERESA The Power of the European Union in Global Governance: a Proposal for a New Public Diplomacy. CPD Perspectives on Public Diplomacy. Annenberg School of communication. University of Southern California.
- MARS, AMANDA La 'marca España' cotiza a la baja en el mundo. *El País*, 1 de mayo de 2012
- MELISSEN, JAN The New Public Diplomacy. Palgrave MacMillan, 2007.
- MELISSEN, JAN. Options for Public Diplomacy. Clingendael Institute, 2008
- MUSK, ARNE et ellia. City Diplomacy. The role of local governments in conflict prevention, peace-building and post-conflict reconstruction. VNG International. 2008
- NOYA, JAVIER, El poder simbólico de las naciones. Documento de trabajo 2005/12. Real Instituto Elcano, 2005.
- NYE, JOSEPH, Soft power. Public Affairs. 2004.
- SASSEN, SASKIA, The Global City, (2ª ed.) Princeton University Press, 2001.
- SISK, TIMOTHY, Global networks for democracy promotion. Enhancing local governance. UN Vision Project on Global Public Policy Networks. 1999.
- SIZOO, ALEXANDRA, Concept Paper on City Diplomacy. VNG International. 2007
- TAYLOR, P.J. World City Network\_A Global Urban Analysis. Routledge, 2004
- VAN HAM, PETER, Place Branding: The State of the Art. ANNALS of the American Academy of Political & Social Science, 2008, p. 126-150.
- VAN DER PLUIJM, ROGIER City Diplomacy. The Expanding Role of Cities in International Politics. Clingendael Diplomacy Papers nº 10. Netherlands Institute of International Relations Clingendael. 2007
- WANG, JIAN. Localising public diplomacy: the role of subnational actors in nation branding, Place Branding, 2 (1), 32-42.



---

## 4.5. La estratégica unión entre diplomacia pública y place branding: el ejemplo australiano

**Francisco Javier Hernández Alonso**

PROFESOR DOCTOR DE LA UNIVERSIDAD CEU SAN PABLO Y DEL CENTRO UNIVERSITARIO VILLANUEVA.  
ASESOR GEOESTRATÉGICO

---

### Introducción

En la actual sociedad internacional encontramos infinidad de relaciones sistémicas que afectan muy directamente a la convivencia entre personas, empresas, instituciones y organizaciones políticas. Existe un, cada vez más, elevado número de actores con capacidad para influir en un mundo extremadamente competitivo. La economía mundial afecta a las decisiones políticas más cercanas, la información internacional repercute en las noticias nacionales, los conflictos más lejanos fomentan debates en otros países, y los problemas medioambientales son una cuestión de todos. La interdependencia es total.

Los Estados, ante este panorama global de relaciones sistémicas interconectadas, se convierten en agentes estratégicos de primer orden, con el objetivo de mantener su parcela de poder y competir en las mejores condiciones posibles. Los Estados forman parte del llamado “complejo relacional internacional”, término utilizado por el profesor Lozano Bartolozzi y que refleja perfectamente el entorno donde se van a desarrollar los programas de diplomacia pública y de *place branding* o gestión de marca territorio.

La manifiesta complejidad de la sociedad internacional obliga a todos los actores, sin excepción, a encontrar elementos de diferenciación útiles para conseguir el éxito en las diferentes relaciones sistémicas que les toca vivir. Las estrategias políticas, militares, económicas, sociales o culturales ya no son tan diferentes. Los

efectos sistémicos que desencadenan deben ser aprehendidos y aceptados dentro de una misma realidad mundial.

El poder blando o *soft power*, considerado de manera estratégica, pretende utilizar esos efectos sistémicos que se producen con el objetivo de generar un gran nivel de influencia. La capacidad de liderazgo en cuanto al uso de este poder favorecerá el éxito en el complejo relacional internacional. Los Estados, grandes protagonistas en este juego de intereses, necesitan hacer valer sus fortalezas para competir de manera eficaz.

La cuestión que se va a plantear en este capítulo será la siguiente: ¿cómo conseguir una situación de liderazgo utilizando los instrumentos clásicos de poder blando?

Las herramientas de diplomacia pública por un lado, y la gestión de marca territorio, por otro; son dos elementos característicos del poder blando. Ambas con unos objetivos muy concretos y con una naturaleza peculiar que favorece el mantenimiento de una situación de liderazgo. Con este ánimo, Australia ha desarrollado planes estratégicos muy eficaces que le permiten generar ventajas competitivas muy interesantes. Analizar estas actuaciones nos va a permitir conocer mejor las bondades del correcto uso de este “otro” poder, pero, sobre todo, nos ayudará a comprender la estrecha relación que existe entre la diplomacia pública y el *place branding* aplicado a los países.

## El liderazgo sí importa: ¿para qué invertir en Diplomacia Pública y Place Branding?

El liderazgo es una cualidad. Aporta la mayor capacidad de diferenciación en entornos competitivos y complejos. La gestión del liderazgo facilita la integración, la adaptación a los cambios y fomenta la innovación. Si la sociedad internacional evoluciona tan deprisa, es necesario contar con líderes que sepan navegar por estas aguas del cambio.

Para un Estado, el liderazgo supone una oportunidad primordial. Un Estado líder es capaz de organizarse de manera eficaz para competir en las mejores condiciones. Un Estado líder favorece la implantación de buenas ideas a través de correctos mecanismos de toma de decisiones, lo que le permite anticiparse al resto. Un Estado líder plantea soluciones a los diferentes problemas. Tiene la capacidad de saber gestionar su entorno y aprovechar sus fortalezas. Un Estado líder sabe cooperar y relacionarse con todos aquellos que puedan contribuir a reforzar su naturaleza; por lo cual, una capacidad de comprensión y de entendimiento con el otro es un pilar fundamental para la gestión del liderazgo.

El liderazgo de los Estados se ha venido midiendo desde hace décadas con el fin de encontrar las razones que llevan a un territorio a convertirse en una locomotora internacional en muchos aspectos. Diferentes estudios tratan de interpretar la situación de los países y de aclarar su capacidad de liderazgo a través de puros criterios altimétricos. Es el caso de los famosos *rankings* o listas de clasificación que miden diversas variables con el fin de descubrir qué países son los más interesantes, los más agradables para vivir, los que cuentan con las mejores ciudades o los que más turistas atraen.

Por lo tanto, una apuesta por el poder blando, por lo menos, servirá para entrar en las grandes clasificaciones mundiales.

Estudiar la situación de Australia nos va a dar importantes claves para conocer su situación de liderazgo y el uso que hace este país del poder blando.

## El valor de la opinión pública internacional

Los intereses comunes, los avances en las nuevas tecnologías, la fuerza de los medios de comunicación de masas, las empresas multinacionales, los conflictos armados y las crisis económicas. Todos ellos son factores que alimentan un espacio común que diluye el concepto de frontera. La relación entre estos factores basada en el diálogo, en la información y en la creación de vínculos sólidos propicia un caldo de cultivo idóneo para el desarrollo de la opinión pública internacional, que girará en torno a aquellos intereses o problemas comunes.

La clásica tensión entre opinión pública y poder se hace patente también en la sociedad internacional. El individuo se hace relevante gracias a la aldea global tal y como ha afirmado Antonio Truylol: “los particulares pueden tener una influencia no despreciable en la sociedad internacional por el cauce de la *opinión pública*, conjunto de sentimientos, ideas y valoraciones que indudablemente presiona a los Estados” (TRUYOL, A., *La Sociedad Internacional*, Alianza Universidad, 1998, p. 168).

Esta afirmación es clave para cimentar la razón de ser del poder blando, una fuerza suficiente como para afectar e interferir en las actividades de otros Estados.

Por otro lado, los últimos avances tecnológicos en el campo de la información, la extensión de los sistemas liberal-democráticos y la consolidación de los medios de comunicación como garantes de dicha opinión pública avivan la existencia del llamado debate público, esto es, la confrontación de ideas, experiencias, informaciones y valores en aras de un bien común. Por lo tanto, herramientas como la diplomacia pública y el *place branding*, encaminadas a participar del debate público y a relacionarse con la opinión pública internacional son una opción fundamental para los Estados que quieren hacer uso de su poder de influencia y, por lo tanto, de una capacidad de liderazgo esencial para jugar con garantías en el complejo relacional internacional. No sólo se tratará de aparecer en los ran-

kings más importantes del mundo, sino de ofrecer argumentos para liderar el debate público.

### **Dos realidades distintas, dos realidades complementarias**

Efectivamente, el cariz y la naturaleza de la diplomacia pública dista mucho de la razón de ser fundamental de la gestión de marca país; pero, pese a ese punto de partida divergente, ambas acciones tienen muchos más puntos en común que diferencias.

Por un lado se encuentran las acciones de diplomacia pública, que buscan un contacto directo con actores distintos de los Estados. A diferencia de la diplomacia tradicional, la pública persigue la generación de diálogo y de relaciones fuertes. El debate público es su entorno natural.

En otro lugar están las acciones de *place branding*. Una imagen de marca sólida y competente servirá para fortalecer esas relaciones que con tanto ahínco persigue la diplomacia pública. Pero también, una imagen coherente de un Estado le ayudará a ser comprendido en el debate público mundial. Con una fuerte imagen de marca, los Estados podrán llegar fácilmente a los más remotos rincones del planeta. Con una imagen única, por ejemplo, la Marca España podrá estar presente en los acontecimientos más importantes y relevantes, desde unos Juegos Olímpicos hasta las grandes conferencias de Naciones Unidas.

La diplomacia pública hace hincapié en el debate, el *place branding* genera un enorme apoyo para facilitar las actividades de un Estado. Estos dos elementos deben convivir, pero no de cualquier manera. Una falta de coordinación podría ser muy peligrosa y provocar unos efectos sistémicos muy graves. La estrategia es primordial y la única manera de encontrar una vía inteligente que permita esta convivencia es observando la cuestión de la identidad.

### **El liderazgo de la identidad**

La capacidad de liderar está íntimamente ligada a la personalidad. Por ejemplo, un deportista es lí-

der debido a su capacidad para sobreponerse ante las situaciones difíciles y los retos que le plantea su deporte. En el caso de los Estados ocurre lo mismo, todos tienen algún rasgo que los hace diferentes y potencialmente líderes. Lo complicado es encontrar y desarrollar esas fortalezas.

“Ser elitista, como explicó Goethe, supone ser respetuoso: respetuoso con lo divino, con la naturaleza, con los demás seres humanos y, por lo tanto, con nuestra propia dignidad” (STEINER, G., *La idea de Europa*, Ediciones Siruela, 2008, p. 28). Esta afirmación del intelectual francés es reveladora y nos sirve para comprender hasta qué punto es importante la cuestión de la identidad. Saber quiénes somos no sólo nos permitirá convivir con los demás, sino que nos dignificará y nos dispondrá a alcanzar nuestra propia situación de liderazgo respecto de los otros.

Es un punto relevante encontrar la propia identidad, coherente con la naturaleza del Estado y con sus objetivos. No hablamos de cuestiones a largo plazo, sino de una identidad integral que pueda ser utilizada no sólo en el debate público, en las conversaciones y negociaciones con el resto de actores internacionales; sino también en la construcción de una imagen pública positiva. Por ello se ha escogido el caso de Australia como ejemplo de una correcta gestión de la imagen y de su aplicación a las herramientas de diplomacia pública y marca país.

### **Australia Unlimited**

Con una superficie de más de siete millones de kilómetros cuadrados que lo convierten en el sexto país más grande del mundo y con una población que supera los veintidós millones de personas, Australia se antoja como un enclave geoestratégico de primer orden. Su historia, ligada a la Corona británica, le acerca a Occidente; mientras que sus fuertes vínculos económicos con China e Indonesia le unen a Oriente. Su multiculturalismo y su activa política exterior son factores que hacen muy interesante comprender cuál es el comportamiento de este gigante de Oceanía.

Nos encontramos ante un país tan grande como Europa, con unas características socio-cultu-

rales enormemente complejas: la cuestión de los aborígenes, las dificultades geográficas para mantener contacto con otros lugares tanto dentro del país como con otros países o los problemas de la inmigración ilegal, fundamentalmente procedente de Asia.

Pero este país ha sabido encontrar su identidad y convertirla en su principal fortaleza. A través del cine, de importantes acontecimientos internacionales o de personajes sumamente influyentes, los australianos han encontrado su parcela de liderazgo. Un país que, por su naturaleza, ha tenido que ser extremadamente autosuficiente no podría encontrar mejor paraguas que el de *Unlimited* (ilimitado) bajo el que resguardar sus mejores cualidades.

### Las fortalezas australianas

Uno de los principales ideólogos del concepto *place branding* es el asesor británico Simon Anholt, quien entiende además que la diplomacia pública no debe separarse de la gestión de marca de un país. Prueba de ello es su revista trimestral “Place Branding and Public Diplomacy”. Desde 2005 Anholt viene elaborando un estudio con el objetivo de medir el nivel de reputación de los diferentes países. Desde 2008 cuenta con la ayuda de la empresa GfK Roper Public Affairs & Media para ofrecer el llamado Anholt – GfK Roper Nation Brands Index. Esta herramienta mide la imagen y reputación de 50 países, a través de 20.000 entrevistas realizadas en más de 20 Estados. Se trata del ranking más completo que existe y la información que nos ofrece resulta muy útil para conocer la situación de los países con mejor imagen y reputación del mundo. Para su elaboración se han estudiado una serie de variables con el objetivo de detectar la verdadera identidad de los países y sus fortalezas más generalizadas. Es el llamado hexágono de Anholt, que atiende a seis elementos fundamentales :

- las exportaciones, que reflejan los productos y servicios que elabora un país. Este aspecto tiene total relación con el famoso *made in*, ya que la relación entre una industria determinada y un país tiene unos efectos sistémicos muy fuertes a la hora de mantener una reputación

y una imagen. Las marcas comerciales de un país son unos grandes embajadores en el exterior.

- El aspecto relacionado con la política incluye la capacidad y honradez del gobierno, cualidades percibidas a través de indicadores como los derechos de los ciudadanos, el trato justo o la seguridad.

- Las medidas sobre los aspectos culturales son percepciones sobre la herencia de un país, su patrimonio cultural contemporáneo.

- Las cualidades de los ciudadanos de un país son otro elemento muy importante para Anholt. Se trata de medir los niveles de simpatía y cordialidad de la gente, así como su capacidad de trabajo.

- Respecto del turismo, se intenta clasificar al país según tres áreas importantes: belleza natural, edificios históricos y monumentos, y vida vibrante en la ciudad o atracciones urbanas.

- Por último, se mide el nivel de inversiones y el tipo de inmigración. Se busca analizar la prosperidad económica, la igualdad de oportunidades y la capacidad del país para atraer talento y capital.

Australia es uno de los países más estables en el ranking del asesor británico. En todas las ediciones ha estado entre los quince primeros países, llegando a estar el noveno en 2008. Durante la Australian International Education Conference de 2010 celebrada en Sydney, Anholt confesó la estabilidad reputacional de Australia y apuntó varios hitos que han ayudado al país a configurar su posicionamiento en el mundo: los Juegos Olímpicos del 2000, los llamados “juegos del milenio”, con deportistas como el nadador Ian Thorpe; la fuerza del cine, que cuenta con varios actores famosos como Nicole Kidman o Russell Crowe y películas importantes como *Cocodrilo Dundee* o *Australia* que reflejan las cualidades y la identidad del país; o el valor de edificios emblemáticos como la *Opera House* o el *Harbour Bridge*.

Además, el atractivo natural del país ha jugado un papel muy importante en la configuración de su imagen global. La Gran Barrera de Coral y la fauna autóctona son grandes iconos que frecuentemente se han utilizado para dar a conocer el país. Recordemos la campaña “The best job in the world” que se realizó en 2009 para fomentar la región de Queensland. Se trataba de un concurso en el cual el ganador conseguía un trabajo muy bien remunerado que consistía en mantener un video blog que narrara las bondades de la zona. Otro ejemplo es la tan utilizada imagen del canguro junto con el mapa de Australia, un símbolo que se ha extendido a lo largo y ancho del planeta.

### El proyecto de Marca Australia

En el año 2010, el gobierno australiano emprendió una iniciativa para la construcción de una Marca Australia. Para ello dispuso de un presupuesto estimado en 20 millones de dólares. El proyecto tendría una duración de cuatro años y se iba a desarrollar sobre una serie de activos que aumentarían la reputación mundial de Australia de una manera coherente con la realidad actual del país.

Bajo el eslogan *Unlimited* (ilimitado) se investigaron las diferentes líneas de actuación, en la misma dirección que el hexágono de Anholt, y con el objetivo de aumentar la reputación tratando de llegar a una audiencia global pero teniendo en cuenta un horizonte temporal adecuado, esto es, tratando de huir del corto plazo. Se establecieron siete pilares sobre los que construir una fuerte imagen de marca: negocios, cultura, diseño, medio ambiente, ciencia, sociedad y tecnología.

Tras un primer análisis de la situación de Australia, se decidió fortalecer las acciones en aquellos Estados con una mayor actividad económica, geopolítica y cultural: Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Japón, Corea, China, Brasil, India e Indonesia.

*Australia Unlimited* está siendo desarrollado por la agencia M&C Saatchi tras ganar un concurso público, y como conclusión a las primeras investigaciones se encuentra el interés por mostrar una Australia contemporánea y positiva,

“un país creativo, seguro, ambicioso y comprometido”, en palabras de los responsables del proyecto.

La idea general queda recogida en un pensamiento: “Australia es el lugar para que la gente piense en grande, aprovechar las oportunidades nuevas y lograr sus ambiciones”.

*Australia Unlimited* ha sido presentada ya en muchos países y esponsoriza numerosos actos culturales, políticos y económicos. Su logotipo simula dos flechas que dibujan el mapa del país, con un carácter moderno y abierto a la imaginación. Con el paso del tiempo se convertirá en una referencia, tal y como lo ha sido su predecesor, la silueta del canguro.

### La aportación del gobierno al debate internacional: Diplomacia pública y Austrade

El Departamento de Asuntos Exteriores y Comercio del país lo tiene claro, y en su “Manual de Diplomacia Pública” advierte de lo “vital” que es la diplomacia pública para promover y proteger los intereses de Australia. Señala una necesidad de comprensión en el extranjero y para ello propone un enfoque proactivo y estratégico: “ya sea defendiendo los intereses apremiantes, gestionando malentendidos y falsas percepciones, o construyendo sobre las imágenes positivas de Australia como son el éxito, la modernidad, el dinamismo y la diversidad” (Department of Foreign Affairs and Trade, Public Diplomacy and Advocacy Handbook, 2011). De esta manera se puede ver muy claramente la estrecha colaboración que existe entre la diplomacia pública y la gestión de *Australia Unlimited*.

El gobierno australiano tiene especial interés en las percepciones que públicos o audiencias extranjeras puedan tener sobre el Estado; así queda reflejado, como declaración de intenciones, en su texto guía sobre diplomacia pública: “Además de influir en la opinión pública, las iniciativas de Diplomacia Pública y las campañas de promoción también pueden desempeñar un papel importante para influir en las percepciones (puntos de vista mantenidos por ministros y personal



oficial de otros países que normalmente se han conformado a través de los medios de comunicación). Las percepciones también pueden estar influidas por la buena consideración de ONGs o grupos de interés especiales, ya sea a través del *lobbying* directo o por sus sitios webs o actividades en los medios sociales”.

El poder blando australiano se plantea la coordinación con otros actores internacionales para corregir falsas percepciones y comunicar una correcta identidad. Pero sobre todo, la coordinación tiene que estar presente en todos los organismos internos. Una premisa es que todos los funcionarios públicos tienen responsabilidades de diplomacia pública. Todos son Australia. Es un claro ejemplo de liderazgo integral, todos cuentan y participan en un mismo proyecto.

Dos son los departamentos a los que el gobierno australiano otorga prioridad para desempeñar acciones coordinadas de poder blando: la sección de Diplomacia Pública e Información y el área de Parlamento y Medios de Comunicación. Hacia esta última sección se dirigen todas las preguntas de medios de comunicación tanto nacionales como internacionales, y es un punto de unión muy fuerte entre gobierno y ciudadanos. Veamos sus principales líneas de trabajo a continuación:

**- Área de Diplomacia Pública e Información**

Su principal objetivo es generar líneas de relación entre Australia y la comunidad internacional, teniendo siempre muy presente la importancia del comercio. Es muy significativo que el propio Ministerio de Asuntos Exteriores lo sea también de Comercio. Sus principales acciones son las siguientes:

- El desarrollo y la proyección de los mensajes clave a los públicos objetivo, detectando las falsas o perjudiciales percepciones para Australia.
- La construcción de relaciones a largo plazo a través de programas culturales y de otra índole que promuevan una mejor comprensión del país.
- Proporciona ayuda a los diferentes centros encargados de desarrollar programas eficaces de diplomacia pública.

- La gestión proactiva de medios de comunicación internacionales y la gestión de programas de visitas culturales.
- La prestación de apoyo administrativo para el Consejo Internacional de Cultura de Australia y sus programas.
- Coordinación en los grandes eventos como exposiciones internacionales, eventos deportivos y otros asuntos de interés.

**- Área de Parlamento y Medios de Comunicación**

Ofrece información a los diferentes ministerios así como a los medios de comunicación tanto nacionales como internacionales. Es el punto de contacto entre medios de comunicación y gobierno. Por lo tanto su papel como garante de la diplomacia pública australiana es vital, puesto que supone un escaparate que está expuesto diariamente y que debe tener capacidad para reaccionar ante cualquier asunto.

Esta sección de enlace con los medios de comunicación se encarga de explicar los temas de la cartera política, de la emisión de comunicados de prensa, de la gestión y organización de entrevistas y de preparar las distintas sesiones de información. Sesiones que pueden ser más restringidas buscando el contacto *one-to-one* o que pueden ser conferencias de prensa formales. También ofrece asesoramiento en el exterior y promueve el contacto con diversos medios de comunicación fomentando el conocimiento sobre el día a día del país.

**Austrade**

Ya se ha comentado el pilar fundamental que supone el comercio para la política exterior australiana, sobre todo ante aquellos países subrayados como prioritarios. La comisión australiana de comercio (*Austrade*) es la principal agencia gubernamental dedicada al comercio, a las inversiones y al desarrollo del país.

Tiene una gran influencia en el poder blando de Australia porque su foco de interés se centra en muchos de los aspectos señalados por Simon Anholt y que son esenciales para fomentar un liderazgo internacional eficaz: exportaciones e importaciones, inversiones en Australia y la

educación. Subrayo este último aspecto ya que en los últimos años Australia ha fomentado mucho sus Universidades y centros de enseñanza para competir también en este aspecto.

Austrade proporciona información, asesoramiento y una serie de servicios muy concretos:

- Ayuda a las empresas australianas para fortalecer su crecimiento en mercados internacionales a través de subvenciones para la exportación y del programa *TradeStart*.
- Proporciona asistencia en coordinación con los diferentes órganos gubernamentales con el objetivo de atraer y facilitar la inversión directa.
- Promueve el sector de la educación en los mercados internacionales.
- Asesora al gobierno en materia de inversión y comercio exterior.
- Gestiona la construcción de la Marca Australia para mejorar el conocimiento de las fortalezas del país.

## Conclusiones

El caso de Australia es un ejemplo perfecto de coordinación entre diplomacia pública y gestión de marca país. El gobierno coordina los diferentes esfuerzos y todos los implicados conocen los objetivos y las estrategias prioritarias.

El poder blando es fundamental para competir en el complejo relacional internacional, pero se trata de un poder que no puede controlarse totalmente. Se basa en la relación y actúa sobre la multipolaridad y la diversidad de factores. Por este motivo, en la elaboración de estrategias completas será necesaria una visión multidisciplinar, tal y como defiende Sahun Riordan: “la nueva agenda diplomática requiere expertos: en medio ambiente, finanzas, economía, derechos humanos, temas de salud, crimen organizado, cuestiones de seguridad, terrorismo, tecnología” (RIORDAN, S., *Adiós a la diplomacia, Siglo XXI de España Editores S.A.*, 2005. p. 133).

Cuatro son los puntos fundamentales que se han querido resaltar como conclusión final:

– La diplomacia pública refuerza las acciones de *place branding*, y viceversa, la imagen de marca es reforzada por una línea concreta de diplomacia pública.

– La diplomacia pública fomenta el diálogo y la creación de relaciones interesantes para el Estado, y el *place branding* consolida dichas relaciones.

– Ambas acciones generan valor reputacional, por lo tanto están muy arraigadas al concepto de identidad como principal elemento diferenciador.

– La imagen de los Estados no puede ser diferente de su identidad. Tratar de engañar o falsear la realidad puede traer consecuencias negativas muy graves para el Estado. Por de pronto, puede acarrear una desconfianza que mina la potencial situación de liderazgo que pudiera alcanzar un Estado.

*“Truth is the best propaganda and lies are the worst. To be persuasive we must be believable; to be believable we must be credible; to be credible we must be truthful. It is as simple as that”.* (MURROW, E., *Director de la Agencia de Información de los Estados Unidos, Mayo 1963.*)

La cuestión que se plantea a la luz de los resultados de la experiencia australiana es la siguiente: ¿Europa, y más concretamente España, está concienciada de la importancia de coordinar un poder blando estratégico y líder?, ¿tenemos voluntad de comprender y dar a conocer nuestra propia identidad?

## Bibliografía

BENAVIDES, J., COSTA, J., et al., Dirección de comunicación empresarial e institucional (GESTIÓN 2000, prólogo de Justo Villafañe: 2001)

BERTALANFFY, V., *Teoría General de los Sistemas* (FCE, Madrid: 1976)

CALDUCH, R., *Dinámica de la sociedad internacional* (Editorial Universitaria Ramón Areces, Madrid: 1993)

- CANEL, M.J., *Comunicación de las Instituciones Públicas* (TECNOS: 2007)
- D'ENTREMONT, A., *Geografía económica* (CÁTEDRA, Madrid, 1997)
- DE LA IGLESIA, A., *Instituciones políticas españolas en diez lecciones* (EUNSA, Pamplona: 1998)
- DEL ARENAL, C., *Introducción a las Relaciones Internacionales* (TECNOS: 2007)
- DÍEZ DE VELASCO, M., *Las organizaciones internacionales* (TECNOS, 14 ed.: 2006)
- GARCÍA PICAZO, P., *Las relaciones internacionales en el siglo XX: la contienda teórica. Una visión reflexiva y crítica* (UNED, Madrid: 1998)
- HALLIN, D., *Sistemas mediáticos comparados: tres modelos de relación entre los medios de comunicación y la política* (HACER, Barcelona: 2008)
- HERNÁNDEZ, F.J., "Diplomacia Pública Europea". Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación. Cuadernos de la Escuela Diplomática. 2010
- HERNÁNDEZ, F.J., "Diplomacia Pública y Place Branding. El estado de la Marca España". Ed. Netbiblo. 2012
- HERNÁNDEZ, F.J., "El valor del poder blando en el sistema internacional"; En: *Valores para una gestión socialmente responsable*. Universidad Pontificia de Comillas. Madrid. 2008
- HERNÁNDEZ, F.J., "El poder político y la diplomacia corporativa"; *Boletín Cátedra Javier Benjumea*. Universidad Pontificia de Comillas. Madrid. 2011
- HERNÁNDEZ, F.J., "La separación de poderes y la legitimidad política en el Mediterráneo". *Cuenta y Razón*. n.º 21, julio-agosto. 2011
- HILL, C., WALLACE, W., "Introduction: actors and actions"; En: *The actors in Europe's Foreign Policy* (ROUTLEDGE, London: 1996)
- HOLSTI, K.J., *International Politics: A Framework for Analysis* (PRENTICE HALL, New Jersey: 1972)
- INNERARITY, D., *El nuevo espacio público* (ESPASA CALPE, Madrid: 2006)
- KAGAN, R., *Of Paradise and Power: America and Europe in the new world order* (Vintage International, New York: 2004)
- KUNCZIK, M., *Images of Nations and International Public Relations* (ERLBAUM: 1990)
- LEONARD, M., STEAD, C., SMEWING, C., *Public Diplomacy* (Foreign Policy Centre: 2002)
- LOZANO BARTOLOZZI, P., *De los imperios a la globalización. Las relaciones internacionales en el siglo XX* (EUNSA, Pamplona: 2001)
- LOZANO BARTOLOZZI, P., *El ecosistema informativo* (EUNSA, Pamplona: 1974)
- LOZANO BARTOLOZZI, P., "La información internacional en el nuevo ecosistema de la sociedad de la información"; En: *La Comunicación: nuevos discursos y perspectivas* (Foro Universitario de Investigación en Comunicación, Madrid: 2005), pp. 625-630
- LUHMANN, N., *Sistemas Sociales: Lineamientos para una Teoría General* (ANTHROPOS, EDITORIAL DEL HOMBRE: 1998)
- MAALOUF, A., *Identidades Asesinas* (ALIANZA EDITORIAL, Madrid: 2004)
- MAAREK, P., *Marketing político y comunicación. Claves para una buena información política* (Paidós Comunicación: 1997)
- MANHEIM, J., *Strategic Public Diplomacy and American Foreign Policy. The evolution of influence*(OXFORD UNIVERSITY PRESS: 1994)
- MERLE, M., *Sociologie des Relations Internationales* (DALLOZ, Paris: 1976; 3ªed., *Sociología de las Relaciones Internacionales*, trad. de R. Mesa, ALIANZA: 1982)

MESA, R., *La nueva sociedad internacional* (Centro de Estudios Constitucionales, Madrid: 1992)

MUÑOZ-ALONSO, A., *España en primer plano. Ocho años de política exterior (1996-2004)* (GOTA A GOTA, Madrid: 2007)

MUÑOZ-ALONSO, A., *Política y nueva comunicación. El impacto de los medios en la vida política* (FUNDESCO: 1989)

MUÑOZ-ALONSO, A., ROSPIR, J.I., *Comunicación Política* (Editorial Universitat: 1995)

NOYA, J., *Diplomacia pública para el siglo XXI. La Gestión de la imagen exterior y la opinión pública internacional* (ARIEL: 2007)

NOYA, J. *La imagen de España en el exterior* (Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos: 2002)

NYE, J., *La paradoja del poder norteamericano* (TAURUS, Madrid: 2003)

NYE, J., DONAHUE, J., *Governance in a Globalizing World* (BROOKING PRESS: 2000)

RIORDAN, S., *Adiós a la Diplomacia (Siglo XXI de España Editores S.A.: 2005)*

SÁNCHEZ-TABERNERO, A., *Dirección Estratégica de Empresas de Comunicación* (EDICIONES CÁTEDRA: 2000)

SMITH, K., *European Union Foreign Policy in a changing World* (POLITY PRESS, London: 2008)

STEINER, G., *La idea de Europa* (SIRUELA, 3ª ed.: 2008)

TRUYOL Y SERRA, A., *La sociedad internacional* (Alianza Universal, 2ª ed., 2ª reimpresión: 1998)

WOLTON, D., FERRY, J.M. et al., *El nuevo espacio público* (GEDISA editorial: 1989)



---

## 4.6. La diplomacia parlamentaria

**Pablo Casado**

PORTAVOZ ADJUNTO DEL GRUPO PARLAMENTARIO POPULAR. COMISIÓN DE AA.EE DEL CONGRESO DE LOS DIPUTADOS. REPRESENTANTE DE ESPAÑA EN LA ASAMBLEA PARLAMENTARIA DE LA UNIÓN POR EL MEDITERRÁNEO

---

Desde que en 1955 Dean Rusk acuñara esta expresión, la diplomacia parlamentaria ha ido adquiriendo cada vez más relevancia en las relaciones exteriores de los diferentes Estados y en la actividad de los Parlamentos nacionales. Si tuviéramos que definir el término de acuerdo con el breve diccionario diplomático de Martínez Lage nos tendríamos que limitar a la diplomacia que se realiza en el seno de las conferencias y organizaciones internacionales. Pero transcurridos 20 años desde esa definición, podemos encontrar sin duda muchas más actuaciones en el ámbito internacional de las cámaras parlamentarias, así como en su propia competencia legislativa, representativa y de control a los Gobiernos en materia de política exterior. Pilar García Escudero ha estudiado con gran detalle todo lo relacionado con la diplomacia parlamentaria, señalando entre sus principales características en la informalidad en sus relaciones y métodos, el pluralismo representativo de las delegaciones, la permanencia por encima de cambios de Gobiernos, y el control a la política exterior del ejecutivo. Además, la diplomacia parlamentaria se caracteriza por ser complementaria a la diplomacia clásica, por ser flexible frente a la rigidez de los procedimientos diplomáticos en el entorno de los Estados, y por estar firmemente comprometida con los principios e ideales democráticos, así como con el interés de la comunidad internacional frente al de los propios países.

El impulso de este tipo de relaciones parlamentarias internacionales se acrecienta tras la Segunda Guerra Mundial, en un proceso que

Antonio Remiro ha calificado de democratización de la política exterior. Es en esa época en la que se desarrollan gran número de organizaciones internacionales, y también en la que se entablan los vínculos de los distintos Parlamentos en el ámbito exterior que darán lugar a numerosas asambleas interparlamentarias. En España, este proceso se solidifica tras la Transición, y aumenta con la entrada de nuestro país en las organizaciones internacionales europeas, atlánticas y mediterráneas. La Constitución Española consagra al Gobierno la competencia en política exterior a través de su artículo 97, pero también encarga al Parlamento el control al ejecutivo en virtud del artículo 96, por lo que las Cortes Generales también pueden desplegar una importante función en el control de la política internacional del Gobierno.

Para ello, el Congreso de los Diputados cuenta con las Comisiones permanentes legislativas de Asuntos Exteriores, de Cooperación Internacional para el Desarrollo y la Comisión Mixta para la Unión Europea, ésta última compartida con el Senado. Por su parte, la Cámara Alta cuenta con la Comisiones permanentes legislativas de Asuntos Exteriores, de Cooperación Internacional para el desarrollo, y la Comisión no permanente legislativa de Asuntos Iberoamericanos. La labor parlamentaria desarrollada en estas Comisiones es muy intensa tanto en la tramitación de Proyectos de Ley, Proposiciones no de Ley, Interpelaciones, Mociones, Preguntas al Gobierno y Dictámenes sobre Convenios Internacionales para su posterior aprobación en

sesión plenaria. A todo ello se suma la labor de control a través de las comparecencias del Ministro de Asuntos Exteriores en los Plenos de control al ejecutivo, y también en las respectivas Comisiones, en las que también comparecen los Secretarios de Estado, Subsecretario y Directores Generales, en especial al inicio de los periodos de sesiones y durante la tramitación presupuestaria. Además, es habitual la figura de las declaraciones institucionales en relación a acontecimientos de índole internacional y, de forma más extraordinaria, las intervenciones solemnes de mandatarios internacionales ante las Cortes Españolas.

Por otro lado, la Mesa y la Junta de Portavoces de las distintas Comisiones legislativas mantienen una intensa relación de encuentros y trabajo conjunto con miembros de Gobiernos internacionales, Embajadas, organizaciones internacionales y organismos multilaterales. Del mismo modo, es muy importante la agenda institucional que mantienen las Mesas del Congreso y el Senado, en especial la de sus Presidentes a la hora de recibir a autoridades extranjeras de visita en nuestro país, o de reunirse con las instituciones locales durante sus viajes fuera de España. En concreto, el Presidente de las Cortes Generales forma parte de la Conferencia de Presidentes de Parlamentos de los Estados miembros de la Unión Europea y del Parlamento Europeo, que se ha reunido desde 1999 en Roma, Estocolmo, Madrid, Atenas, La Haya, Budapest, Copenhague, Bratislava, Lisboa o París. También participa en la Conferencia de Presidentes de Parlamentos Democráticos Iberoamericanos, que desde 1983 se ha celebrado en Madrid, Buenos Aires, México, Montevideo, Sucre y Lisboa. Y en esa misma línea, es miembro de la Conferencia de Presidentes de Parlamentos Euromediterráneos que se ha reunido desde el año 1999 en Palma de Mallorca, Alejandría, Atenas, Malta y Barcelona.

En opinión de Gabriel Elorriaga, desde sus detallados estudios sobre diplomacia parlamentaria, el conjunto de relaciones exteriores de las Cortes Generales constituye una aportación importantísima a la proyección política de España fuera de sus fronteras, no limitada a la relación

entre cámaras, sino de pueblos entre sí, gracias a la plural composición de sus delegaciones y asambleas, aun en las situaciones en las que existe una distancia ideológica por discrepancias partidistas. Con esa motivación surgieron en las últimas décadas los llamados Grupos de Amistad, como foros parlamentarios para impulsar los vínculos internacionales entre España y otras naciones especialmente relacionadas. Inicialmente el criterio para la creación de grupos de amistad era muy restrictivo, puesto que sólo se constituían con países fronterizos, es decir, Francia y Portugal. Pero este número fue creciendo en las pasadas legislaturas hasta llegar a tener constituidos más de una veintena de Grupos de Amistad entre ambas Cámaras. Sin embargo, en la presente X Legislatura se ha acordado no reeditar estos grupos debido a las actuales circunstancias económicas que aconsejan una reducción del gasto público, siendo el Grupo de Amistad del Senado con Francia el único que se ha mantenido tras la petición del Presidente del Senado francés.

No podemos tampoco olvidar el importante papel que desarrollan los parlamentarios españoles como observadores internacionales en numerosas misiones electorales, con el objetivo de velar por el adecuado desarrollo de los comicios y el correcto recuento de los resultados. Pero sin duda el campo donde despliega toda su importancia la diplomacia parlamentaria es en el de las asambleas internacionales. En palabras de Javier Rupérez, su existencia está justificada por el contacto fluido y con menos confrontaciones en las relaciones internacionales. Y es que la diplomacia parlamentaria es la tradición inevitable e indispensable del acercamiento entre legisladores nacionales, en el que de sus opiniones, sus convicciones e informaciones depende el proceso democrático de formación de la correspondiente voluntad estatal y comunitaria.

La decana de todas las asambleas internacionales en las que participa España es la **Unión Interparlamentaria** que se constituyó en 1889 partiendo de la primera Conferencia Interparlamentaria sobre arbitraje internacional que se celebró en París con la asistencia de España, Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Bélgica, Dinamarca,

Italia, Hungría y Liberia. Sus impulsores fueron el británico William Randal Cremer y el francés Frédéric Passy, y su secretariado permanente se estableció en Berna en 1892, trasladándose a Bruselas en 1911, a Oslo en 1914, y a Ginebra en 1921 donde permanece hasta la actualidad. La Unión Interparlamentaria es la organización internacional de los Parlamentos de Estados soberanos, un centro de concertación interparlamentaria a escala mundial que trabaja a favor de la paz y la cooperación entre los pueblos y por la consolidación de las instituciones representativas. Entre sus fines fundacionales está el fomento de los contactos, la coordinación y el intercambio de experiencias entre los Parlamentos y los parlamentarios de todos los países, así como el análisis de las cuestiones de interés internacional para suscitar la acción de los Parlamentos y de sus miembros. Además contribuye a la defensa y a la promoción de los derechos humanos y aporta un mejor conocimiento del funcionamiento de las instituciones representativas para reforzar y desarrollar sus medios de acción. También comparte los objetivos de la Organización de las Naciones Unidas y colabora con las organizaciones interparlamentarias regionales y con los organismos internacionales, intergubernamentales y no gubernamentales que se inspiran en los mismos ideales.

El principal órgano de la Unión Interparlamentaria es la Asamblea, que agrupa a unos 700 parlamentarios para estudiar problemas internacionales y formular recomendaciones de acción. La Asamblea se suele reunir dos veces al año, una de ellas en Ginebra y otra en un país distinto cada vez por invitación de los Parlamentos nacionales. Las delegaciones que asisten a las Conferencias comprenden habitualmente parlamentarios de todos los partidos y el número de votos de que disponen las delegaciones varía en función de la población de su Estados, pudiendo cada una de ellas dividir sus votos para tener en cuenta las diferentes tendencias políticas. La labor de la Asamblea es respaldada por la Comisión de Estudio Plenaria de Paz y Seguridad Internacional, la de Desarrollo sostenible, Comercio y Finanzas, y la de Democracia y Derechos Humanos. Por otro lado, existen Grupos definidos por criterios de naturaleza geopolítica

que coordinan la actuación de los Grupos nacionales que los integran, entre los que podemos destacar el Grupo Latinoamericano y del Caribe, el Grupo Africano, el Grupo Árabe, el Grupo Asia-Pacífico, el Grupo de Eurasia, y el Grupo 12+, el cual reúne a los países del Consejo de Europa, Israel, Canadá, Australia y Nueva Zelanda, y al que por tanto pertenece España.

El Consejo Directivo es el órgano de la Unión Interparlamentaria que determina y orienta las actividades y vela por su realización de conformidad con los fines establecidos en los estatutos. Se reúne dos veces al año, fija el programa y el presupuesto anual y decide sobre la admisión o la suspensión de miembros y asociados. El Consejo expresa también las opiniones de la Unión sobre las cuestiones que le son sometidas por los Comités u órganos subsidiarios. Por su parte, el Comité Ejecutivo es el órgano directivo de la Unión Interparlamentaria que supervisa la administración y asesora al Consejo, mientras que la Secretaría está constituida por la totalidad de los funcionarios de la Organización y se encarga de los registros, las afiliaciones, la preparación técnica de las reuniones y la ejecución de las decisiones de la Asamblea y el Consejo. Por último, cabe destacar la Asociación de Secretarios Generales de Parlamentos como órgano consultivo de la Unión, y la Reunión de las Mujeres Parlamentarias, establecida en 1978 como mecanismo de coordinación entre las mujeres parlamentarias y para la promoción de los derechos de la mujer en los Estados representados. La Unión Interparlamentaria tiene estatuto consultivo de primera categoría ante el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, mantiene relaciones especialmente estrechas con la OIT, la OMS, UNESCO, UNICEF y tiene contacto oficial con las demás instituciones especializadas de las Naciones Unidas.

Siguiendo con las distintas asambleas internacionales, pasamos a analizar la relevante **Asamblea Parlamentaria de la OTAN**, denominada así desde 1999, y fundada en 1955 como "Conferencia de parlamentarios de los países miembros de la OTAN", y transformada en el año 1968 en "Asamblea del Atlántico Norte". Este foro de cooperación interparlamentaria es



independiente de la Organización del Tratado del Atlántico Norte, de la que no forma parte, aunque sus relaciones se han ido formalizando progresivamente, por ejemplo, en la respuesta a las recomendaciones de la Asamblea que realiza el Secretario General en nombre del Consejo del Atlántico Norte, así como en su discurso en la sesión de otoño de la Asamblea, o en las reuniones entre los dirigentes de la Asamblea y los representantes ante el Consejo del Atlántico Norte, así como en las reuniones de comisiones que se organizan todos los meses de febrero en Bruselas para favorecer los contactos entre los funcionarios de la OTAN y del SHAPE.

La Asamblea de la OTAN ofrece un foro en el que los parlamentarios de los 28 países miembros de la Alianza Atlántica se reúnen regularmente para debatir y dar a conocer la opinión de los Parlamentos y de sus representantes sobre los temas más diversos. La inexistencia de disposiciones en el tratado constitutivo de la OTAN que se refieran a la creación de un "pilar parlamentario" de la organización ha permitido que la Asamblea haya rebasado sus límites geográficos originales, posibilitando la incorporación de los Parlamentos democráticos de los países de Europa Central y Oriental. Esta flexibilidad temática y geográfica ha permitido una rápida adaptación a la nueva configuración internacional, el fortalecimiento de la noción de una comunidad transatlántica de países democráticos y el desempeño de un papel constructivo en el establecimiento de un nuevo orden de seguridad en Europa.

La Asamblea cuenta con 257 delegados de los parlamentos de los países miembros de la Alianza Atlántica y 66 delegados asociados procedentes de los países de Europa Central y Oriental. Los escaños se distribuyen dentro de cada una de las delegaciones de los 28 países miembros de la Alianza de acuerdo con el principio de proporcionalidad y según el procedimiento que cada Parlamento nacional establezca, reflejando así la composición política de los respectivas Cámaras. Estados Unidos cuenta con 36 escaños; Alemania, Francia, Italia y el Reino Unido con 18; Canadá, España, Polonia y Turquía con 12; Rumania con 10; Bélgica, Grecia, Hungría, Países Bajos, Portugal y República Checa con 7;

Bulgaria con 6; Croacia, Dinamarca, Noruega y Eslovaquia con 5; Albania y Lituania con 4; y finalmente, Eslovenia, Estonia, Islandia, Letonia y Luxemburgo con 3. Las delegaciones de los 14 países con estatuto de "delegaciones asociadas", que carecen de derecho de voto, también están constituidas según el principio de proporcionalidad. La Federación de Rusia dispone de 10 escaños; Ucrania de 8; Austria, Azerbaiyán, Serbia, Suecia y Suiza de 5; Finlandia y Georgia de 4; Armenia, Bosnia y Herzegovina, Macedonia, Moldavia y Montenegro de 3. También participan de forma regular delegaciones invitadas de Japón y Australia.

La Mesa de la Asamblea se compone de un Presidente, cinco Vicepresidentes y un Tesorero, que son elegidos anualmente por los delegados en sesión plenaria. La dirección de la Asamblea corresponde a la Comisión Permanente, integrada por un representante de cada país miembro, designado por su delegación nacional con derecho de voto. Los miembros de la Mesa y los Presidentes de las Comisiones de la Asamblea son miembros de derecho de la Comisión Permanente. La Secretaría Internacional, dirigida por el Secretario General, se encarga de preparar las actividades de la Asamblea del Atlántico Norte, y el Secretario General es nombrado por la Comisión Permanente. En el seno de la Asamblea funcionan cinco comisiones, que son a la vez grupos de estudio y foros de debate que pueden crear subcomisiones y grupos de trabajo con el fin de estudiar en profundidad ciertos problemas específicos. De la Comisión Política depende la subcomisión sobre miembros asociados a la OTAN, y la de relaciones transatlánticas. En la Comisión de Defensa y Seguridad se incardina la subcomisión de cooperación transatlántica en defensa y seguridad, y la de futuro de la capacidad defensiva y de seguridad. Dentro de la Comisión de Economía y Seguridad se creó la subcomisión sobre cooperación y convergencia económicas Este-Oeste y la de relaciones económicas transatlánticas. De la Comisión de la Dimensión Civil de la Seguridad forma parte la subcomisión para la gobernación democrática. Y en la Comisión de Ciencia y Tecnología se adscribe la subcomisión sobre seguridad energética y medioambiental.

La Asamblea se reúne en sesión plenaria dos veces al año, en primavera y otoño, en los diferentes países que la componen. En la sesión de primavera se presentan los proyectos de informes de las comisiones y subcomisiones. Durante la sesión anual de otoño, estos proyectos se someten a un examen definitivo y se debaten las recomendaciones dirigidas al Consejo del Atlántico Norte. Dentro del programa de relaciones con parlamentos no miembros, la Asamblea creó en 1996 el Grupo Especial Mediterráneo, en el que participan naciones del norte de África y Oriente Medio. Por último, el programa Rose-Roth de cooperación con los países de Europa Central y Oriental tiene como objetivo hacer el seguimiento de los procesos de transición de estos países y del control democrático de los sistemas defensivos y de las fuerzas armadas.

Ya en el ámbito europeo de las asambleas internacionales se encuentra el **Consejo de Europa**, que es una de las organizaciones políticas más veteranas de la Europa Occidental. En 1949 se aprobó en Londres su estatuto que le dota de dos órganos: un Comité de Ministros y una Asamblea Parlamentaria como órgano deliberante, la cual puede considerarse como la más antigua asamblea parlamentaria pluralista e internacional compuesta por parlamentarios elegidos democráticamente, que representan a las fuerzas políticas de sus Estados miembros. El Consejo de Europa reagrupaba en su origen a 10 Estados miembros que han ido aumentando hasta los 47 actuales, y tiene como fin estatutario realizar una unión más estrecha entre sus miembros, mediante la organización de debates, la conclusión de acuerdos y la adopción de una política común. Asimismo, se fija como objetivo promover los ideales comunes, favorecer el progreso económico y social, el desarrollo de los valores humanos, la defensa de los principios de la democracia parlamentaria, y la salvaguarda y desarrollo de los derechos humanos y las libertades fundamentales. Sólo pueden ser miembros los países que responden a las tres condiciones de adhesión, tales como la primacía del derecho, el respeto de los derechos humanos y la naturaleza democrática pluralista.

La Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa cuenta con 636 miembros, siendo la mitad titulares y la otra mitad suplentes, a los que hay que añadir los 30 observadores miembros de las delegaciones de Canadá, Israel y Méjico. Mientras que en el seno del Comité de Ministros cada Estado miembro tiene un voto, en el seno de la Asamblea Parlamentaria es el tamaño del país el que determina el número de representantes y por tanto sus votos. Cada Estado miembro es libre de elegir el modo de designación de sus representantes en la Asamblea parlamentaria, a condición de que sean designados entre los miembros del Parlamento. Además, la composición política de cada delegación nacional debe reflejar la representación de los diferentes partidos en el seno de los Parlamentos respectivos. Con el fin de que prevalezca el punto de vista europeo sobre el nacional se ha fomentado la formación de grupos políticos en la Asamblea, tal como el Grupo del Partido Popular Europeo, el Grupo Socialista, el Grupo de los demócratas europeos, el Grupo de Liberales y Demócratas para Europa y el Grupo de Izquierda Unitaria Europea.

La Mesa de la Asamblea se compone del Presidente y de 20 Vicepresidentes, así como de los Presidentes de los Grupos políticos, mientras que la Comisión Permanente está compuesta por la Mesa de la Asamblea y los Presidentes de las comisiones generales. La Asamblea designa al Secretario General del Consejo de Europa, al Secretario General Adjunto, al Secretario General de la Asamblea y a los jueces del Tribunal Europeo de Derechos Humanos. Los trabajos de la Asamblea son preparados por las Comisiones de Asuntos Políticos, de Asuntos Jurídicos y Derechos Humanos, de Asuntos Económicos y Desarrollo, de Asuntos Sociales, Salud y Familia, de Migraciones, Refugiados y Población, de Cultura, Ciencia y Educación, de Medio Ambiente, Agricultura y Asuntos Territoriales, de Igualdad de Oportunidades para hombres y mujeres, de Seguimiento, y de Reglamento, Inmunidades y Asuntos Institucionales. Las comisiones se componen de titulares y suplentes designados por las delegaciones nacionales y pueden crearse subcomisiones en su seno por el interés de sus trabajos.

Otra asamblea internacional en el entorno europeo es la de la **Unión Europea Oriental** creada en 1954 en desarrollo del Tratado de Bruselas para la colaboración económica, social, cultural y de legítima defensa de sus Estados miembros: Alemania, Bélgica, Francia, Grecia, Holanda, Luxemburgo, Italia, Portugal, Reino Unido y España. En la Asamblea hay un total de 115 miembros designados entre los Parlamentos nacionales, de acuerdo con la representatividad de los distintos partidos, que se organizan en los tres grupos políticos de socialistas, liberales y demócratas cristianos. Todos ellos se organizan en la Mesa, el Comité de Presidentes, la Comisión Permanente, y la Comisión de Defensa, la de Política, la Técnica y Aeroespacial, la de Presupuestos y Administración, la de Reglamento e Inmidades y la de Relaciones Parlamentarias y Públicas. Además, otros 29 países más participan en la Asamblea como miembros asociados o asimilados, observadores o invitados.

La representatividad de la Unión Europea Occidental coincide con la del Consejo de Europa, y su finalidad de colaboración en materia de legítima defensa mutua es también compartida con Asamblea Parlamentaria de la OTAN. Por todo ello, la Unión Europea Occidental entra en cierta decadencia que motiva que en 2008 las Mesas del Congreso y del Senado decidan suspender la participación de España en la misma.

Siguiendo con asambleas internacionales en el ámbito del viejo continente, debemos destacar la **Asamblea Parlamentaria de la Organización para la Seguridad y Cooperación en Europa - OSCE**, constituida en Madrid en 1991 como Conferencia para la Seguridad y Cooperación en Europa - CSCE. Esta Conferencia reunía a representantes de los Parlamentos de los Estados miembros y respondía a la petición expresada por los Jefes de Estado y de Gobierno en la "Carta de París para una nueva Europa" de 1990. En la Cumbre de Budapest de 1994 se pasa a denominar OSCE para destacar su vocación de permanencia en el tiempo, más allá de conferencias puntuales. Ya un reglamento constitutivo esta Asamblea se marca como objetivos favorecer el fortalecimiento y la consolidación de las instituciones democráticas en los Estados par-

ticipantes, desarrollar y promover mecanismos para la prevención y solución de conflictos, así como contribuir al desarrollo de las estructuras institucionales y debatir los temas tratados por el Consejo Ministerial y por las reuniones de Jefes de Estado y de Gobierno

La Asamblea Parlamentaria de la OSCE se compone de 320 parlamentarios designados por cada Parlamento nacional de los 56 países representados. Se organiza en torno a la Mesa y su Presidente y Vicepresidentes, junto con la Comisión Permanente formada por los Presidentes de las Delegaciones Nacionales, además de los Presidentes de la Comisión de Asuntos Políticos y de Seguridad, de la Comisión de Asuntos Económicos, Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, y de la Comisión de la Democracia, Derechos Humanos y Asuntos Humanitarios. La Asamblea Plenaria se reúne una vez al año para discutir los temas propuestos por el Consejo de Ministros de la OSCE y para votar una declaración final con los proyectos de resolución de cada Comisión. Por su parte, las Comisiones examinan las actividades de su competencia y asuntos que les son sometidos por decisión de la Asamblea o de la Comisión Permanente. Por último, el Secretariado Internacional, con sede en Copenhague, es el responsable de la organización de las diversas actividades de la Asamblea Parlamentaria bajo la dirección del Secretario General.

La asamblea internacional más reciente a la que pertenece España es la **Asamblea Parlamentaria por la Unión del Mediterráneo**, que se constituyó en Nápoles en diciembre de 2003 y se reunió por primera vez en Atenas en marzo de 2004, dentro del llamado Proceso de Barcelona. Este Proceso Euromediterráneo surge en 1995 durante la Presidencia española de la Unión Europea, en la que tiene lugar la Conferencia Euromediterránea de Ministros de Asuntos Exteriores en Barcelona. En esa cumbre se consagra la finalidad "de convertir la cuenca mediterránea en un área de diálogo, intercambio y cooperación garantizando la paz, la estabilidad y la prosperidad", culminando numerosos esfuerzos anteriores de los países europeos para articular sus relaciones con los Estados vecinos del Norte de África y de Oriente Medio.

Además, se establece como fin la búsqueda de una estrategia común en el ámbito político, económico, cultural, de seguridad común y de derechos humanos entre las dos riberas del Mediterráneo. Para ello, el fortalecimiento de los lazos institucionales e interparlamentarios era de vital importancia, lo cual desembocó en la Conferencia de Presidentes de Parlamentos Euromediterráneos de los países firmantes de la Declaración de Barcelona. Pero cuando el Proceso de Barcelona asume su vertiente parlamentaria es con la creación del Foro Parlamentario Euromediterráneo en la reunión de 1997 en Estrasburgo entre representantes del Parlamento Europeo y los Parlamentos mediterráneos. Posteriormente, el Foro se transforma en la Asamblea Parlamentaria Euromediterránea, siguiendo las recomendaciones del Parlamento Europeo y la Conferencia Euromediterránea de Ministros de Asuntos Exteriores.

En la Conferencia por el Mediterráneo de 2008 en París, a la que asisten los máximos mandatarios de 43 Estados Euromediterráneos, se acuña el término de Unión por el Mediterráneo al desarrollo del Proceso de Barcelona, lo cual motiva el cambio definitivo de denominación a la actual Asamblea Parlamentaria para la Unión por el Mediterráneo. En la misma línea se reafirman los capítulos de cooperación conjunta en las materias de Política y Seguridad, Economía y Comercio, Sociedad y Cultura, así como Justicia e Interior. Además, se establece un objetivo común para conseguir un área de libre comercio en la cuenca mediterránea y se definen proyectos concretos de actuación en el fomento de la sostenibilidad medioambiental, la calidad educativa, las energías alternativas, el emprendimiento empresarial, la protección civil y la movilidad terrestre y marítima.

La Asamblea está compuesta de 280 miembros entre los representantes de países europeos y de la ribera sur del Mediterráneo. A la Unión Europea le corresponden 130 miembros, de los cuales 49 son propuestos por el Parlamento Europeo, y 81 son designados a partes iguales por los Parlamentos nacionales de Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, República Checa, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlan-

dia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, Rumanía y Suecia. Además, desde marzo de 2009, se designan 10 miembros más de los Parlamentos de los países socios Euromediterráneos de Albania, Mónaco, Croacia, Montenegro y Bosnia Herzegovina. Los restantes 140 miembros de la Asamblea se designan a partes iguales entre Argelia, Egipto, Israel, Jordania, Líbano, Marruecos, Palestina, Siria, Túnez y Turquía, reservando 10 miembros al Parlamento de Mauritania desde marzo de 2009. A todos ellos se une Libia como miembro observador, así como la Liga Árabe.

La Mesa de la Asamblea está formada por dos miembros de dos países de la ribera sur del Mediterráneo, un representante del Parlamento Europeo y otro miembro de un Parlamento de los Estados miembros de la Unión Europea, con un mandato de 4 años incompatible con la condición de miembro de un Gobierno. La Asamblea se organiza en cuatro Comisiones permanentes: la de Política, de Seguridad y de Derechos Humanos, la de Asuntos Económicos, Financieros, Sociales y de Educación, la de Fomento de la Calidad de Vida, los Intercambios Humanos y la Cultura, y la de los Derechos de la mujer. Además se ha constituido una comisión ad hoc de Energía y Medio Ambiente. La Asamblea puede pronunciarse mediante resoluciones y recomendaciones dirigidas al Consejo de la Unión Europea, a la Comisión Europea, y a la propia Conferencia Euromediterránea de Ministros de Asuntos Exteriores. Las reuniones plenarias se celebran anualmente y de forma alterna en la ribera norte y sur del Mediterráneo, y las comisiones suelen tener lugar en Bruselas con una periodicidad fijada por sus componentes.

En representación de España, forman parte de la Asamblea Parlamentaria para la Unión por el Mediterráneo tres diputados del Congreso, que en esta X Legislatura son Soraya Rodríguez por parte del Grupo parlamentario Socialista, Josep Antoni Durán i Lleida por parte del Grupo parlamentario de Convergencia y Unión, y quien escribe por parte del Grupo parlamentario Po-

pular. Quizá por ello, no puedo ser objetivo al afirmar la importancia de esta Asamblea en el contexto de nuestras relaciones políticas, económicas y sociales, dentro de un área de más de 756 millones de ciudadanos que están experimentando unos cambios históricos derivados de la llamada “Primavera Árabe”, cuyo alcance está aún por determinar.

Para terminar con el análisis de las asambleas parlamentarias internacionales en las que nuestro país está representado, cabe destacar el reciente **Foro Parlamentario Iberoamericano**, que surge a iniciativa de las Cortes Generales de España y celebró su primera reunión en el año 2005 en Bilbao. En esa cita se centraron las deliberaciones sobre fortalecimiento democrático institucional, sobre economía y desarrollo, sobre cooperación internacional y sobre el papel de Iberoamérica en el mundo. En 2006 el Foro se reunió en Montevideo, en 2007 en Santiago de Chile, en 2008 en San Salvador, en 2009 en Lisboa, en 2010 en Buenos Aires, en 2011 en Asunción, y en 2012 se reunirá en Cádiz para conmemorar el Bicentenario de la Constitución de 1812.

No podemos dejar de señalar brevemente otras iniciativas parlamentarias internacionales en las que no participa España, pero que tiene también relevancia en sus respectivos ámbitos de influencia. Sin abandonar el territorio de América Latina, y siguiendo el exhaustivo estudio de Miguel Ángel Martínez, se debe resaltar la creación en 1964 del Parlamento Latinoamericano, coloquialmente denominado Parlatino, después de décadas de infructuosos intentos. En 1980 se crea el Parlamento Andino englobando a Colombia, Ecuador, Venezuela y Bolivia; en 1986 surge el Parlamento Centroamericano con El Salvador, Honduras, Guatemala, Costa Rica y Nicaragua como miembros; y en 1989 se constituye el Parlamento Amazónico en el que se integran Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Guyana, Surinam y Venezuela.

En el continente africano destaca la Unión de Parlamentos Africanos de 1963, que se convierte en 1976 en la Unión Interparlamentaria Africana. En 1974 surge la Unión Parlamentaria Árabe, que está formada por 19 Estados árabes y que

coopera, aunque sin dependencia directa, con la Liga Árabe. En 1989 se crea la Asamblea Consultiva de la Unión del Magreb Árabe con la participación de Libia, Túnez, Argelia, Marruecos y Mauritania. Además, también es destacable la Asociación Parlamentaria para la Cooperación Euroárabe, así como la Asociación de Parlamentarios Europeos Occidentales para África, que fue muy activa en la lucha contra el Apartheid.

En esa línea de iniciativas surgidas desde Europa, también está la Asamblea paritaria entre representantes de la Comunidad Europea y de los países asociados en África, el Caribe y el Pacífico. En el entorno de influencia francesa, destaca la Asociación Internacional de Parlamentarios en lengua francesa fundada en 1967 y ahora reconvertida en la Asamblea Parlamentaria de la Francofonía. Tras la desintegración de la URSS y la creación de la CEI se impulsa en 1992 la Asamblea Interparlamentaria de la Comunidad de Estados Independientes, con la participación inicial de Armenia, Bielorrusia, Kazajistán, Tayikistán, Uzbekistán, Kirguistán y la Federación Rusa, y la incorporación entre 1993 y 1996 de Azerbaiyán, Georgia y Moldavia, y de Ucrania en 1999. Por su parte, en el año 1992 se configura la Conferencia Parlamentaria del Mar Báltico, con la participación de Dinamarca, Estonia, Finlandia, Alemania, Islandia, Noruega, Polonia, Rusia y Suecia. Y en ese mismo año 1992 se crea la Asamblea Parlamentaria de la Organización para la Cooperación Económica del Mar Negro, de la que forman parte Albania, Armenia, Azerbaiyán, Georgia, Moldavia, Rumania, Rusia, Turquía, Ucrania, Grecia y Bulgaria.

También podemos señalar el Foro Parlamentario de Asia Pacífico que en 1993 se formó con 59 distintos países, entre los que destacan China, Japón, Indonesia, Chile, Colombia, Perú, México, Estados Unidos, Canadá, Australia, Nueva Zelanda, Micronesia o Rusia, entre otros. Y por último la Asociación Parlamentaria de Imperio, surgida en 1911 entre Reino Unido, Australia, Canadá, Nueva Zelanda y Sudáfrica, y reconvertida en 1948 en la actual Asociación Parlamentaria de la Commonwealth, que comprende nueve zonas de influencia: África, Asia, Australia, Canadá, Caribe, América atlántica,

India, Pacífico, Sudeste asiático, y las Islas Británicas y Mediterráneo. A todo ello, a modo de conclusión, podemos añadir la relación de los Parlamentos nacionales y las asambleas parlamentarias internacionales con los organismos multilaterales y organizaciones multinacionales como las Naciones Unidas, la UNESCO, UNICEF, la Organización Mundial de Comercio, la Organización Internacional del Trabajo, la Organización Mundial de la Salud, la FAO, el Banco Mundial o el Fondo Monetario Internacional.

En definitiva, podemos afirmar que es casi inabarcable la labor que despliega la diplomacia parlamentaria en todos los ámbitos geográficos y, sobre todo, en todos los campos de actuación relevantes para el fomento de la prosperidad y la libertad de los pueblos y personas. La representación parlamentaria es uno de los rasgos esenciales de la democracia, de manera que la relación entre Parlamentos no es sólo positiva para la actividad legislativa e institucional de los mismos, sino también para la consolidación y potenciación del sistema democrático a nivel internacional. Tomando las palabras de Federico Trillo en su estudio sobre esta materia, la diplomacia parlamentaria no se puede contemplar con desconfianza o con indiferencia, sino que debe ser amparada y estimulada porque es un medio idóneo al servicio de los Parlamentos de los Estados para facilitar el diálogo entre los mismos y contribuir al establecimiento de un mundo más justo y pacífico, más democrático y humano. Por todo ello, la diplomacia parlamentaria es una parte esencial de la actuación de las Cortes Generales españolas y sus representantes, que se hace aún más patente en este Bicentenario en el que podemos celebrar con orgullo nuestro papel histórico en la proyección internacional del parlamentarismo constitucional y de la democracia liberal en todo el mundo.



---

## 4.7. España de moda, moda de España

**Modesto Lomba**

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN CREADORES MODA DE ESPAÑA

---

A modo de introducción un poco efectista pero muy efectiva, me gustaría preguntarles si acaso no les llena de satisfacción oír inesperadamente en algún restaurante del mundo, en algún despacho del mundo, en algún aeropuerto del mundo, la frase “España está de moda”... Y si no les entristece de una manera inexplicable oír en esos mismos lugares la frase “España ya no está de moda” o “España está pasada de moda”. Ya sé que la pregunta puede producir efectos melodramáticos, pero su reacción me sirve para compartir mi primera reflexión: nos gusta estar de moda... Lo asociamos con un valor positivo, representa inconscientemente satisfacción, de persona, de equipo y hasta de país. En su defecto podría señalarse el poco prestigio actual del chovinismo, o la vanalización de los triunfos deportivos como éxito de todo un país, pero dicho todo esto con mucho respeto, quiero sentenciar estoicamente, que a todos los países nos gusta “estar de moda”. Hasta Mario Vargas Llosa, tan elegante siempre, se muestra últimamente preocupado con el prestigio de la palabra moda, de sus rutilantes puestas en escena, de su creciente prestigio mediático, en detrimento –sostiene él– de la verdadera cultura. Me permito recomendarle el ensayo “Filosofía de la Moda” del sociólogo alemán George Simmel publicado por recomendación de Ortega y Gasset en la Revista de Occidente a los pocos años de su aparición en la prestigiosa Alemania de 1923. Comprobará lo inoportuno de su precipitada descalificación. “La moda adora la cultura”, suspiraría Mademoiselle Chanel. Así que no es extraño que “la cultura le corresponda alguna vez”, replicaría Paul Mo-

rand, pisándole los talones a Jean Cocteau, que a su vez se los pisaría a Stephan Mallarmé. Como verán tres magníficos ejemplares “pata negra” de la mejor cultura, encantados de coquetear largo y tendido en el hotel Ritz de París para más precisión, con la moda.

Cien años después, Balenciaga es uno de esos nombres imprescindibles de la moda, que afortunadamente nadie, o casi nadie, discute en el mundo. Era además español, y consiguió poner de moda a España, a lo español, sin concesiones a la obviedad, buscando siempre la esencia de lo español, lo mejor de lo español. Si lo traigo a colación tan pronto es, porque como Picasso lo fue a la pintura, él es el punto inicial de la cadencia actual de la moda española. Ellos son las “cabezas de cartel” que nos permiten hablar internamente de estas cosas, reclamar nuestro derecho a estar ahí, en esos dos escenarios privilegiados de la “modernidad”, el de la moda y el del arte contemporáneo. Son “excepcionales”, pero son españoles. Esa excepcionalidad nos ayuda y nos obliga. Gracias a Balenciaga existe Paco Rabanne, y Miguel Palacio, Fernando Lomoniez, Miriam Ocariz, Ailanto, Ion Fiz o yo mismo. Vascos como él, y como él, diseñadores españoles en París. La moda de España tiene nombres propios, ignorarlos tras la irresponsabilidad de los prejuicios “a la moda”, otro acto de moda más –según sugirió ya Simmel–, más que un acto de cultura, parece lo contrario, y también ésta se cura leyendo.

Cantidad y calidad de moda. España está donde está por la combinación de esos dos conceptos



durante los últimos treinta años, los de nuestra democracia, los de nuestra Constitución, los de nuestra nueva presencia internacional, los de nuestra nueva “imagen país”. Un largo ciclo donde las magnitudes económicas nos sitúan entre las cinco grandes potencias del mundo. Y aunque hace treinta años, eso significaba casi 300.000 empleos directos e indirectos, ahora, con poco más de 100.000, nuestra contribución al PIB sigue manteniendo esa respetable posición. Tampoco está de más recordar que gracias a casi cien nombres de diseñadores españoles, nuestras pasarelas de mujer, de novia, de niño, de calzado, de accesorios, de joyas, de perfumes..., siguen reservándonos un lugar estratégico en ese mundo de las pasarelas que compartimos con París, Milán, Nueva York y Londres. Cantidad y calidad mejorables, pero no despreciables. Quinta, sexta o séptima potencia, somos una potencia.

Dimensión, verdadera dimensión, palabras que obligan a tener en cuenta nuestra importancia. A los físicos les gusta mucho el concepto de punto de masa crítica, y ese concepto es siempre eficaz para hacer un retrato de la moda española. La calidad está íntimamente unida a la cantidad. Probablemente, si no tuviésemos mercado suficiente, no nos saldrían las cuentas. Necesitamos una dimensión nacional para ser internacionales y esa dimensión misma establece las normas de nuestra competencia. Durante treinta años fuimos un excelente mercado nacional, ahora esa misma dimensión nos haría pequeños globalmente. Necesitamos exportar para seguir siendo grandes. Estamos en un momento concreto de la globalización en el que exportar “España” significa exportar calidad en sustitución de exportar cantidad. No podemos exportar cantidad si no es con una marca de calidad. En moda hoy, o España es calidad o no exportará nada.

España es moda. Lo es porque hay una moda española. La hay empresarialmente, pero sobre todo la hay culturalmente. Un país es lo que come, porque eso establece su relación con la comida, con la producción económica de sus alimentos, y de ahí -salto cualitativo- con su gastronomía. España es lo que viste, porque un país es también como se viste. Aquello de lo que vestimos es de lo que vivimos, diría apresurada-

mente un aprendiz de sociólogo que terminase de leer “El proceso de la civilización” de Norbert Elias. Sean influencias del flamenco, de la ropa del campo andaluz, del folklore catalán o mallorquín, éstas son las que harán que nuestras señas de identidad sean percibidas como originales o contaminadas, como antiguas o recién importadas. La antigüedad de nuestras referencias es lo que -otra vez hay que subrayar que estamos en un mundo globalizado, en una aldea global- nos darán la diferencia, la “personalidad”. Claro que hay muchas influencias para cristalizar físicamente esa personalidad, pero querer negar el protagonismo del traje, de la moda, es una mezquindad muy rebatible. “Dime como te vistes y te diré cual es tu renta *per capita*”

Francia aparece siempre que intentamos subrayar un ejemplo internacional de eficacia en la identificación entre un país y una metáfora, entre un país y un símbolo de él. Se dice de la moda francesa, como se dice de la *grandeur*, o de su gastronomía, en el sentido de explicar que Francia es eso precisamente, una civilización que es reconocida, que se siente orgullosa de presentarse así misma así. Y también “Fortuny”, ese Mariano Fortuny Madrazo, granadino y parisino y veneciano, que también representa en su excepcionalidad una norma muy española. Porque también en España se dan casos de hombres delicados, cultos, sensibles, afamados coleccionistas de tejidos, de vestidos o de inventos para la moda. Su obra, su legado, su museo, sus patentes, su memoria, escenifican otro genio español dedicado a la moda, otro eslabón en la larguísima cadena de nuestra presencia internacional en esta especialidad durante siglos.

Genio, genio español, por supuesto, una de esas palabras sospechosas para un antropólogo pero, precisamente por eso, tan eficaces a la hora de construir un símbolo para un escritor, para un poeta. Se decía que nuestro genio nos salvaría en los momentos límites (como una anticipación, *avant la lettre*, en nuestro ADN de la tesis más antropológicamente optimista de Joseph Schumpeter). La conversión de “genio” en “genialidad” es la medida de nuestro éxito internacional. Quizás nuestros escépticos observadores internacionales no quieran percibir generosamente nuestro

genio, pero sí reconocerán nuestra genialidad, y la moda –más la femenina que la masculina– es capaz de ponerla en escena, ha sido capaz de hacerlo durante cinco siglos.

Hombres, hombres españoles, siempre más austeros que nuestras mujeres, con la excepción de esas minorías, probablemente inspiradas en mitos exteriores –el gentleman inglés, el príncipe romano– que nos hacen históricamente poco sensibles a la moda. Sobriedad, “renuncia burguesa” según Flügél en su “Psicología del vestido”, que tras dos siglos de austeridad funcional fue dinamitada gracias al empuje del “narcisismo del diseño” que nos llegó desde Barcelona y su emblemático líder Antonio Miro. Por no citar merecidamente a Adolfo Domínguez, Roberto Verino, Purificación García, Kina Fernández, Antonio Pernas, José Castro, María Barros o Sara Coleman, contribuyendo al “cambio” desde su Galicia natal.

Indiferencia es la palabra maldita del español ante su moda. La indiferencia es lo contrario del interés, de la pasión, del coleccionismo. Hay una indiferencia masculina por la moda que contrasta con nuestro pasado más glorioso. Una visita al Museo del Prado es la mejor demostración de que esa indiferencia es ficticia. Siempre hubo interés, especialmente de nuestras clases altas –la moda siempre fue muy cara– por la moda. ¿Fue ese desinterés el exquisito resultado de nuestro fracaso como potencia militar? ¿Se hizo negro y marrón –la combinación de colores más triste del mundo– nuestro torpe aliño indumentario, como consecuencia de nuestro apagón imperial? Siempre que hubo “gloria” en España hubo alegría en su porte..., en su traje. No es para menos, fuimos exportadores de la mejor lana del mundo, importantes productores de seda y de lino, afamados artistas del cuero. No nos viene la moda de ahora, ahí está Felipe II y su prodigiosa pasión por la moda, por el vestido, por la ceremonia, por la “elegancia española”, hecha a fuerza de manejar esos dos conceptos anteriores. Ahí está Felipe IV “vestido” por Velázquez de marrón y plata. ¿Se puede ser más elegante siendo más discreto?

Jesuitas, traídos aquí como ejemplo inequívoco de “compañía española”, prodigioso invento

que consiguió, ya en el siglo XVI, conquistar al mundo con su refinamiento intelectual. Primero a Roma y luego a la hermética China y al no menos inexpugnable Japón. Ese ejemplo de paradigmática “sociedad anónima” llevando al mundo valores globales pero desde España, volvería a poner encima de la mesa –porque lo español, sea lo que sea eso, interesa ahí fuera, más cuanto más lejanas sean las culturas con las que se encuentran– nuestra admirable capacidad para hacer las cosas más imposibles (Nietzsche *dixit*). Existe una pasión universal por lo español, desencadenada probablemente por su clima, por su amabilidad natural, pero un solo ejemplo de talento personal también puede hacer mucho por fomentar esa pasión, de hecho Gaudí lleva más de un siglo haciéndolo sobre su Barcelona natal.

Kilómetros es la última palabra que a uno le viene a la cabeza cuando piensa en moda y, sin embargo, esa palabra se ha incorporado a nuestro diccionario esencial, porque los tejidos vienen de Perú o de la India, van a París, Nueva York o Tokio, se fotografían en Australia o en México y se venden en Moscú o en Qatar. No sé si los libros o las canciones españolas viajan más que la moda española, pero más allá de Inditex –que siempre está en nuestras oraciones– Ágatha Ruiz de la Prada vende con su nombre en más de ciento cincuenta países de los cinco continentes. Cus-to Barcelona y Andrés Sardá también. Ya sé que son una excepcionalidad, casi tanto como lo es Giorgio Armani para los italianos. La excepción también conforma la norma, porque como se decía antes, la confirma. Sugería Pío Baroja que el complejo de inferioridad –él lo llamaba nacionalismo–, se curaba viajando. Quien viaja sabe que no somos inferiores. En moda tampoco.

El lujo es una de esas palabras de moda prestigiosas donde las haya en nuestros días. Y si el lujo, como concepto económico, como dimensión de actividad creadora de riqueza –al hilo del pequeño pero magistral “Lujo y capitalismo” de Werner Sombart– tiene sentido en algún lugar, ése es en la calidad de vida. Veámoslo en joyas que tienen que ver con la moda, veámoslo en perfumes que tienen que ver con la moda, veámoslo en hoteles que tienen que ver con la moda, y veámoslo en restauración que tiene que ver con

la moda. España tiene lujo y ha de saber descubrirlo, o redescubrirlo, y venderlo internacionalmente. En esa asignatura, siempre pendiente, de nuestro prestigio de país, la moda ha de ser un elemento indispensable. Loewe hacía lujo español para vender en España y para vender España en el mundo, un lujo español muy apreciado por los japoneses, posiblemente los consumidores de moda más importantes del siglo XX. El inmenso éxito de su fórmula fue precisamente lo que determinó que uno de los más grandes grupos del lujo francés, mundial si ustedes quieren, se fijase en Loewe. Es una marca francesa precisamente por ser otra de esas “excepciones” españolas que confirman la regla. España puede hacer lujo, puede vender lujo, porque tenemos todos los elementos que hay que tener para hacerlo, tenemos la materia prima, la historia -que se convierte en mano de obra cualificada- y el genio empresarial. También donde hoy hay jamón de Jabugo en algún lugar del mundo, hubo antes excelentes cerdos españoles. Estas cosas no suelen pasar nunca por casualidad.

Moda es una palabra que refleja un éxito, un consenso, una idea feliz triunfando durante un pequeño periodo de tiempo. Somos un país propenso a la moda, primero por ese narcisismo mediterráneo que nos hace parecer felices sólo con estar vivos. Si hurgamos en las raíces, aparecen las Fallas, la Semana Santa, el Rocío, la Feria de Abril, la sardana, los carnavales, o los Sanfermines. Somos un país al que le gusta la calle, al que le gusta pasearse para ver y para que lo vean. Sin esa característica cultural probablemente sería imposible que Victorio y Lucchino, o Francis Montesinos, Manuel Piña, Antonio Alvarado, Hannibal Laguna o Elisa Palomino, fuesen españoles, como sería imposible que Dolce & Gabbana o Roberto Cavalli fuesen italianos. La moda es un cierto exceso sobre lo que ya tenemos, sobre lo que necesitamos. Precisamente es el sofisticado mecanismo que nos permite abandonar la comodidad del hábito, cambiar para reanimar el deseo. Y cambiamos más cuanto más ganas tenemos de hacerlo. No sé si por mediterráneos o por occidentales, nos gusta la moda aunque muy “freudianamente” nuestras élites disfruten negándolo, pareciendo que lo niegan. Nos sentimos más cómodos en el fútbol, pero no vamos a ne-

gar que también somos el Museo del Prado. Entre ambos está la moda española, las mujeres y los hombres de la moda española.

No somos capaces de admitirlo, nos gusta la moda porque nos gusta el éxito, somos un pueblo exhibicionista, probablemente porque la geopolítica nos hizo católicos en vez de protestantes. Si han visto “El festín de Babette”, película más lógica en un artículo de gastronomía que en uno de moda, no tengo que explicarles mucho. España, su cultura, al menos desde la Edad Media, es un país que sueña con la “buena vida”... Nos gusta la fiesta y ésta siempre va vestida, de hecho cuando interesamos internacionalmente, lo hacemos con atributos de ese brillante sedimento antropológico. El traje de torero, como el del samurai en Japón, el traje de manola, como el de geisha en Japón, son trajes -como el flamenco mismo- inexistentes en otras culturas. Y sus gloriosos restos del pasado, aparecido por genial consecuencia de los nacionalismos culturales del XIX, estaban ahí desde la Edad Media. Probablemente ningún país ha sido más “promiscuo” que nosotros, a la fuerza si quieren, pero promiscuo al fin. Hemos sido invadidos más veces que los italianos o que los griegos, que ya es decir. Todo ese dolor, toda esa ruptura, cuando se ha enfriado, cuando ha cristalizado, ha conformado nuestra excepcionalidad.

Hablando de excepcionalidades, ahí está esa “ñ”, letra imposible en el tablero de Internet, que con la “ç” francesa, nos reclaman que salvemos nuestra diferencia con uñas y dientes, porque la diferencia, lo saben muy bien los que hacen vinos de calidad, es lo que permite la mera supervivencia de ese producto en un mercado global. La “ñ” española en moda es todo lo que debe quedar de nosotros cuando las normas internacionales hayan homologado todo nuestro proceso creativo. Si renunciamos a ella, no tendremos valor, porque nos habremos quedado sin diferencia.

Organización, probablemente nuestro déficit histórico. Necesitamos volver a ser uno, volver a hablar un solo idioma, un trabajo que probablemente los diseñadores que fundamos la Asociación Creadores de Moda de España (ACME) teníamos en mente al reunirnos en Granada por

invitación de Enrique Loewe. Teníamos en mente ser capaces de ponernos de acuerdo en lo que éramos, en lo que queríamos ser desde esa asociación. Y sus más de cuarenta miembros de hoy y sus casi 15 años de trabajo nos permite decir que estamos “reconstruyendo” la moda española, porque queremos ser uno de los interlocutores imprescindibles para cuanto se haga desde ella y por ella. Y se ha de hacer mucho para que la moda española sea vista en su justo tamaño, con sus muchas excepcionalidades y sus muchas normalidades.

Popular, se habla mucho de nuestra popularidad, de nuestra personalidad, la moda española es nuestra personalidad. Jesús del Pozo, Ángel Schlessler, Roberto Torretta, Josep Font, Amaya Arzuaga, Juanjo Oliva, Davidelfín, Ana Locking, Teresa Helbig o José Miró, son esa demostración popular de que todas las influencias del mundo llegan también a nuestra piel y son comprendidas en nuestras personalidades... Como Fortuny llega desde Venecia a Miyake en Japón, Miyake llega a España y es respondido, porque también el negro es español, y también el rojo, y también el blanco. Elio Berhanyer, nuestro diseñador más “original” de los años 60, nos demuestra lo fácil que es contar lo español en Nueva York, en Johannesburgo, en Tokio. España interesa, interesa por su clima, por su calidad de vida, pero también por su “modernidad”. Nuestra arquitectura rigurosamente contemporánea, nuestro diseño gráfico, nuestra gastronomía, nuestro cine, son ejemplos justificados de ese interés que nuestra relectura de las vanguardias -como lo haría Alemania, México, Brasil o Corea- produce internacionalmente.

*Quid pro quo...* Locución cultísima para recordarnos la obligación moral de una reciprocidad proporcional, de una lealtad de lo español con lo español, asignatura, también muchas veces suspendida, la de ser nuestros peores enemigos al no apoyar lo nuestro por ser nuestro. También aquí necesitamos aprender mucho de franceses, italianos, ingleses y americanos.

Revistas de moda, dominicales de periódicos de referencia dominante, páginas de la sección de cultura de periódicos nacionales, por no hablar

de referencias bibliográficas de primera calidad. Hemos andado un larguísimo camino, hace treinta años la moda era una anécdota en nuestros medios de comunicación, y hoy probablemente sea la especialidad con más prensa en el quiosco. Si no lo es, bendita ilusión, sus seductoras portadas hacen que lo parezca.

“Suspiros de España”, pasodoble que evoco nostálgicamente -en recuerdo de un Manuel Piña que tantas veces lo programó como música de sus desfiles- casi al final de mi larga reflexión sobre la moda de España, precisamente como homenaje a una paradoja atribuida a Juan Valera. Diplomático, hombre culto, probado cosmopolita, que sólo soñaba con lo pequeño, su Córdoba local, cuando escribía desde San Petersburgo, para ser universal. Somos lo que tenemos, en moda también. Guillermina Baeza, Dolores Cortés, lo saben muy bien. ¿Cómo vas a sorprender al mundo haciendo baño si tus recuerdos de infancia no te llevan al mar...? En moda la “coherencia” es un valor de resultados probados, la incoherencia, también.

Todos los que están aquí son, aunque es muy probable que sean muchos más de los que están. Tendría que hablarles de Puig, una multinacional española que está a punto de pulverizar records en la perfumería de moda mundial, seguida de Perfumes y Diseño. Los joyeros Carrera y Carrera, Suárez, Joaquín Berao, Helena Rohner y miles más, sí, han leído bien, miles de nombres españoles de los que ustedes quizás no hayan oído hablar nunca, pero que no se imaginan lo importantes que son. Un solo ejemplo, la marca española de zapatería Rebeca Sanver tiene en China cincuenta tiendas propias.

Universales, esa es nuestra aspiración. Somos, como los portugueses, pueblos obligados desde la Edad Moderna a enfrentarnos con nuestro límite natural, el finis terrae mundi, los primeros que le damos la vuelta al mundo, los primeros que construimos un imperio lleno de referencias culturales de “ida y vuelta”..., con violencia, -sinónimo colateral, dice Walter Benjamin, de toda civilización-, pero con un saldo positivo. Cultura que hoy se enriquece en México y Brasil, por poner sólo dos ejemplos, gracias a que los otros portugueses y los otros españoles comparten un

idioma común, fuente de riqueza incomparable en nuestros días, pero tras la lengua está la cuchara, y está el vestido. La moda española está invitada a ser universal, como lo fuimos cada vez que la cultura española triunfó en algún ámbito (La Celestina, Don Quijote, Don Juan). Se pone siempre como ejemplo de esa unanimidad la figura de Goya, tampoco sin él es posible entender la moda española. Pertegaz, Pedro Rodríguez, Pedro del Hierro, Sybilla, Lydia Delgado, Alma Aguilar, Nicolás Vaudelet, no podrían ser “españoles” sin sentirse continuadores de su leyenda.

Vitalidad. Escuelas de diseño de moda, máster de periodismo de moda, premios de jóvenes diseñadores, pasarela EGO de Madrid Fashion Week, cincuenta jóvenes diseñadores, sobradamente preparados, como Maya Hansen, Rabaneda o Anjara García, esperando su oportunidad. Un ejemplo de esa vitalidad nunca apagada en estos treinta años, por más duras que fuesen -1992, 1998 y 2008- nuestras crisis económicas.

X. Momento idóneo para reconocerles que no hay palabra en este diccionario secreto de la moda española que les estoy desvelando, que sea digno de ocupar esa entrada. Excepción que usuré para atribuírsela a un signo multiplicador. Por todo lo dicho, digo más, necesitamos multiplicarnos, ser lo que podemos ser. Como parece sugerirnos siempre que nos ven, esos Enrique Loewe, Philippe Venet, Hubert de Givenchy, Manolo Blahnik, Oscar de la Renta, Olivier Strelli, Carolina Herrera, Elio Berhanyer y Mario Boselli, que nos han honrado con la aceptación como asociados de honor de ACME

Yo, palabra que en la moda española es urgente cambiar por “nosotros”, ejemplo de país que siempre resolvió sus retos uniéndose y pasó sus peores momentos separándose. La moda española necesita urgentemente pronunciar muchas “nosotros”.

“Zara”, naturalmente. El mejor ejemplo de que siendo español se puede ser una autoridad mundial en la materia, el caso paradigmático que curó nuestro “complejo de inferioridad” en sólo treinta años. Tan bueno, que después de despreciarlo como no digno de ser llamado moda, ahora

se pretende obviar que es español... Según los últimos datos, la tercera empresa más importante del mundo en su especialidad -casi alcanzando a H&M y casi duplicando a Ralph Lauren- que en un año ha pasado del puesto 86 al 66 en el ranking mundial de marcas más valoradas, con un crecimiento del 22% (12.616 millardos de dólares), según datos de Millward Brown. Séanme sinceros, reconózcanme de buen grado que a todos nos gusta triunfar fuera, aunque lo que realmente triunfe por nosotros, sea sólo un gran equipo de fútbol o una gran marca de moda.





---

## 4.8. Moda y Marca España

**Luis Lara y Teresa Sádaba**

PROFESORES DE ISEM FASHION BUSINESS SCHOOL

---

### Introducción

Las marcas son uno de los mejores embajadores con los que cuenta un país. Cuando se asocian con atributos como el prestigio o la calidad, contribuyen a mejorar la reputación e imagen de su país de origen en el exterior. Así mismo, para muchas marcas, su vinculación con una identidad nacional es su mejor pasaporte para el posicionamiento exterior, ya que asimilan para sus productos los conceptos que descansan en el imaginario colectivo sobre su procedencia. Es el caso del chocolate suizo, la tecnología japonesa, el diseño italiano o la ingeniería alemana<sup>1</sup>.

En el caso de las marcas de moda, esta retroalimentación con la marca país resulta una cuestión ya explorada con gran éxito por casos como Francia, Italia o Estados Unidos, y en parte, y como veremos en este capítulo, por España.

En efecto, la moda es un ámbito atractivo para la proyección internacional de un país, tanto por su faceta esencialmente comunicativa, como por su capacidad de penetración, renovación y gran alcance. Se trata de un sector que combina creatividad, gestión, servicio y comunicación, de manera que alcanza muchas esferas, y lo hace siempre de manera visible hacia el consumidor. La moda es además un fenómeno global y dinámico, que no cuenta con la problemática

de altas barreras culturales como sucede con otros mercados y productos.

Por todos estos factores asociados al sector de la moda, parece interesante explorar sus posibilidades para contribuir al impulso del desarrollo internacional de nuestro país. La moda española se encuentra en unas condiciones excepcionales para profundizar en su reconocimiento exterior. A lo largo de este capítulo, trataremos de realizar un diagnóstico de la situación del sector para poder finalizar con algunas sugerencias y recomendaciones.

Para ello, en primer lugar analizaremos los casos de Francia e Italia, para explorar cómo la moda ha sido vehículo de proyección internacional en estos países. Después abordaremos el fenómeno de la moda en España, y nos adentraremos en sus particularidades, con conceptos genuinamente propios como el “fast-fashion” o el enfoque característico hacia la tienda. Se explicará también el proceso de internacionalización que ha sufrido el sector y el posicionamiento de nuestras marcas.

### Los casos de Francia e Italia

Si un país tiene asociado en su identidad la moda, este es Francia. Los orígenes de la moda, ligados a la corte francesa, que imponía la pauta de estilo y gusto en el resto de Europa, se vieron reforzados por la aparición temprana de prensa

---

<sup>1</sup> Cfr. O’Shaughnessy, John & O’Shaughnessy, Jackson (2000) “Treating the Nation as a Brand: Some Neglected Issues”, *Journal of Macromarketing* 20, pp.56-64



especializada en moda con la que se popularizó el “estilo” y el “cambio de temporada”.

La alta costura francesa surgió a mitad del S.XIX, cuando empezaron a establecerse las “Maisons” de buenos modistas, se crearon los desfiles y surgieron revistas como *Vogue* (1892). Ya en el S. XX las figuras de Vionnet, Schiaparelli, y sobre todo, de Coco Chanel, configuraron un mundo donde la moda reflejaba la elegancia y la exclusividad. Christian Dior o Yves Saint Laurent, más adelante, siguieron esta misma trayectoria. En paralelo a la alta costura, y cumpliendo también con los requisitos de refinamiento y buen gusto, surgió la industria del perfume y de la cosmética, que acompañó desde entonces a los creadores de moda en su modo de enfocar el negocio.

París como capital de la moda por excelencia, y los atributos del glamour, el “charme” y el lujo se consolidaron y exportaron como un modelo de vida con el que todo el mundo sueña.

En 1954 se creó el Comité Colbert, para promocionar las marcas francesas del lujo en el mercado internacional. La mayoría de sus miembros pertenecen a la industria de la perfumería, la moda, el champagne, etc., y al mundo de la cultura francesa.

Según datos oficiales, la industria textil francesa aglutina a 4.500 empresas productoras. Este sector da trabajo a casi medio millón de personas, entre empleos directos e indirectos. De las 3.100 empresas que se dedican a la confección, el 39% (1.700 empresas) tiene más de 20 trabajadores. En el caso de la cosmética y de los perfumes, Francia es el líder mundial en exportaciones.

Respecto a Italia, es durante los años 50 y 60, y aprovechando el tirón de las conexiones culturales con Estados Unidos debido a la gran presencia de inmigrantes italianos, cuando la industria italiana de la moda consagró el “Made in Italy” como sinónimo del buen gusto, elegancia, estilo y calidad. Nombres como el de

Salvatore Ferragamo y sus zapatos para las producciones de cine en Hollywood, o de Emilio Pucci como diseñador de “resort fashion”, comenzaron a colocar a la moda italiana en una excelente posición internacional<sup>2</sup>. Italia elaboró desde entonces un discurso en el que sus marcas se asociaban a un estilo de vida, el de la “dolce vita”, y con este sugerente reclamo, logró promocionarse en otros mercados.

Ferias, desfiles y asociaciones de comercio contribuyeron a configurar el mercado de la moda italiana con una diversificación de marcas bastante notable. Durante las décadas de los setenta y ochenta el pret a porter italiano vivió su época de esplendor. A las marcas de diseñadores con renombre internacional como Armani o Valentino, se unen otras de carácter industrial como Diesel o Geox, y otras del mundo del lujo como Bulgari, Gucci o Zegna. Milán, con su “cuadrilátero de la moda”, es una de las capitales indiscutibles de la moda, junto con París y Nueva York.

Hoy en día, el Sistema Moda Italia, la federación del sector, aglutina a 60.000 empresas y a más de medio millón de empleados. El 6% del PIB nacional se debe a este sector, así como el 18% de las exportaciones. También, y desde 1992, la Fundación Altgamma promueve la industria italiana de segmento alto, cuyas marcas son famosas a nivel internacional. Los sectores representados en Altgamma son: diseño, moda, alimentación, joyería, motor y hostelería.

Actualmente, el “Made in Italy” goza de un claro posicionamiento que sintetiza el legado cultural y artístico del país con la excelencia de la práctica empresarial. Es tal el atractivo de la marca país que muchas empresas internacionales adoptan nombres italianos para sus marcas con el fin de atraer los beneficios que ésta conlleva. Y por otro lado, el “Made in Italy” y su buen hacer les ha permitido crear o adquirir marcas con nombres extranjeros como Franklin Marshall, Belstaff, Harmont & Blaine, Fay, Ray Ban, etc., cuyas colecciones se conciben en Italia.

<sup>2</sup> Paris, Ivan (2010) “Orígenes del Made in Italy. Moda italiana y mercado internacional en la segunda posguerra (1951-1969)”, *Revista de Historia Industrial*, 42, pp.121-154.

En el caso de nuestro país, la “metabrand” marca España, mucho más reciente en su asociación con éxito al mundo de la moda y del retail, tiene a nuestro juicio valores que la hacen diferencial en relación a su competencia y le aporta una fuerza clave para triunfar en este siglo.

Frente a los valores como la “herencia o la tradición”, España ofrece marcas que tienen detrás una historia, la creatividad, nuestros artistas, el estilo de vida mediterráneo... Todos estos atributos necesitan una historia o modo de contar coherente (storytelling). Además, España representa la moda rápida, la adaptación al mercado, la flexibilidad, el reflejo de las últimas tendencias, frente a valores como lo atemporal o la fuerte innovación, que tienen mucha fuerza en nuestros países vecinos. Por otro lado, la moda española representa lo accesible frente a lo exclusivo o selectivo tan característicos del mundo del lujo. A pesar de tener una tradición artesana e incluso industrial en el mundo del textil y del calzado, la Marca España en moda está asociada a la tienda, como elemento clave para la venta. Finalmente, frente la venta de un sueño o un estilo en los casos francés e italiano, respectivamente, en España vendemos eminentemente “tendencia”.

Vemos en el siguiente cuadro las diferencias en los atributos del sector entre España, Francia e Italia:



FRANCIA	ITALIA	ESPAÑA
Herencia	Tradición	“Storytelling”
“Still”	“Slow”	“Fast”
Atemporal	Innovador	Tendencia
Exclusivo	Selectivo	Accesible
Accesorios	Lifestyle	Ropa
Artisanal	Industria artesanal	La tienda
El sueño	El estilo	La tendencia

### La Marca España y el “Made in Spain”

La moda española, que ha contado siempre con referentes destacados en el panorama internacional como Fortuny, Balenciaga o Paco Raban-

ne, empezó su auténtico despegue internacional en la década de 1990, cuando algunas firmas gallegas como Adolfo Domínguez se adentraban en otros mercados, y Zara comenzaba a convertirse en un gigante mundial con la apertura de tiendas por todo el mundo.

Actualmente se cifra en un 4% la contribución del sector de la moda al PIB. En 2011, la exportación fue la principal vía de crecimiento del sector, con un crecimiento del 11,8%, superando los 16.000 millones de euros. Los principales países-destino de nuestra moda fueron Francia, Portugal e Italia.

España ha pasado en los últimos cincuenta años de un modelo autárquico, de talleres de modistas y producción nacional de prendas de moda sin marca reconocida o sólo válida para mercados regionales o nacionales, a convertirse en potencia mundial por sus conceptos y marcas de retail.

Todo ello ha hecho que España se convierta en un país “de moda” por sus aportaciones al mundo de retail y de moda además de por ser un destino turístico de primera magnitud, por la extensión y pujanza de su idioma, por su clima y su oferta culinaria. El “turismo de tiendas” empieza a complementar con fuerza los tradicionales “turismo de sol y playa”, “turismo cultural”, “turismo de ferias y congresos”....

En las mejores universidades del mundo se estudia el “fenómeno Zara”<sup>3</sup>: Su crecimiento desde una esquina de España, alejada de las principales rutas de transporte, sin tradición textil ni universidades de primera fila,... es “inexplicable” según los modelos de crecimiento al uso elaborados por empresas de consultoría.

Por propia experiencia podemos afirmar que la Marca España en retail y moda sigue, hoy en día, tan fuerte como hace unos años. No se han producido bajas significativas en las empresas internacionalizadas. Al contrario, el haber salido fuera ha reforzado el modelo de negocio de muchas de las empresas que están en nuestra mente cuando hablamos de internacionalización.

3 Ghemawat, Pankaj; Nueno, José Luis; Dailey, Melisa, (2003) “Zara: fast-fashion” Caso de Empresa. Harvard University Press.

Ello ha hecho que en calles tan señeras como Regent Street (Londres), el tercer país en número de marcas presentes en la calle es España, tras el Reino Unido y los Estados Unidos, y por delante de Italia, de Francia o de Suecia. Los operadores de centros comerciales y los propietarios de locales, como es el caso de la “Crown Estate”, entidad que representa a la Corona británica, propietaria de Regent Street, seleccionan con mucho cuidado las marcas que pueden estar en una calle que es “escaparate” global de la ciudad para millones de turistas de todo el mundo. Y hemos podido personalmente escuchar de la “Crown Estate” que quieren tener más marcas españolas, por lo que representan de garantía de éxito, su creatividad, buena gestión y atención a los detalles. Siempre nos preguntan si hay nuevas marcas españolas emergentes o consolidadas que estén preparadas para salir fuera y abrir sus primeras tiendas en calles como Regent en Londres y otras.

Igualmente, si salimos de los grandes mercados de la moda y el retail, en los países emergentes, donde la manera más habitual de entrar suele ser la franquicia o la empresa conjunta, los grandes grupos buscan también marcas españolas. Por ejemplo, en los países árabes hay empresas especializadas en retail de moda que buscan de manera activa marcas españolas por la buena acogida que tienen en esos mercados. Cuando se ha de hacer la presentación de una nueva marca en centros comerciales como “The Dubai Mall” y otros de la región, el hecho de que sea una “marca española” suele ser garantía de valores que garantizan el éxito como: moda rápida, creatividad e innovación, saber escuchar al mercado, humildad en replantearse todo y saber cuándo hay que cambiar.

### **España, líder en “fast-fashion”**

El fast-fashion es, sin duda, en el sector de la moda, el modelo productivo de mayor éxito en los últimos años. Las empresas de moda rápida han conseguido adelantarse en el mercado a otras “tradicionales”, acortando los tiempos de llegada de cada ciclo de moda a los puntos de venta.

El modelo de producción fast-fashion tiene su origen en Italia, según algunos autores. Sin embargo, fue Zara quien lo ha aplicado con éxito y llevado a más de 80 países. El “modelo Zara” de negocio se estudia en universidades de prestigio mundial (1). Geográficamente, el origen del fast-fashion español está en la localidad de Arteixo (A Coruña). Allí, a mediados de los 80 se perfeccionó, con la ayuda de la metodología de Toyota en fabricación, el modelo de respuesta rápida en moda que ya venía trabajando Benetton (“tinto in capo”), que hacía que las prendas se produjeran en color crudo y se tiñeran en el último momento, según las tendencias de mercado.

En la década de 1980, Benetton abrió con mucho éxito tiendas por medio mundo con su sistema de franquicia, mientras que Zara estaba ocupada en probar su modelo de negocio en el mercado nacional, y ya pensaba en la expansión internacional, que se culminaría en 1988 con la apertura de una tienda en Oporto (Portugal) otra en 1989 Nueva York (Estados Unidos) y en 1990 otra en París (Francia). En la década de 1990, Inditex aceleró en la expansión internacional de sus enseñas (Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius,...), con un modelo muy sólido de implantación: tienda propia de manera prioritaria, y franquicia allá donde por razones legales o culturales no sea posible la apertura de filial 100% propiedad de la empresa.

La rápida expansión de Inditex por todo el mundo ha hecho que muchas otras empresas como la propia H&M o Gap se vean obligadas a introducir en su modelo de negocio el “fast-fashion”: un porcentaje relevante de producción en proximidad que permita una reacción rápida a cambios en la moda, o para conseguir una adaptación especial a ciertos mercados.

Un estudio de Bain & Co. ha señalado el extraordinario crecimiento de las empresas que han adoptado el modelo “fast-fashion”. Ya en 2007, por cuotas de mercado este era el ranking:

PAÍS	FAST FASHION EN RELACIÓN AL TOTAL
España	20%
Italia	20%
Reino Unido	12%
Francia	8%
Alemania	5%

Datos: Bain & Co. 2007

Este modelo “fast-fashion” ha ayudado, sin duda, a la rápida expansión de Inditex en todos los mercados internacionales en los que ha ido entrando. Su llegada a cada mercado era recibida con grandísima expectación por parte de clientes y prensa especializada. El reto actual de esta empresa es acrecentar su presencia en países donde ya se encuentra, y continuar encontrando nuevos mercados donde todavía no está.

Además de la moda “rápida”, España destaca en sectores concretos como la moda nupcial. El negocio de la moda nupcial, que según un informe elaborado por la consultora Deloitte, alcanzó en 2010 un volumen de negocio de 1.300 millones de euros, consiguió elevar sus exportaciones un 12,5% en 2011. Las ventas al extranjero de moda nupcial española ascendieron en 2011 a 341,76 millones de euros. El incremento del año pasado representa un salto sustancial respecto al de 2010, cuando las exportaciones se elevaron un 0,45%.

España cuenta con algunas de las principales empresas del mundo de moda nupcial. Pronovias, líder del mercado español, es también una de las empresas líderes mundiales. La empresa número dos del sector es Rosa Clará, que cuenta también con una amplia y creciente presencia internacional.

### España “país de tenderos”

Hace dos siglos, Napoleón se burlaba de Inglaterra diciendo que eran un “país de tenderos” y que no podían ganar en la guerra contra Francia. También desde España se miraba con desdén a los Estados Unidos en 1898 cuando empezó la

guerra por Cuba y Filipinas. Eran un “país de tenderos que huirían antes de entablar combate”. En ambos casos, los “países de tenderos” ganaron la guerra a los que presumían de no serlo.

La noticia es que en los últimos 20 años, España se ha convertido también en un “país de tenderos”. Lo es, desde el punto de vista cuantitativo, por su importancia en la economía nacional, y cualitativamente, por haberse lanzado desde nuestro país al mercado conceptos innovadores, diferenciados y que funcionan muy bien operativamente.

Hemos pasado de ser un país que apenas destacaba internacionalmente a nivel empresarial, y que incluso rehuía la actividad comercial, a ser reconocido por conceptos de retail y moda que triunfan en las calles comerciales de medio mundo. Se ha producido un fenómeno de ascensión muy similar al que hemos tenido en el deporte: la Marca España en moda ha igualado y superado a países con más tradición que nosotros.

Hace veinticinco años, tras nuestra entrada en la Comunidad Europea, la entrada progresiva de marcas extranjeras en España hizo que hubiera necesidad de profesionales del comercio y de la moda cuya misión fuera conocer bien las marcas y conceptos internacionales para ayudar a adaptarlos a las condiciones del mercado español. Desde hace unos 15 años, la progresiva salida al exterior de nuestras empresas de retail y moda ha hecho que surja, precisamente, la necesidad contraria. Se trata ahora de encontrar personas para implantar estas marcas fuera, capaces de tener una visión internacional, que hablen idiomas, hayan viajado, etc., para viajar, expatriarse, empapándose de las culturas de los países a los que eran destinados y con la misión de garantizar el éxito de las marcas en sus países.

Según la descripción que hace el profesor Sánchez-Runde<sup>4</sup>, de IESE, tenemos en España una nueva generación de directivos internacionales,

4 Sanchez-Runde et al. (2011) *Managing Across Cultures: Challenges and Strategies*. Cambridge University Press.

que han pasado por distintas fases en la evolución del proyecto internacional:

- 1ª “*Frequent Flyers*”: con frecuentes viajes a las operaciones exteriores,
- 2ª “*Expatriates*”: en una fase más avanzada, cuando se requiere que residan en uno o varios países,
- 3ª “*Virtual Managers*”: cuando la empresa tiene más experiencia, algunos directivos internacionales pueden controlar las operaciones desde la sede central o regional, con visitas selectivas.

En un sector tan cambiante como el de la moda, donde cada campaña hay que demostrar con ventas cómo se ha interpretado las tendencias y necesidades del mercado, los directivos de las empresas españolas de moda más internacionalizadas, verdaderos embajadores de la Marca España, han tenido que demostrar tener:

1. Una visión “cosmopolita”,
2. Habilidades de comunicación intercultural,
3. Sensibilidad cultural,
4. Someterse a una rápida “aculturación”,
5. Estilo de gestión muy flexible,
6. Siempre buscando la “sinergia cultural”

La expansión internacional de nuestras marcas a finales del siglo pasado y en lo que llevamos del actual ha generado una tupida red comercial con múltiples puntos de venta, sean multimarca o monomarca. Éstos últimos, sea bajo la fórmula de tienda propia, franquiciada o bien con una empresa conjunta con un socio local.

Esta presencia internacional se asemeja mucho a una red de embajadas y consulados. Las embajadas serían las llamadas tiendas “flagship” (o buque-insignia), y los “consulados” el resto de tiendas, ubicadas en calles y centros comerciales del país, pero que no tienen ni el tamaño ni la ubicación de las “embajadas”.

Tiendas como la recientemente abierta por Zara en el número 666 de la Quinta Avenida de Nueva York, de más de 3.000 metros cuadrados, o la de Roma en Vía del Corso, de 5.260

metros, junto con los Zaras principales de Sydney, Johannesburgo, París, Milán, Viena, Berlín, etc. desempeñan un papel como embajadas de la Marca España. Millones de personas en todo el mundo se hacen una idea de la marca y del país que está detrás de la misma gracias a estas tiendas.

Zara empezó el camino, pero otras marcas como Mango siguieron su estela, y recientemente otras más han replicado el mismo modelo: buscar tiendas flagship que sirvan para reforzar la imagen de marca. Por ejemplo, la tienda Desigual de Soho, con sus paredes de ladrillo típico neoyorkino pintadas con los colores de la empresa, es otro ejemplo de “embajada de moda”: es difícil quedar indiferente y transmite de una manera muy rápida la imagen de la compañía. Las tiendas espectaculares de Pronovias en Londres, Nueva York, Milán o Ciudad de México o el flagship de Rosa Clará en París, Faubourg Saint Honoré, en frente del Palacio del Elíseo transmiten los valores de la marca y, a la vez, de la Marca España con mucha fuerza, ayudando a vender más no sólo en esos mercados sino en el resto del mundo.

### La internacionalización: del “mercado de masas” a la “masa de mercados”

La moda es un sector económico que a nivel mundial está muy “globalizado”. Esto es, los gustos y lo que piden los clientes de un extremo del mundo difieren en poco a los otros. Ello se debe a las nuevas tecnologías de información que desde hace años han facilitado la transmisión de información y como consecuencia las capas de población que siguen la moda buscan lo mismo cuando entran en las tiendas.

La creciente globalización de la moda, fenómeno que no podemos evitar ni alterar, ha hecho que las empresas de este sector tengan necesidad de internacionalizarse puesto que los clientes fuera pueden comprar nuestros productos igual que los nacionales y además, porque las marcas extranjeras pueden hacer lo mismo en nuestro mercado y, poco a poco, llevarse una cuota del mismo que antes nos pertenecía.

El mercado español tiene entidad suficiente como para que muchas empresas pensarán que primero tenían que cubrir todo este mercado antes de poder salir fuera. Creían que con un mercado nacional “de masas” tenían suficiente para crecer y garantizar la continuidad del negocio, pero esto ya no es posible.

Las empresas han pasado de una visión de “mercado de masas” (primero saturar mi mercado nacional antes de salir fuera) a otra de “masa de mercados” (tengo que internacionalizarme para conseguir llegar a más mercados fuera y hacerme incluso más fuerte en mi mercado nacional).

Hay empresas como Shana, creada en abril 2010 y que en dos años tenía abiertas 250 tiendas en España y el extranjero, y facturaba ya casi un tercio de su venta en el exterior. La primera tienda internacional Shana abrió en septiembre de 2011, año y medio después de la fundación. En el caso de Zara, creada en 1975, llevó 13 años el abrir la primera tienda fuera. Para Mango, fundada en 1984, sólo fueron 8: en 1992 abrió dos tiendas en Portugal. Camper, creada en 1975 como Zara, abrió sus primeras tiendas exteriores en 1992. El mundo se ha quedado pequeño, y si bien hace años una empresa consideraba que debería tener suficiente masa crítica en España antes de salir, ahora una vez rodado el modelo de negocio y cuando se ha comprobado que tiene una ventaja competitiva sostenible se puede plantear la salida al exterior.

Ante esto, hay que plantearse la internacionalización como algo necesario que requiere hacer un análisis en profundidad de la empresa, interno y externo, de manera que estemos preparados para dar los primeros pasos en el exterior.

Podemos analizar la internacionalización, fijándonos en los 6 interrogantes básicos:

**1. Por qué internacionalizar.** Las empresas, hace años, veían la internacionalización como una manera de “airearse” fuera, aprender y poder aplicar lo aprendido en el mercado nacional para crecer o defender su posición. De esta fase “defensiva” se pasó a una fase “ofensiva”:

se sale fuera por la necesidad de crecer, viendo el mercado exterior como un complemento al nacional. Actualmente, la internacionalización es una necesidad para “sobrevivir”. Dentro de unos años, quien no esté fuera con fuerza, quedará reducido a ser un concepto de tienda o marca “hiperlocal”, aferrado a los valores de un territorio.

Para empresas como Inditex o Mango, que superan el 75% de su facturación en el exterior, su exposición desde hace más de 20 años a los mercados exteriores ha hecho que mejoraran progresivamente el producto, la imagen de marca, el diseño de tienda, la gestión de personas, los procesos, etc. y con ello reforzaran, en definitiva, su modelo de negocio acelerando su crecimiento. Empresas como Shana, de la que ya hemos hablado, o Desigual, que ha multiplicado por 10 su facturación en 5 años, reconocen que la internacionalización es uno de los pilares del concepto. La internacionalización está sirviendo actualmente para que muchas empresas que han perdido sustancialmente ventas en el mercado nacional, las compensen con las ventas exteriores.

**2. Cuándo.** La internacionalización ha de ser “para ayer” ... es decir tan pronto como sea posible. Las empresas que todavía no están fuera se preguntarán: ¿estamos todavía a tiempo? Es imperativo ponerse a trabajar hoy mismo para internacionalizarse. Para ello, hay que analizar bien nuestra empresa y saber qué tenemos que cambiar (producto, marca, personas, logística, sistemas, mentalidad,...) para “dar el salto” con las mínimas garantías. Una vez fuera, habrá que estar preparado para escuchar realmente a esos mercados y hacer los cambios que sean necesarios. Si no es así, ¿para qué salimos?

La buena imagen que la “Marca España” en calles y centros comerciales del mundo, ayuda, sin duda, en la expansión.

**3. Qué se internacionaliza.** Antes de plantearse la internacionalización hay 3 condiciones esenciales que tenemos que trabajar para que podamos ofrecerlo:

- a. Ha de ser un modelo de negocio rodado operacionalmente...
- b. Rentable...
- c. Y que tenga una ventaja competitiva, un elemento diferenciador claro frente a otras marcas de la competencia, nacional e internacional

**4. Con quién.** Podemos abrir mercados con operaciones propias, o de la mano de grupos empresariales locales que nos faciliten la entrada. Esto último es recomendable en algunas partes del mundo donde por ley es imposible entrar de manera directa, o bien por la situación socio-política. ¿Qué buscaremos en estos casos?:

- a. Una empresa local, consolidada y con una profunda experiencia de éxito en distribución textil y de moda
- b. Recursos económicos para abordar la rápida expansión en el país
- c. Cultura de empresa próxima a la nuestra
- d. Que disponga de personas competentes y con experiencia que puedan gestionar nuestra marca de manera óptima.

**5. Dónde.** Los mercados más próximos y avanzados (Europa Occidental, Norteamérica) suelen ser los más difíciles debido a la gran competencia que hay: “todas las marcas del mundo” ya están allí... esperándonos. Existe la opción, muy interesante, de entrar en los mercados donde hay menos competencia (los emergentes) o donde hay grupos de retail e inversores, especializados en llevar marcas a la zona (Oriente Medio y Lejano). Aprovecharemos, de esta manera, para rodar las operaciones internacionales, coger velocidad, y llegado el momento, afrontar mercados más “difíciles”...

**6. Cómo.** Antes de dar el paso final de la internacionalización, debemos haber cubierto con éxito 3 fases.

1. *“Internalizar la internacionalización”*: que la empresa esté realmente preparada para dar el salto fuera, tanto desde el punto de vista estratégico como en del análisis funcional de los diversos departamentos que se verán involu-

crados. Para esto, ayudará muchísimo que se haga un análisis DAFO (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) completo, con la ayuda de profesionales que desde “fuera” nos ayuden a analizarnos antes de un salto tan importante.

2. *“Apuntar”*: Determinar qué países son “objetivo” en nuestro plan de internacionalización, y de éstos, cuales son “prioritarios”, para a continuación hacer un plan de implantación en los países elegidos para el año 1, año 2, etc.

3. *“Disparar”*. Es el “momento de la verdad”. En esta fase, deberemos elegir la modalidad de implantación (monomarca, multimarca, franquicia o tienda propia,...), asignar los recursos necesarios y empezar a rodar... Muy importante será el análisis de los primeros resultados, que nos hagan tomar medidas correctoras y hacer los cambios necesarios para que se corrijan desviaciones y defectos iniciales.

**7. Conclusión.** La Marca España en moda ha ido creciendo en imagen en los últimos veinte años, y a pesar de las circunstancias actuales sigue mostrando una gran fortaleza gracias a todo lo que marcas como Zara, Bershka, Massimo Dutti, Mango, Desigual,... y otras como Camper o Pronovias, han conseguido en términos de presencia en el mercado.

La Marca España, que en relación a Italia y Francia tiene poco peso en el sector de lujo, sí que ha cobrado fuerza con cadenas orientadas a la moda rápida (“fast-fashion”) donde la tienda es un elemento fundamental, y destacan por sus precios accesibles para el gran público, haciéndonos un hueco en el mercado internacional que reconoce los valores positivos de las marcas españolas y los busca.

Otro puntal importante de la Marca España son las tiendas “flagship” que empresas como Inditex, Mango, Camper, Pronovias, Desigual y otras han abierto por medio mundo. Estas tiendas, verdaderas “embajadas” comerciales, nos representan con mucha fuerza. Las marcas en el exterior son una verdadera escuela de managers internacionales, acostumbrados a viajar, a ana-

lizar mercados, a reaccionar con rapidez, a no tener miedo al cambio,...

La internacionalización es un imperativo para las marcas españolas que quieran sobrevivir. La moda es uno de los sectores más globalizados. Los clientes europeos, americanos, asiáticos,... están expuestos a las mismas tendencias y las marcas necesitan estar presentes en todos los mercados para reforzar su modelo de negocio y hacerlo “sostenible”.

En definitiva, la asociación de la Marca España con nuestras enseñas de moda y tiendas, hará que el país entero se convierta en un destino turístico mucho más importante. El binomio “Turismo y Tiendas” conseguirá un aumento de los ingresos por visitante, un enriquecimiento de la oferta turística actual y en definitiva, una mejora de la imagen conjunta de nuestro país.

### **Bibliografía**

Ghemawat, Pankaj; Nueno, José Luis; Dailey, Melisa, (2003) “Zara: fast-fashion” Caso de Empresa. Harvard University Press.

O’Shaughnessy, John & O’Shaughnessy, Jackson (2000) “Treating the Nation as a Brand: Some Neglected Issues”, *Journal of Macromarketing* 20, pp.56-64

Paris, Ivan (2010) “Orígenes del Made in Italy. Moda italiana y mercado internacional en la segunda posguerra (1951-1969)”, *Revista de Historia Industrial*, 42, pp.121-154.

Sanchez-Runde et al. (2011) *Managing Across Cultures: Challenges and Strategies*. Cambridge University Press.





---

## 4.9. Una apuesta vencedora

**Ferran Adrià**

CHEF. COPROPIETARIO DE EL BULLI Y PRESIDENTE DE EL BULLI FOUNDATION

---

Si hay una palabra que parece recorrer cualquier análisis, conversación o predicción en los últimos cuatro años esta es la palabra “crisis”. O cualquiera de sus sinónimos, o eufemismos, o matices que se quieran dar: recesión, desaceleración... Todas estas palabras tienen un significado técnico, describen una realidad, pero al mismo tiempo vehiculan una sensación que se adueña del inconsciente colectivo de un país. “Falta alegría”, es una de las expresiones que se oyen. Frente a esta realidad, ¿qué podemos hacer? ¿Dejarnos vencer? ¿Reaccionar? Soy de la opinión que queda mucho por intentar y por hacer, y de que la actitud, en momentos complejos como estos, debe ser positiva.

Obviamente, para muchas personas el momento es muy grave. Hay mucha gente que lo está pasando realmente mal, y desde hace ya tiempo. Vaya por delante mi solidaridad más absoluta y mi empatía con familias enteras que no ven la salida del túnel. Pero de todos modos, por si puede servir de ánimo, quiero compartir un texto con el que me crucé recientemente, y que me pareció muy interesante. Su autor no era un desconocido, ni un ignorante. Al contrario, era una de las personas que se suelen considerar más inteligentes de toda la historia de la humanidad, el científico alemán Albert Einstein. El texto dice así:

“La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países, porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia, como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis donde nace la inventiva, los descubrimientos y las gran-

des estrategias. Quien supera la crisis, se supera a sí mismo sin quedar ‘superado’. La verdadera crisis es la crisis de la incompetencia. El inconveniente de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto, trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora, que es la tragedia de no querer luchar por superarla”.

No hace falta que diga que estoy de acuerdo al cien por cien con lo que afirma alguien que, no sólo fue una de las mentes más brillantes de la historia, sino que también, como afirma, fue un gran trabajador. Porque ahí radica, en una gran parte, la salida a esta situación: en el trabajo. Y en la imaginación, y en la inventiva, y en la creatividad, y en la búsqueda de la calidad. Y en los retos para escapar de la rutina. Todo ello, en buena medida, fue el motor de la transformación que hemos decidido emprender en elBulli.

En efecto, después de muchos años, elBulli deja de ejercer como restaurante el 30 de junio de 2011. Pero ello no significa que haya llegado a su fin. En absoluto. Tal y como hemos anunciado repetidamente, lo que impulsamos es una transformación: elBullirestaurante ha pasado a convertirse en elBullifoundation, un centro de creatividad que representará un paso adelante en la búsqueda de las condiciones ideales para el desarrollo de nuestras actividades, y no sólo culinarias. En realidad, lo que define mejor nues-

tra idea acerca de las futuras actividades es un centro en el que se estudie la eficacia en creatividad. Y para ello contaremos con los mejores creativos, no sólo en cocina, sino en campos diversos, como publicidad, marketing, diseño, arquitectura, arte, industria alimentaria, etc.

En cualquier caso, y volviendo de nuevo a la crisis, hay quien podría considerar que, en un contexto socioeconómico (y anímico) como el actual, el de esta recesión profunda y duradera que abarca todos los sectores y capas de nuestra sociedad, una iniciativa de este género era innecesaria, o incluso frívola o inconsciente. En mi opinión, es justamente lo contrario. Quiero reivindicar algo que no soy el primer que defiende, y en lo que coinciden los máximos expertos, algo que me parece de sentido común: ante las adversidades, lo que hay que hacer es potenciar lo que nos distingue respecto de otros países, ha que buscar la excelencia, la oportunidad para desarrollar la creatividad. En definitiva, lo que quiero defender es la capacidad para transformarse, para elegir el mejor camino, en los buenos momentos, desde luego, pero con mayor razón cuando la coyuntura no es tan favorable. Valentía, pues, espíritu de sacrificio, conciencia de nuestra singularidad, voluntad de realizar un esfuerzo continuado, movimientos atrevidos pero racionales, y una apuesta integral por lo que nos convierte en sobresalientes.

### Un patrimonio único

La cocina española ha recorrido un camino espectacular en las últimas dos décadas, y con esta afirmación no estoy diciendo nada que no sepamos. Ha impuesto su voz y se ha erigido en una referencia admirada por cocineros, gourmets, críticos e incluso creativos de todo el planeta. Existen varios factores que explican su posición preponderante en la gastronomía mundial, pero ninguno de ellos nos habría llevado donde estamos si no hubiéramos contado con un patrimonio único en cuanto a productos y a tradición culinaria propia.

En cuanto a los productos, no es la primera vez ni la última que me manifiesto encantado, que me declaro afortunado ante los productos

y los productores españoles. Sin duda, para los cocineros resulta un auténtico lujo contar con una despensa semejante. Ello se debe sin duda a nuestra situación geográfica y a la climatología que tenemos la fortuna de disfrutar. Un clima y una situación que, de hecho, no son uno, sino varios. En esta diversidad reside obviamente la enorme y plural oferta de productos de todo tipo y de primerísima calidad.

En España tenemos la suerte de contar con tres frentes marinos que garantizan una variedad y una calidad de pescados y mariscos que creo que es insuperable en todo el mundo: el Mediterráneo, el Atlántico y el Cantábrico.

El otro factor deriva del anterior y lo potencia. En efecto, la cultura gastronómica sería el otro pilar en el que se sustenta nuestra riqueza culinaria tradicional, ya que sin ella no bastaría ni nuestra situación geográfica ni nuestro clima.

Fruto de esta larga tradición culinaria, de nuestra secular riqueza de productos, pero también de la voluntad de insertarse en la modernidad, España se está distinguiendo entre los países punteros en el sector de las marcas alimentarias. Y además, en muchas gamas de productos, tanto en los que podríamos denominar de lujo como en los de consumo más popular. Poca gente habrá que dude ya de que el mejor jamón se obtiene dentro de nuestras fronteras, o de que pocos aceites pueden igualar a los que, en Andalucía, en Cataluña o en otras regiones, se prensan cada año para los consumidores españoles y, cada vez más, para un público conocedor que también en el extranjero aprecia la exquisitez de nuestros aceites de oliva. Nuestros quesos rivalizan con los de países que cuentan también con una larga tradición. Contamos además con excelentes conservas, tanto de mar (acaso las mejores del mundo) como de hortalizas. Y nuestros vinos, en un momento en que el mercado mundial se está redefiniendo en torno a dos polos, los de los vinos del Viejo Mundo y los del Nuevo Mundo, se hallan situados en una posición inmejorable para afrontar el futuro con garantías. Por no hablar de muchos otros campos: hortalizas, legumbres, frutas, tanto autóctonas como tropicales, frutos secos, turrones,

vinagres selectos, embutidos de cerdo ibérico, azafrán. Y un largo etcétera. La lista es tan extensa que hay que estar orgulloso.

A partir de ahí, será preciso, como desarrollaré más adelante, encontrar un vehículo para llevar este patrimonio a todos los rincones del mundo, abrir una vía por la que circulen continuamente estas mercancías apreciadas que deben convertirse en uno de los pilares de nuestra economía. Y este vehículo puede ser, debe ser, un vehículo de vanguardia, nuestra alta cocina contemporánea. Pero antes me gustaría efectuar un breve recorrido por la historia más reciente de nuestra cocina, a fin de iluminar una trayectoria que puede ser muy ilustrativa de una manera de hacer y de una conjunción afortunada de factores.

### ¿De dónde venimos?

¿Cómo ha llegado la alta cocina española a erigirse en faro de toda la gastronomía occidental? ¿Cómo es posible que, arrancando más tarde que muchos países europeos, hayamos podido acelerar hasta ponernos en esta primera posición? Porque, en efecto, en España veníamos de una situación poco favorecedora. Durante la larga posguerra era muy difícil, por no decir imposible, que se desarrollara en nuestro país una gastronomía de alta calidad y abierta al mundo, como sí existía en Francia y como comenzaba a producirse, ya desde mediados de la década de 1950, en otros países del continente europeo. Cuando apareció el movimiento de la nouvelle cuisine, a finales de la década de 1960, se produjo una especie de efecto dominó en Alemania, en Italia, en Bélgica, en Suiza, países en los que los cocineros, sobre todo los jóvenes, se sumaron a la nueva tendencia.

En nuestro país se debió esperar a que llegara la transición y se sentaran las bases de un país moderno, encarado a Europa y el futuro. El creciente bienestar de la población, cada vez más generalizado, provocó un mayor interés por la gastronomía entre sectores más amplios de la sociedad, un factor sin el cual, indudablemente, no se habría podido desarrollar una alta cocina con solidez. Tampoco, ya lo he señalado ante-

riormente, sin la despena de productos, difícilmente igualable, y nuestra tradición culinaria, tan rica y variada.

Pero existe otro factor que es fruto de una conjunción afortunada, la aparición de una generación de cocineros jóvenes que unían savoir faire, un indudable talento y una voluntad de cambiar la cocina española. El primer germen de esta nouvelle cuisine ibérica fue la llamada Nueva Cocina Vasca, creada a mediados de la década de los setenta por Juan Mari Arzak, Pedro Subijana, Karlos Argiñano, Ramón Roteta, Juan Castillo y otros cocineros. Asentados en una tradición gastronómica sólida, los cocineros vascos no sólo nos trajeron los principios y premisas de la nouvelle cuisine, sino que supieron adaptarlos con brillantez y habilidad a la cocina de nuestro país. La realidad de la cocina vasca no era un espejismo de la época, sino que supo evolucionar y hoy en día sigue siendo uno de los pilares emblemáticos de la gastronomía española.

Pero poco a poco estos polos también se fueron diversificando, y en Cataluña comenzó a asentarse una cultura gastronómica con características propias. Contábamos con cocineros y restauradores de indudable valía como Josep Mercader o Ramón Cabau, entre otros, y restaurantes que estaban realizando propuestas muy estimulantes, como El Racó d'en Binu, Jaume de Provença i Eldorado Petit, todos ellos auténticos pioneros de lo que llegó después. En otras autonomías, la semilla de la nueva cocina iba despuntando y poco a poco se iba haciendo un lugar junto a las propuestas de la época, de cariz clásico o bien tradicional. Entre los grandes restaurantes que ocupaban el espacio de la alta cocina, destacaban Jockey, Horcher, Reno, Vía Veneto o Finisterre, por citar sólo algunos. Por su parte, Zalacaín comenzaba a despuntar a finales de aquella década. Años más tarde sería el primer restaurante español en obtener las tres estrellas Michelin.

### En la vanguardia mundial

Después de estos pioneros, ya en los años ochenta comenzamos a ejercer varios cocineros que, desde el principio, fuimos fieles cada uno

a nuestra filosofía, a un estilo propio de hacer cocina, y esta es la mejor prueba de la buena salud de nuestra gastronomía: la variedad, la confianza en la propia valía, la confirmación de la vía por la que cada uno ha optado. Empezaron a llegar en aquella misma década los reconocimientos internacionales, y a las tres estrellas ya citadas de Zalacaín, se sumaron las del restaurante de Juan Mari Arzak. Más tarde han llegado, ya hasta hoy, las de Can Fabes (de Santi Santamaría), elBulli, Akelarre (de Pedro Subijana), Sant Pol (de Carme Ruscalleda) y El Cellar de Can Roca (de Joan Roca y sus hermanos Josep y Jordi).

No cabe duda de que estas fechas marcan el ingreso de la cocina española en el panorama europeo, algo que hasta entonces parecía impensable. Los polos a los que aludía anteriormente ya no son dos o tres: son muchos. En el País Vasco, en Cataluña, en Madrid, en la Comunidad Valenciana, en Galicia, en Andalucía, en las dos Castillas, en Asturias... en realidad debería enumerar una a una las 17 comunidades, pues en cada una hay profesionales que están realizando una labor excelente. Desde finales de los noventa, el panorama se ha ensanchado considerablemente, y certámenes y congresos gastronómicos sirven para intercambiar técnicas y conceptos y certifican esta buena salud a la que me estoy refiriendo. Nuevas generaciones de cocineros, muchos de ellos con las mayores calificaciones en las guías nacionales e internacionales, siguen ejerciendo con profesionalidad y brillantez.

En la primera década del siglo XXI se ha ido afianzando, primeramente en España y luego ya en todo el mundo, un tipo de cocina que nació en 1994 en elBulli y en otros restaurantes, y que conocemos hoy en día por cocina tecnocinética. Se trata de una cocina que constituye una evolución respecto a las generaciones anteriores, y que se distingue, en primer lugar, por el hecho de que el cocinero ya no crea recetas individuales, sino técnicas, conceptos y elaboraciones que le permitirán crear multitud de recetas. Y en segundo lugar, por lo que denominamos el sexto sentido, es decir, la introducción del raciocinio en el acto de crear y de comer, es

decir, elementos intelectuales como el juego, la provocación, la descontextualización, la sorpresa... Este tipo de cocina se vio reconocido a principios de la década que estoy citando por periódicos especializados y generales de todo el mundo. Hoy en día, la gran mayoría de restaurantes de alta cocina de todo el mundo han bebido de las fuentes de este tipo de cocina de vanguardia que nació en España, y así lo reconocen sus propios representantes.

### **Restauración, hostelería, turismo**

Todos estos hechos son conocidos y comprobables: son fechas, nombres, movimientos, estilos, acontecimientos que se pueden consultar y corroborar en las hemerotecas y en Internet. Lo que tal vez nunca ha sido motivo de reflexión es un hecho muy curioso: el carácter espontáneo y autónomo de este fenómeno. España es una referencia mundial en tendencias culinarias, en este punto estamos de acuerdo, la restauración española mueve a cientos de miles de personas que acuden atraídas por nuestros restaurantes, nuestros cocineros ocupan las portadas de las revistas y son cabezas de cartel en los eventos gastronómicos más importantes del planeta. Y todo ello se ha producido sin ninguna estrategia, sin que ningún estamento ni persona lo planificara o lo fomentara, sin que se redactaran unos protocolos o una declaración de intenciones, sin conversaciones ni convenios con las instituciones.

Los propietarios de los restaurantes, cocineros o restauradores, en su gran mayoría no actuaban siguiendo ninguna estrategia empresarial, no contaban con ninguna experiencia en temas financieros ni de gestión, se movían por pura intuición de cómo debía ser un negocio, y en cualquier caso suplantaban estas lagunas con una gran pasión por su trabajo. Hoy, cuando hablamos de la cocina española de vanguardia, aparecen tranquilamente conceptos como I + D + I, hablamos de innovación, de talleres, de interdisciplinariedad. Esto era impensable hace veinte años. Dicho sea de paso, la introducción de todos estos términos y los conceptos correspondientes también se produjo por primera vez en España.

Todo ello debe hacernos reflexionar mucho. ¿Qué no seríamos capaces de hacer con un apoyo institucional detrás? Y se me permitirá que extienda esta idea no sólo a la restauración, sino también a la hostelería y al turismo, con los que está estrechamente vinculada. La importancia de este sector es enorme. La restauración, por poner un ejemplo, representa un 6,5% de nuestro PIB, y emplea a más de un millón de personas. En cuanto a la hostelería, en la actualidad hay casi 350.000 establecimientos registrados en España. Si ampliamos el ángulo de visión hasta el turismo, el sector aporta en torno al 10% del Producto Interior Bruto. Con estas cifras parece evidente que una de las herramientas que tenemos más a mano para intentar revertir dentro de lo posible la crisis radica en seguir trabajando en la mejora de estos sectores.

Durante estos años, ciertamente, la alta cocina ha ejercido de locomotora de un sector que en general ha subido varios peldaños, y no sólo en la gastronomía de lujo, sino en todos los niveles, y que con ello ha arrastrado también a la hostelería y a una buena parte de la industria del turismo. De hecho, el impacto mediático de la cocina de vanguardia se podría traducir seguramente en millones de euros, por lo que parece el momento para introducir un nuevo parámetro en lo que buscan los turistas. Mucha gente viaja no tan sólo para conocer los paisajes, monumentos y costumbres de nuestro país, o para gozar de nuestras playas y de nuestra oferta veraniega. Cada vez hay más turistas que consideran primordial que en el lugar elegido para sus vacaciones haya un buen restaurante, un hotel agradable, una oferta lúdica de bares, en los que poder comer y pasar una buena velada. Este cambio ya es palpable, por lo que la administración debería tenerlo en cuenta para planificar en clave de futuro: investigar las tendencias y las preferencias de nuestros visitantes, apostar por los cambios, sentar las bases de una industria turística de calidad, tomar medidas para mitigar la estacionalidad tan característica del sector turístico, etc.

Este esfuerzo por parte de las instituciones debería concretarse, por ejemplo, en la formación del personal del gremio del turismo y de la hos-

telería, a fin de que los jóvenes no sólo tuvieran un acceso más fácil a la enseñanza, sino que terminaran sus estudios con unos niveles de profesionalidad excelentes. La crisis no puede ser una excusa en la que escudarse para abordar las mejoras que debemos llevar a cabo en estos sectores. Si la calidad media de los establecimientos de restauración y de hostelería ciertamente ha subido mucho en los últimos años, aún hay trabajo por hacer. En este sentido, la innovación es fundamental. Una innovación que se puede hacer a varios niveles, y con medios económicos muy distintos. No todo tiene que ser innovación de vanguardia, innovación puntera. La voluntad de innovar es una actitud positiva que constituye una garantía de cara a los retos futuros. Lo que tenemos que proponernos es que la innovación y la calidad se inscriban en el ADN de la sociedad española.

### **Implantarse en el mundo para exportar**

Soy consciente de que estoy hablando desde la vanguardia, que por definición es el vértice de una pirámide y, en principio se podría pensar que tiene un ámbito de expansión reducido, que afecta a sectores limitados o a pocas personas. Pero en los últimos años se ha visto ya que, pese a hallarnos en esta franja estrecha, casi elitista, el eco de lo que hacemos y de lo que decimos no sólo llega a mucha gente, sino que contagia al resto del sector. Incluso el propio estatus de cocinero ha cambiado enormemente desde hace unos años. Cuando yo empecé en este oficio, a principios de los ochenta, ser cocinero era un trabajo anónimo y callado y, de hecho, en muchos restaurantes de alta cocina el propietario o el director de sala eran los profesionales más conocidos. Este es tan sólo uno de los efectos de la “revolución” que se ha producido en la alta cocina.

Los cocineros de primera línea estamos, pues, muy bien situados para dinamizar el sector alimentario, un sector que, ya hemos visto, es uno de los más importantes de nuestra economía. Creo que el momento por el que pasa nuestra alta cocina es tan extraordinario que sería una lástima, más que esto, un auténtico pecado, dejar escapar este tren.

¿Cómo podemos optimizar esta situación de que gozamos los chefs en la actualidad? Pues capitanando la expansión de nuestra cocina, de nuestros productos, de nuestra manera de entender la gastronomía. Otros países nos llevan ya una gran ventaja en este sentido, y puede ser interesante ver cómo lo han logrado. Hace décadas que existen pizzerías y trattorias no sólo en las capitales más importantes del planeta, sino prácticamente en todas las ciudades de la civilización occidental, e incluso en Asia y en África. Ello no sólo representa haber exportado las pizzas y la pasta, sino haber penetrado en todos estos mercados para introducir en ellos los productos italianos, desde las gamas más altas hasta las de consumo medio: pastas, aceites, quesos, vinagres, vinos...

El caso de Francia es análogo. Los productos franceses gozan de un prestigio único, gracias a haberse asociado a un tipo de establecimiento de lujo que ha perpetuado este carisma. Francia ha puesto un pie en todo el mundo a través del glamour de su cocina clásica, pero también con bistrós gastronómicos orientados a un tipo de público medio. También Japón está presente en todas las ciudades de nuestro ámbito gracias a los bares de sushi o a los restaurantes en los que comer sus especialidades. Pasta y pizza. Vinos, quesos y alta cocina de lujo. Sushi y tempura. Son conceptos muy identificables, que la gente reconoce y busca en nuestras ciudades, ya sea en España, en Sudáfrica, en Australia o en Brasil. Y en todos estos casos, los productos de cada uno de estos países han ido detrás, han irrumpido en los mercados de gama alta y media y cuentan con un mercado internacional asentado y amplísimo.

### **Las tapas son nuestro pasaporte**

Ya hemos hablado de nuestro patrimonio de productos y de nuestra tradición culinaria. ¿Acaso es inferior, en variedad y en calidad, a los países anteriormente citados? Evidentemente, no. Pero para que estos mercados se abran a la gastronomía y a las marcas españolas hay que dar con un concepto reconocible, de prestigio, que nos caracterice, que nos defina, que la gente identifique con España en todo el

mundo. Y en este caso yo no tengo ninguna duda de que este concepto son las tapas.

En efecto, se trata de un concepto originario de España, con una diversidad cultural y culinaria extraordinaria. Dentro del concepto tapa conviven tapas de los diferentes territorios españoles, y también conviven las tapas de ayer con las de hoy. Es decir, vehiculan la inventiva, pero también la diversidad: en el mundo de la tapa entran todo tipo de productos, desde una mojama hasta un caviar, desde el jamón ibérico hasta nuestras prestigiosas conservas, por no hablar de aceites y vinagres, así como de los vinos de todo tipo, blancos, tintos, generosos, cavas, que las pueden acompañar. Las tapas son un lenguaje, una manera de entender la vida, el alma y el sentimiento de nuestro pueblo en forma de cocina, una manera de comer y de compartir fresca e informal, son como un menú degustación tradicional, popular, inventado hace décadas. Como todo hecho cultural, las tapas están vivas y evolucionan. Y sobre todo, como ya he señalado, se identifican en todo el mundo con España.

Ya he tenido oportunidad de conversar con muchas personalidades acerca de este concepto, lo he enunciado también en entrevistas. La idea es muy clara: aprovechando el gran predicamento con que contamos hoy en día los cocineros españoles en todo el mundo, se trataría de que los más conocidos de entre nosotros apoyáramos la introducción, de forma más o menos directa (implicándonos o no en el negocio, pero en cualquier caso mostrando nuestro soporte inequívoco) de estos locales en las principales ciudades del mundo: Londres, París, Berlín, Nueva York, Chicago, San Francisco, Sídney, Tokio, Shanghai...

Este sería el primer paso, tras el cual otras empresas, otros restauradores, otros cocineros, siempre con el apoyo de las instituciones, podrían implantarse, en un efecto dominó, en otras poblaciones del planeta, siempre con este ideal de ir formando una red similar a la que ya tienen los países anteriormente citados. A partir de ahí, la estrategia pasaría por apoyar a los productores de nuestras marcas para que intro-

dujeran sus productos y los difundieran en los respectivos países. Los cocineros, por decirlo de algún modo, seríamos el caballo de Troya de la industria alimentaria de nuestro país. En este sentido, sería imperdonable que me olvidara de la extraordinaria labor que está llevando a cabo un cocinero español en los Estados Unidos, José Andrés, que nunca deja de reivindicar su españolidad. El hecho de que esté ampliamente reconocido en su país de adopción es, lógicamente, una baza que ya tenemos, y que José ha sabido optimizar al máximo para el bien de los productores españoles.

Lo más importante es que todos los agentes de esta iniciativa (administración, medios de comunicación, productores, profesionales de la gastronomía, etc.) vayan a la una, que haya una complicidad efectiva y absoluta. Soy consciente de que esta estrategia puede parecer compleja, sobre todo en los momentos que estamos viviendo en la actualidad, pero al mismo tiempo estoy convencido de que la oportunidad es única, y que esta apuesta que ahora está sólo en el papel puede convertirse en una magnífica realidad.





---

## 4.10. La Marca España y la cooperación internacional para el desarrollo

**Juan López - Dóriga Pérez**

DIRECTOR DE LA AGENCIA ESPAÑOLA INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO. MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN

---

La Cooperación Española para el desarrollo es, sin duda, uno de los grandes activos de la Marca España. La Ayuda Oficial al Desarrollo española juega un papel decisivo en la imagen de España en el exterior, no sólo como reflejo del compromiso de la ciudadanía española contra la pobreza y por el desarrollo sostenible, sino también como una inversión que redunda en la imagen positiva del país gracias a su calidad, efectividad y buen hacer en la materia.

No en vano, según el Índice Elcano de Presencia Global (IEPG), un índice sintético que ordena, cuantifica y agrega la proyección exterior de diferentes países, España ha logrado situarse en el sexto lugar en la percepción sobre ayuda al desarrollo.

La Cooperación Española comienza su andadura en América Latina y Guinea Ecuatorial en los años 80 y se consolida como política de estado con la creación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo en 1988, la incorporación española en 1991 a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) –el sistema internacional de cooperación al desarrollo– y, finalmente, con la publicación de la Ley de Cooperación Internacional en 1998.

Durante esa etapa, la Cooperación Española desarrolla una amplia planificación sectorial y geográfica, define a sus actores y amplía su marco de asociación para el desarrollo, partiendo de las poblaciones más vulnerables de América La-

tina para extenderse a los procesos de desarrollo y de construcción de la paz en países asiáticos, europeos y africanos.

### **La Cooperación Española, un impulso ciudadano**

La evolución de la Cooperación Española desde su consolidación hasta la actualidad es un hecho. Ha alcanzado su madurez, fruto de largos años de experiencia y del respaldo de la sociedad española. Según el Eurobarómetro de 2011, que mide el apoyo de la ciudadanía europea a las políticas de cooperación al desarrollo, el 37% califica de “muy importante” la ayuda a las poblaciones de países en desarrollo, el 51% de “importante” y únicamente el 10% de “nada importante”. El 41% de los encuestados en España y el 50% de los europeos están, además, a favor de mantener los compromisos de la Comisión Europea y de los Estados Miembros de ayuda a países en desarrollo.

Hoy, la Cooperación Española cuenta con el sólido respaldo de una política de Estado de amplio consenso entre todos los agentes de la Cooperación Española: la Administración Central, las Comunidades Autónomas, las entidades locales, los grupos parlamentarios y la sociedad civil. La riqueza y la diversidad de actores que conforman la cooperación española es uno de sus mayores valores.

La política de cooperación para el desarrollo, un eje fundamental de la acción exterior del Go-

bierno Español, se ejecuta a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Su principal objetivo es la lucha contra la pobreza, tanto para superar la carencia de ingresos y bienes, como para ampliar y universalizar los derechos, oportunidades y capacidades de la población más desfavorecida.

La Cooperación Española afronta con múltiples instrumentos y en coordinación con los actores locales e internacionales el reto de la lucha contra la pobreza. Un reto que persiste puesto que los niveles de pobreza se incrementan por el declive medioambiental y continúa siendo necesario combatir la vulneración de los derechos humanos de la población mundial.

Para continuar respondiendo a este gran reto, la Cooperación Española tiene la misión de afrontar la reestructuración interna del sistema de cooperación para alcanzar los criterios de coordinación, calidad, eficacia y transparencia. La concentración geográfica, sectorial y multilateral de sus actuaciones logrará un mayor y mejor rendimiento del esfuerzo humano, técnico y económico de su acción internacional. La planificación estratégica, el fomento de la innovación, la promoción de las alianzas con una pluralidad de actores, la evaluación y la transparencia son las líneas de acción que informan la política de Cooperación Española.

La participación de las economías emergentes, del sector privado y de la sociedad civil contribuyen a reforzar la Marca España. La labor conjunta de todos estos actores en la lucha contra las desigualdades y la pobreza, el acceso efectivo a los derechos humanos, la sostenibilidad medioambiental, la cooperación cultural, la equidad de género o la gobernabilidad democrática hacen de la Cooperación Española una marca con valor añadido.

### **El nuevo perfil de la Cooperación Española: de la cantidad y la expansión a la calidad y la concentración**

En un contexto presupuestario muy complejo la Cooperación Española se enfrenta al reto de mantener su influencia y dotarse de un perfil e

identidad específicos, sobre la base de la experiencia acumulada durante la anterior coyuntura expansiva.

Este perfil será trazado definitivamente en el IV Plan Director de la Cooperación Española para el periodo 2013-2016, que también incorporará elementos clave como la consecución de un carácter más estratégico, la innovación, la orientación a resultados, el fomento de alianzas y la transparencia.

Un paso fundamental hacia la configuración de ese nuevo perfil es el proceso de concentración de la Cooperación Española, que comenzará este año. Se iniciará en los ámbitos geográfico y multilateral y continuará, en una segunda etapa, en el ámbito sectorial.

Este proceso tiene por objeto distribuir la Ayuda Oficial al Desarrollo española en menos zonas geográficas, aprovechando la especialización de España en sectores de intervención, que sitúen a la Cooperación Española como socio clave.

Dicha concentración, que implica un mayor control de las actuaciones y de la rentabilidad de la Ayuda Oficial al Desarrollo con respecto a resultados de desarrollo, se concretará en un plan de acción que, por un lado, definirá los países en los que se centrará la actuación de la Cooperación Española y, por otro, los países en los que redefinirá su presencia.

Este proceso se realizará en el marco de las regiones definidas como prioritarias para la Cooperación Española para el actual gobierno: América Latina (prioritariamente, las subregiones andina, centroamericana y caribeña), Norte de África y África Subsahariana (principalmente, África Occidental).

### **Una Cooperación Multilateral española más selectiva y eficaz**

Los grandes retos que presentan la lucha contra la pobreza, la exclusión social, la desigualdad de género y la degradación medioambiental y el apoyo a los procesos de paz y la prevención de conflictos requieren de acciones concertadas

entre los Estados, las cuales se canalizan principalmente a través de Organismos Internacionales. Éstos cuentan tanto con la legitimidad y el mandato para promover y gestionar bienes públicos globales dentro de un marco de respeto y cumplimiento de los derechos humanos, como con los recursos y la capacidad suficiente para actuar eficazmente sobre el terreno.

La Cooperación Española continuará fortaleciendo las capacidades del sistema multilateral para convertirlo en un instrumento eficaz y legitimado al servicio de la gobernabilidad democrática mundial. Otorgará prioridad a las contribuciones a aquellos organismos capaces de establecer una mejor coordinación con otros organismos multilaterales, agencias bilaterales de desarrollo y gobiernos locales, así como a aquellos que facilitan la participación de la sociedad civil en los procesos de debate y decisión en torno al desarrollo humano sostenible y la erradicación de la pobreza.

En su proceso de reorganización y concentración, la Cooperación Española incorporará en su relación con los Organismos Internacionales, la máxima del multilateralismo selectivo. Priorizará la complementariedad entre las organizaciones multilaterales y la acción de cooperación española y los criterios concernientes a calidad, eficacia y eficiencia de los programas. De forma que, frente a una política de presencia extensiva en los Organismos Internacionales, la Cooperación Española concentrará su apoyo en un número determinado de organismos, lo que facilitará la evaluación de las acciones emprendidas en cuanto a sus resultados de desarrollo y eficacia.

### **Las ONGD españolas, un espejo de la solidaridad ciudadana y su diversidad**

Las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) ocupan un lugar destacado en el conjunto de actores de la política española de cooperación para el desarrollo, siendo su pujanza una característica especialmente sobresaliente en nuestro país.

Los planes directores de la Cooperación Española de 2005-2008 y de 2009-2012 reconocen

esa realidad: el liderazgo indiscutible de las ONGD como canal de participación social, vehículo de comunicación y de sensibilización de la sociedad española y como expertos en el conocimiento de la realidad del Sur, gracias a su trabajo profesional con las poblaciones y organizaciones sociales locales.

Las ONGD españolas contribuyen, por tanto, positivamente a la Marca España a través de sus actuaciones, manteniendo la independencia de su labor al aunar la financiación de empresas y sociedad civil con la aportación de los organismos oficiales españoles e internacionales dedicados a la cooperación, entre los que la Agencia Española Internacional para el Desarrollo constituye una institución destacada.

El papel de la Agencia con respecto a las ONGD comprende, entre otros, la gestión del registro de ONGD españolas, el fomento de marcos de apoyo en el exterior y la canalización de la Ayuda Oficial al Desarrollo de la Agencia a ONGD, a través de instrumentos que favorecen la eficacia, la calidad, la complementariedad y los objetivos compartidos. Se trata, por tanto, de una alianza estratégica entre la Administración General y la sociedad civil para el desarrollo de una política común y compartida centrada en el desarrollo humano.

### **El sector privado, un socio fundamental en el desarrollo internacional**

Hoy más que nunca, los grandes actores públicos de la cooperación internacional para el desarrollo deben complementarse y coordinarse con la cooperación privada. Para alcanzar este objetivo y en aras a una mayor efectividad, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo concentrará su esfuerzo en coordinar la participación del sector privado, tanto con las comunidades autónomas y las corporaciones locales, en especial el sector empresarial al que corresponde un mayor esfuerzo para complementar la labor de las administraciones públicas.

El sector privado está reconocido como actor de la Cooperación Española en la Ley 23/1998 de Cooperación Internacional para el Desarrollo

llo, que contempla como una de sus prioridades sectoriales la promoción del sector privado en los países en desarrollo.

Los compromisos internacionales suscritos por España también inciden en la necesidad de fomentar la colaboración entre el sector público y privado. La declaración final del IV Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda de Busan de diciembre de 2011 recoge expresamente la necesidad de esta colaboración.

La participación del sector empresarial en la Cooperación Española ha tomado una creciente importancia en los planes directores de cooperación. El Plan Director 2009 – 2012 explicita que “las empresas privadas se constituyen en ocasiones en donantes e incluso en facilitadores de la ayuda, por sus ventajas de implantación y logísticas (almacenamiento y distribución), con cuyo concurso es fundamental contar y coordinar para asegurar un impacto eficaz y eficiente. (...)”.

El sector privado español tiene mucho que aportar a la generación del desarrollo internacional, tanto a través de la creación de riqueza sostenida e inclusiva y el empleo digno, como mediante potenciales acciones paralelas, de carácter empresarial o social, cuya finalidad es la mejora del entorno y del bienestar social de las poblaciones, a través de su experiencia técnica en los campos de investigación y desarrollo de productos y servicios. Esta es, precisamente, la base del concepto de Responsabilidad Social Corporativa: las empresas con una gestión socialmente responsable son un vector clave en la agenda de desarrollo de cualquier país en el que estén establecidas.

La Marca España se ha nutrido históricamente de los éxitos de sus empresas en el ámbito internacional. Su participación en la Cooperación Española imprime garantía de calidad en las acciones, a la vez que incide positivamente en la imagen de las empresas como actores comprometidos con el desarrollo internacional social y económico.

## **La Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Delegada: nuevas alianzas para el desarrollo**

Escasos donantes de la comunidad internacional se han significado tanto como España en su apoyo activo a la Cooperación Sur-Sur, que consiste en la alianza de diversos países o regiones del Sur para participar en el desarrollo de un tercer país o región, a través del intercambio de recursos y/o conocimientos.

En el marco de la Comunidad Iberoamericana, la Cooperación Española ha logrado ser reconocida como líder en este ámbito. Promueve la Cooperación Sur-Sur en el seno de la Unión Europea y tiene un papel principal en foros internacionales relacionados con esta materia como, por ejemplo, el Evento de Alto Nivel de Bogotá en 2010 o el Foro de Busan de 2011.

En los últimos años, la Cooperación Sur-Sur ha priorizado sus estrategias, ha desarrollado una amplia experiencia práctica, particularmente a través de la cooperación triangular, y ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades de los “donantes emergentes” en América Latina. Esta trayectoria se ha ido consolidando mediante la suscripción de acuerdos específicos con socios clave de la región, como Argentina, Brasil, Chile, México o Uruguay.

La modalidad de Cooperación Sur-Sur, especialmente adecuada para el perfil de apoyo a países de renta media, se profundizará y ampliará durante la nueva etapa legislativa. En los próximos años, la cooperación con países de renta media avanzará hacia modelos basados en la horizontalidad y el interés mutuo, forjando alianzas alejadas de la relación tradicional de donante y receptor.

La Cooperación Delegada es la modalidad de provisión de Ayuda Oficial al Desarrollo por la que una o varias agencias (“donantes silenciosos”) aportan fondos y encomiendan a otra (“donante líder”) la realización de la totalidad o parte de las actividades que involucra la ayuda (diálogo y negociaciones con los gobiernos receptores y seguimiento de la gestión de los fondos).

La Cooperación Delegada se encuentra en estrecha relación con los conceptos de armonización, división del trabajo y complementariedad. Es una forma óptima de aprovechar las ventajas comparativas de los donantes, reducir los costes de transacción, promover la distribución eficaz de recursos y evitar a los gobiernos socios la multiplicación innecesaria de negociaciones y reuniones informativas.

La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo ha recibido recientemente la homologación de la Comisión Europea para realizar este tipo de acciones de Cooperación Delegada en su nombre.

La Agencia comenzó a utilizar esta práctica, junto a Grecia, en mayo de 2011, como “donante silencioso” de varios proyectos de desarrollo en la zona asignada a la Cooperación Española en Afganistán. Esta primera experiencia tuvo como resultado la puesta en marcha del Centro Básico de Salud de Malmanji en Qala i Naw, la Escuela Superior de Bala Murghab y el Pabellón de Medicina Interna del Hospital de Qala i Naw, proyectos que han supuesto la mejora de la calidad de vida de los habitantes de estas poblaciones afganas.

### **La gobernabilidad: la clave para la universalizar los derechos**

La Cooperación Española reconoce el sistema democrático como un valor universal basado en el derecho de los pueblos a determinar su propio sistema político, económico, social y cultural.

Los programas de gobernabilidad democrática se fundamentan en el derecho de las personas a elegir su camino hacia el desarrollo sostenible. Centran su acción no sólo en el rendimiento de las instituciones, sino también en su legitimidad. Para ello, adoptan un enfoque basado en los derechos, de los que la ciudadanía es titular con carácter universal.

Por otra parte, la experiencia histórica de la transición democrática española favorece la creación de alianzas para desarrollar proyectos

de cooperación en materia de gobernabilidad en los países que protagonizan la denominada Primavera Árabe.

### **La cultura, un valor añadido**

El concepto de cultura, como impulsor de desarrollo humano y económico informa todos los programas culturales y formativos de la Cooperación Española. Los centros de formación y culturales de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, verdaderos focos de creación, innovación y difusión artística y de conocimiento, promueven no sólo la cultura en general, sino también la difusión y el conocimiento de la cultura y la realidad españolas.

La concepción de la cultura como herramienta de desarrollo nace de la idea de desarrollo humano surgida en la década de los noventa. En virtud de este nuevo concepto, la visión cuantitativa del desarrollo de los pueblos se complementa y enriquece desde una visión cualitativa, que incluye el factor cultural.

La Cooperación Española ha sido pionera en este ámbito con la incorporación de la cultura como elemento esencial de las políticas de desarrollo en los planes directores 2005-2008 y 2009-2012. La consideración de la cultura en su doble dimensión, como sector de cooperación y como prioridad transversal de respeto a diversidad cultural, se mantendrá en el IV Plan Director 2012-2016.

### **La difusión del conocimiento como factor de desarrollo**

La cooperación en el ámbito científico y universitario es otro de los ámbitos en los que centra su labor la Cooperación Española, priorizando los campos del conocimiento, la ciencia, la innovación, la tecnología, sectores fundamentales para el desarrollo.

La investigación para el desarrollo en sus diferentes facetas (ciencia y tecnología, evaluación de políticas públicas, programas de formación especializada o tercer ciclo) constituye un eje

de desarrollo y sector prioritario que, además, incide de manera horizontal en los diferentes sectores de actuación de la Cooperación Española.

El trabajo en red de los programas de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo, los programas de cooperación científica y de desarrollo entre universidades españolas y de países socios enriquece a ambas partes, a la vez que contribuye a desarrollar los sistemas científicos de los países socios.

Asimismo, la experiencia y el liderazgo mundial de la Cooperación Española en el sector de energías renovables, gestión del agua y el saneamiento y el turismo le han llevado a asesorar y transferir conocimientos a países asiáticos, la región centroamericana y del Caribe donde el turismo se ha convertido en motor de desarrollo.

### **Los profesionales, la cara humana de la Cooperación Española**

Los lazos afectivos hacia España son tejidos por profesionales, cooperantes y voluntarios españoles, cuya labor se dirige a mejorar la situación de las poblaciones más vulnerables y a impulsar el desarrollo de aquellas que presentan mayores desigualdades. Su trabajo es, además, el claro reflejo de la solidaridad y compromiso de nuestra sociedad en su lucha por un mundo más equilibrado, sostenible y justo, en el que los derechos humanos y la distribución de la riqueza sean efectivos y sin discriminación.

Los profesionales españoles que trabajan en el sector de la cooperación al desarrollo, tanto en organismos estatales e internacionales, como en las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, son un reflejo de la excelente formación, profesionalidad, calidad humana y eficacia de nuestra sociedad.

El 14 de mayo de 2006 entró en vigor el Real Decreto 519/2006, de 28 de abril, por el que se establece el Estatuto de los Cooperantes (BOE, de 13 de mayo), que, en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 38.2 de la Ley 23/1998, de

7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo, recoge el marco normativo de derechos y obligaciones esenciales de la labor de los cooperantes.

Dicho estatuto define a los cooperantes como “aquellas personas físicas que participen en la ejecución, sobre el terreno, de un determinado instrumento de cooperación internacional para el desarrollo o de ayuda humanitaria en cualquiera de sus fases, a realizar en un país o territorio beneficiario de la política de ayuda al desarrollo, parte de la acción exterior del Estado de acuerdo con el artículo 3 de la Ley 23/1998 de 7 de julio, y que tengan una relación jurídica con una persona o entidad promotora de la cooperación para el desarrollo o la acción humanitaria (...)”.

Además de los profesionales que desarrollan su trabajo en el ámbito de las ONGD, el sector profesional de la Cooperación Española comprende también expertos y profesionales de diversa índole y con influencia en los diferentes organismos internacionales de decisión, como por ejemplo las agencias de Naciones Unidas.

Para impulsar la presencia de españoles en Organismos Internacionales, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo gestiona programas de reclutamiento internacional, que mediante convocatorias fomentan la contratación de profesionales españoles en dichos organismos. Entre ellos, cabe destacar el programa de Voluntarios de Naciones Unidas o el Programa de Jóvenes Profesionales y Jóvenes Cooperantes, que los que se preseleccionan perfiles experimentados para puestos cualificados en las agencias de Naciones Unidas para el desarrollo.

Al mismo tiempo, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo promueve la permanente formación y la capacitación de su personal, tanto en su sede central como en sus Oficinas Técnicas de Cooperación, Centros Culturales y de Formación distribuidos por la geografía mundial, para mejorar su capacidad de gestión, coordinación, ejecución y evaluación de las políticas públicas de cooperación.

## La acción humanitaria

La acción humanitaria tiene por objeto proteger y salvar vidas, prevenir y aliviar el sufrimiento humano, atender las necesidades básicas e inmediatas de la población y promover sus derechos, desde la perspectiva de la reducción de la vulnerabilidad y el fortalecimiento de capacidades.

La respuesta de la sociedad española a las crisis humanitarias, como por ejemplo la de Haití, bien causadas por la naturaleza o por conflictos de otro carácter, ha sido siempre positiva y comprometida.

La participación de la Cooperación Española en la ayuda a las poblaciones afectadas por las crisis humanitarias se materializa en aportaciones y en la coordinación efectiva de la ayuda, la capacidad logística y la acción directa, tanto con las poblaciones vulnerables afectadas, como con los demás actores nacionales e internacionales.

La acción humanitaria está inmersa en un profundo proceso de reestructuración, que promueve un enfoque integral que va más allá del mero concepto de ayuda, asistencia o socorro, pues incluye las dimensiones de prevención, preparación, rehabilitación y reconstrucción.

La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo tiene la responsabilidad y el mandato de coordinar y liderar la respuesta española ante emergencias humanitarias. En línea con el resto de donantes, ha aumentado de forma progresiva los recursos destinados a la acción humanitaria. Al mismo tiempo, se ha ido dotando de instrumentos para gestionar la ayuda de forma eficaz. Así, en 2007 la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo creó la Oficina de Acción Humanitaria, que de acuerdo con la Estrategia de Acción Humanitaria de la Cooperación Española, promueve el fortalecimiento de los mecanismos de coordinación y de respuesta, así como el fomento de nuevas herramientas financieras y protocolos de actuación.

La respuesta humanitaria está basada en el análisis de necesidades. Por ello, la Oficina de Acción

Humanitaria vincula el volumen y el destino de su ayuda a los llamamientos consolidados y de emergencia de las Naciones Unidas y a los índices de respuesta humanitaria avalados internacionalmente, como Global Needs Assessment y Forgotten Crisis Needs Assessment de la Oficina Humanitaria de la Comisión Europea (ECHO).

En acción humanitaria, España centrará su esfuerzo en mantener su presencia en aquellos contextos en los que, siguiendo el principio de distribución de tareas, resulte un donante esencial y donde ningún otro donante pueda asumir su papel. Prioritariamente en programas de ayuda humanitaria en África del Oeste, América Latina, el área mediterránea y Filipinas.

En suma, la Marca España no sólo está respaldada por la trayectoria histórica, cultural, política, social y económica de España, sino también por una activa y reconocida Cooperación Española para el desarrollo.

En esta nueva etapa legislativa, la Cooperación Española se enfrenta a retos externos sobrevenidos por las transformaciones que ha experimentado la agenda global. A los objetivos tradicionales, como la lucha contra la pobreza, se suman ahora otros fundamentales, como la mitigación del cambio climático. Asimismo, se imponen nuevos instrumentos para alianzas internacionales que conlleven un mayor aprovechamiento de los recursos encaminados a la consecución de resultados de desarrollo. Todo ello, con el fin de responder a desafíos diferenciados en un mundo cada vez más heterogéneo.

El contexto actual externo e interno de la realidad nacional e internacional y la limitación de los recursos disponibles trazan un camino en el que la Cooperación Española focalizará su actuación y se alineará con el sector privado como agente de desarrollo. A su vez, la reestructuración del sistema de cooperación, en aras a lograr resultados objetivos y sostenibles para el desarrollo humano internacional, y los nuevos objetivos de innovación, transparencia, calidad y eficacia de la ayuda contribuirán activamente al protagonismo de la imagen del Estado Español en el exterior.



Todo ello quedará plasmado en el IV Plan Director de la Cooperación Española para el periodo 2013–2016, un documento que sentará las bases para la construcción de un nuevo perfil, en el que la calidad y la eficacia serán los grandes protagonistas de nuestra cooperación internacional. La focalización a la consecución de resultados de impacto y la implantación de un sistema de seguimiento y evaluación aportará una mayor transparencia a la Cooperación Española y la rendición de cuentas, tanto a la ciudadanía española y la comunidad internacional, como a las propias poblaciones beneficiarias.

En resumen, la Cooperación Española aboga por mantener a la sociedad española en su puesto entre las ciudadanías más comprometidas con la lucha contra la pobreza, centrándose, en esta nueva etapa, en la eficacia de sus actuaciones a favor de los derechos humanos y el desarrollo sostenible e integrador, mediante el trabajo conjunto con la sociedad civil y el sector privado.





---

## 4.11. Defensa e imagen nacional en el siglo XXI

**Óscar Elía**

ANALISTA DE SEGURIDAD Y DEFENSA

---

Como los teóricos clásicos de las relaciones internacionales no se cansan de repetir, los instrumentos mediante los que se desarrolla la política exterior de un país son dos: la diplomacia y la estrategia, según se desarrolle aquella en tiempos de paz o en tiempos de guerra. La distinción es irreductible, y surge a su vez de la previa diferencia entre la política interior y la exterior, entre la política nacional y la internacional. Como en tiempos de Tucídides, en la era de la "primaver árabe", de la compra de deuda soberana, del escudo antimisiles y de twitter, esta diferencia sigue siendo, aún confusa, primaria.

Ante la imposibilidad de un Estado mundial que aglutine a toda la humanidad, las relaciones entre naciones se siguen desarrollando según el modelo hobbesiano: los Estados, en sus relaciones, no han salido del estado de naturaleza. Esta irreductible alteridad es la que permite que pueda hablarse de "imagen" de un país o de "marca" de un país ante los demás. La importancia creciente que, no sólo para España sino para todas las naciones del mundo, tiene la imagen presentada a los demás muestra que, en este siglo XXI que comienza, la competencia -pacífica o violenta- es un rasgo de las relaciones internacionales que tras el aparente paréntesis de los años noventa vuelve a ser característica fundamental.

En la época actual, la imagen de un país recae sobre empresas, organizaciones no gubernamentales, representantes de la cultura y el arte o deportistas. Pero en sentido estricto, es el Estado el que sigue siendo el gran actor en las relaciones en el exterior: éstas siguen siendo ante todo relaciones interestatales más intensamente cuanto más nos alejamos de occidente. Y en este sentido, siguiendo a Raymond Aron, "las relaciones interestatales se expresan en y por las conductas específicas de dos personajes simbólicos, el diplomático y el soldado"<sup>1</sup>. El diplomático es la unidad política en el nombre de la cual habla; y el soldado es la unidad política en nombre de la cual lucha. Veamos como lo hace éste último.

### **La Defensa, parte sustancial de la imagen nacional**

En la actualidad, como en el pasado, las relaciones entre estados implican la alternativa entre la paz y la guerra. Ésta sigue siendo la defensa de los intereses nacionales por otros medios. En palabras de Clausewitz, "la política empuña la espada en lugar de la pluma, pero no por ello deja de pensar de acuerdo con sus propias leyes"<sup>2</sup>. En la representación del Estado el diplomático es sustituido en tiempo de guerra y en el campo de batalla por el soldado; es cuando la espada sustituye a la pluma como instrumento de la política. Es cuando el solda-

---

1 ARON, RAYMOND, "Paix et guerre entre les nations", Calmann-lévy, 2004, p. 17.

2 CLAUSEWITZ, "De la Guerra", I, I, §28

do toma el testigo del diplomático en la representación y pasa a ser él la unidad política en el campo de batalla.

Desde este punto de vista, en la actualidad las Fuerzas Armadas y sus miembros encarnan al Estado en dos situaciones: en tiempo de guerra, librando la lucha o evitando con su presencia disuasiva que otros la libren; y en situación de paz trabajando en los cuarteles multinacionales o en las maniobras conjuntas con los países aliados. Así, el oficial español que patrulla Qalainow o trabaja tras un escritorio en Bruselas o Norfolk, encarna y representa a nuestro país manera diferente pero igualmente estricta que el embajador o el diplomático.

La primera situación es la más evidente: en determinadas ocasiones, el Estado lleva adelante su política exterior con los medios militares. Su hostilidad, política, se limita a su condición de representante del Estado, y su conducta se funde con la de éste. Los fines del Estado limitan la hostilidad a lo público, estableciendo así el comportamiento que debe seguir el soldado para ser fiel a su condición de imagen de la nación.

Esta representación es el origen de lo que en el pasado se denominaba *ius in bello*. El derecho de guerra clásico, origen de las convenciones actuales, se basa en una doble distinción: la de política interior y política exterior por un lado; y dependiente de ésta, la distinción civil-militar por otro. El soldado de uniforme, que luce insignias de su país y porta armas abiertamente, es la encarnación de éste; sus objetivos son los de la unidad política que representa; y su actuación en combate, la regida por los convenios firmados por éste.

En este siglo XXI, en el que el *ius in bello* ha sido sustituido por el derecho internacional moderno, los soldados en el campo de batalla siguen luciendo el distintivo nacional que da sentido a su misión. Los españoles, tanto si participan en la guerra contra el terrorismo dentro de la OTAN

en Afganistán, como en la lucha contra la piratería de la UE en Somalia, o en labores de control de la ONU en Líbano, constituyen la encarnación de los fines y los intereses de España. En sus respectivas situaciones, son España.

Desde la primera misión internacional española, en Bosnia hace veinte años, 130.000 soldados españoles han participado en operaciones por todo el mundo. La consecuencia es que según NC Report<sup>3</sup>, el 58,7% de los españoles considera que las Fuerzas Armadas han mejorado la imagen de nuestro país en el exterior. El 62,9% dice confiar mucho o bastante en nuestros ejércitos. Paradójicamente el 48,8% cree que la sociedad no reconoce suficientemente la labor que realizan las Fuerzas Armadas, pese a lo cual los presupuestos dedicados a Defensa se han reducido un 25% desde el año 2008<sup>4</sup>. Así pues, sociológicamente ocurre lo mismo que políticamente: la sociedad española identifica su imagen con la de unas Fuerzas Armadas que son quienes la encarnan en las zonas de conflicto.

La segunda situación tampoco es históricamente novedosa. Tradicionalmente, durante los conflictos los oficiales han convivido en cuarteles generales con soldados de países aliados. Aunque ha sido a partir de la segunda mitad del siglo XX, con la puesta en marcha del sistema de seguridad colectiva, cuando se ha intensificado este tipo de relación. Hoy los oficiales forman parte de estructuras permanentes en tiempo de paz, lo hacen durante más tiempo, y lo hacen realizando funciones más profundas y complejas que en siglos anteriores. Su labor va más allá de la participación en el mando de misiones conjuntas, y se extiende a maniobras, investigación o gestión de programas de armamento o de desarme.

En todo caso, cuando los soldados españoles desarrollan su labor en los cuarteles generales de la OTAN, la UE o en las misiones de Naciones Unidas, siguen encarnando a la nación española, bien que por otros medios distintos a las armas, al menos directamente. Aquí, sin librar la

3 "Respaldo total a los militares", en *La Razón*, 2 de junio de 2012

4 Intervención del Secretario de Estado de Defensa en la Comisión de Defensa del Congreso de los Diputados, 17 de abril 2012.

guerra pero con ella en el horizonte, la labor del soldado se fusiona con la del diplomático, sustituyendo los blindados por notas, y los disparos por comunicaciones oficiales.

Aún cabría añadir una situación más: la del soldado, agregado militar en las embajadas o legaciones diplomáticas a lo largo del mundo. A medio camino entre el diplomático y el consejero militar de las organizaciones internacionales, el agregado militar desempeña su labor representando a su país ante el anfitrión, bien que sin dejar de lado que lo hace con la vista puesta en el uso de la fuerza de su nación o en sus intereses de defensa.

En todos los casos –en las operaciones militares y en las organizaciones internacionales de seguridad y defensa, así como en las embajadas por todo el mundo–, las Fuerzas Armadas encarnan a la nación española, y sus actos y conductas son los actos y conductas de esa nación: se diferencian así de los empresarios, los turistas o los estudiantes de intercambio, que sólo representan a la nación en términos lejanos e indirectos. Pero el soldado, como el diplomático es la imagen de España en sentido estricto: políticamente, ambos son la nación allí donde desarrollan su labor.

Este es el sentido primario y original de la expresión "imagen de España en el exterior" referido a las Fuerzas Armadas. Del que se deriva una consecuencia, que se ha expresado tradicionalmente en las ordenanzas y los códigos de conducta militares: en cuanto depositarios de la imagen de la nación, la responsabilidad de hacerlo correctamente recae sobre los uniformados. De ahí se derivan buena parte de las virtudes militares y castrenses, desde el honor hasta el sacrificio, derivadas de la peculiar forma de encarnar a la nación.

### **La imagen nacional, parte sustancial de la Defensa**

Las Fuerzas Armadas constituyen así un elemento fundamental en la imagen exterior de un país; sobre sus miembros recae la represen-

tación de la nación ante el exterior. Pero desde un punto de vista más amplio, la imagen exterior de un país constituye también un elemento fundamental en su defensa. Y son dos factores los que explican hoy esta segunda situación.

Por un lado, la sociedad moderna ha experimentado un proceso de progresiva complejidad: en el siglo XXI es más compleja económica, social e institucionalmente que cualquier sociedad del pasado, de manera que las distintas áreas sociales se funden y se superponen entre sí. Decisiones aparentemente e inicialmente inicuas, tienen repercusiones directas en la seguridad y la defensa de un país. Esto ha supuesto que sean asuntos que hoy atraviesan la práctica totalidad de la gestión gubernamental; incluso no gubernamental. Esto ha llevado a que, en la actualidad, los presidentes y los primeros ministros hayan ido adquiriendo un mayor protagonismo en la gestión y decisión de las grandes cuestiones estratégicas de los países<sup>5</sup>. Y que ellos mismos encarnen la política de defensa de cada nación.

Por otro lado, desde la Segunda Guerra Mundial los conflictos son eminentemente ideológicos: las guerras se libran en la actualidad en defensa de los derechos humanos, la liberación de los pueblos o la defensa de la democracia. Lo que sitúa la legitimidad ideológica o incluso moral en el centro de toda decisión estratégica. El caso de la intervención de los países de la OTAN en la guerra civil libia ejemplifica bien esta característica, que alcanzó sus mayores cuotas de polémica con ocasión de la guerra de Irak en el año 2003. En ambos casos, la imagen formada del conflicto y de sus contendientes al comienzo determinó el desarrollo de la guerra.

Las dos cosas al menos –el carácter global de la seguridad y la ideologización de los conflictos– hacen que la defensa vaya actualmente más allá que lo que tradicionalmente se vienen conociendo como sus instrumentos: fuerzas armadas, fuerzas de seguridad o servicios de inteligencia. Y que repose además en términos

<sup>5</sup> Véase por ejemplo FOJÓN, ENRIQUE y ARTEAGA, FÉLIX, "El planeamiento de la política de seguridad y defensa en España", Instituto Gutiérrez Mellado, 2007.

de imagen y de percepción pública: la imagen que un régimen político, un país o las decisiones presenta ante los demás se ha tornado en elemento fundamental en el desarrollo de sus decisiones relacionadas con la defensa. Dicho en otros términos: la imagen global que un país proyecta de sí mismo es hoy un elemento fundamental de su sistema de seguridad y defensa.

Este papel se encarna bien en las clásicas figuras de la persuasión y la disuasión. Entendidas como la capacidad de un estado de impedir o empujar a otro a tomar determinadas decisiones estratégicas o diplomáticas, dependen ambas de la percepción que una nación proyecte ante las demás. Desde este punto de vista, la disuasión presenta una característica peculiar: se produce en ausencia de una amenaza militar explícita, y sirve de hecho a menudo como sustituto de ella. El caso histórico más claro es a la vez el más extremo: el de la disuasión nuclear llevada a cabo por soviéticos y norteamericanos durante la Guerra Fría. Pero la figura de la disuasión política es tan antigua como la humanidad, y la prudencia enemiga ante un adversario que se presenta más sólido, más fuerte o mejor preparado, es la mejor defensa que éste puede desear<sup>6</sup>.

Así, de la misma manera que las Fuerzas Armadas forman parte de la imagen de un país en el exterior, la imagen que un país proyecta de sí mismo es parte fundamental de su defensa. En relación con el contenido de esa imagen, sus elementos son enormemente complejos. A la imagen puramente militar –número de fuerzas, dotación material, entrenamiento– se suman aspectos económicos, sociológicos, técnicos, institucionales o políticos: ¿qué capacidad de producción posee un país?, ¿qué tipo de cohesión social presenta?, ¿qué alianzas y relaciones posee entre las demás naciones?, ¿qué tipo de régimen y de instituciones lo rigen?, ¿qué personalidad y objetivos tienen sus gobernantes?

Se trata de nuevo de preguntas históricamente decisivas en la acción y el análisis estratégico, y que para nuestro tema se funden en la imagen que un país presenta ante los demás: y por tanto

en la capacidad que tiene de disuadir a países rivales o enemigos. En la época actual, no se trata sólo de la capacidad militar: un país que transmite la posesión de una economía productiva y sólida, una sociedad homogénea y cohesionada, un sistema de alianzas amplio y estable, un régimen y unas instituciones no discutidas, y unos gobernantes con capacidad de liderazgo posee ventaja sobre aquel que no tiene la capacidad de comunicarlo. Y, en la medida en que constituye un tipo de disuasión global, aleja la posibilidad de que la colectividad se vea arrastrada a un conflicto. Algunas características del sistema internacional en el arranque de este nuevo siglo proporcionan en este sentido un valor especial.

### **Defensa e imagen nacional en el siglo XXI**

La relación de la imagen nacional con la defensa ha experimentado en las naciones europeas en los últimos años una doble evolución: en términos materiales, con la globalización y las nuevas tecnologías; y en términos culturales, con la extensión de distintas concepciones en las sociedades europeas que determinan profundamente la imagen de estas sociedades en el exterior. Probablemente no se trata de las únicas características que podríamos señalar, pero para lo que aquí nos preocupa son aspectos importantes: hacen referencia al cómo se transmite la imagen y a la imagen que se transmite.

En lo que respecta a los términos materiales, los avances tecnológicos de las últimas décadas han desembocado en una unidad planetaria en torno a los modernos medios de comunicación. Es poco discutible el impacto que en la política, en la economía o en la cultura ha producido el fenómeno de la globalización. En lo que aquí nos interesa, este fenómeno se caracteriza, para la imagen de los países, por tres cosas: por la rapidez de los efectos, por la profundidad del proceso y por la amplitud de los resultados.

En primer lugar, los acontecimientos afectan hoy de manera más rápida que nunca a la imagen de los países, y las señales de fortaleza o debilidad se trasladan con rapidez de una a otra parte del

<sup>6</sup> Véase KISSINGER, HENRY, "Política exterior americana", Plaza y Janés, pág 14.

mundo. En el siglo XVIII, los acontecimientos tardaban semanas en conocerse por Europa; en 1989, con la caída del muro, horas; hoy, los acontecimientos de la Plaza Tahir se vivieron en directo, desde Los Ángeles a Yakarta. De hecho, lo que caracteriza en la actualidad a la revolución de los medios de comunicación es su carácter uniformemente acelerado: la televisión por satélite de los noventa dejó atrás a cualquier otro medio de comunicación a la hora de retransmitir noticias: tras el 11S a la televisión superaron webs y blogs; a día de hoy, éstos han sido superados en la “primavera árabe” por las redes sociales y por canales de vídeo tipo youtube. La imagen que, voluntaria o involuntariamente, proyecta un país, se transmite en tiempo real a todo el mundo, de manera tan instantánea como impararable.

En segundo lugar, la imagen transmitida a través de Internet tiene unos efectos que van más allá de los simples acontecimientos. El efecto multiplicador de las técnicas actuales de comunicación hace que la imagen -verdadera o falsa- de una nación se ponga en juego de manera mucho más profunda de lo que los hechos realmente merecen: la legitimidad de una decisión o incluso la reputación de un país resultan afectadas de manera intensa y penetrante por acontecimientos que, si no por el ciberespacio, no supondrían problema alguno para sus gobernantes. El futuro de éstos puede hoy verse arruinado irremediablemente por una simple imagen transmitida a través de youtube o twitter.

En tercer lugar, la imagen de un país deteriorada en uno de sus aspectos repercute directamente en los demás: la debilidad económica repercute en la imagen institucional, y viceversa. A la profundidad del daño en la imagen se suma la extensión a otros aspectos nacionales. Y lo que parece más importante: una vez perdida la batalla de la imagen, los instrumentos del Estado -incluidos los de la diplomacia y la estrategia- se ven también afectados, aunque ellos mismos tengan poco que ver con el problema original. En la era de Internet, las herramientas de defensa de un estado pueden verse maniatadas en determinados aspectos por acontecimientos que nada tienen que ver con ellos, pero que los deslegitiman limitando o impidiendo su uso.

Pero además, este último aspecto señala el verdadero valor la globalización y el auge de las nuevas tecnologías: no solamente son una nueva variable que se impone a los actores de las relaciones internacionales: son también instrumento estratégico, a través del cual aliados, amigos y enemigos buscan mejorar su propia imagen y variar la del resto. Además de convertirse en un nuevo campo de batalla político y estratégico, también se trata de un arma que los distintos países tratan de utilizar.

De nuevo esto no es propio: los historiadores sitúan la propaganda como consustancial a los asuntos estratégicos y diplomáticos. Pero en la era de Internet, ésta ha adquirido un papel fundamental, hasta el punto de resultar de mayor importancia que los propios medios materiales de la defensa. La “primavera árabe” y las guerras civiles en el norte de África y Oriente Medio triunfaron cuando uno de los bandos pudo deteriorar rápidamente la imagen del otro, al tiempo que salvaguardaba la propia: ante el manejo de twitter, facebook y youtube por parte de los revolucionarios, los regímenes de Ben Alí, Mubarak o Gadafi se mostraron incapaces de reaccionar a tiempo y de reaccionar con garantías.

A lo sumo, los dictadores acosados acudieron a los mensajes radiados o televisados; por mucho que llegasen a grandes masas de población nativa, eran instrumentos técnicos que fallaban en su propósito de legitimar la imagen allí donde hacía verdaderamente falta: en la comunidad internacional, la que reconocería, armaría y apoyaría a los rebeldes. Pese a los intentos de los dictadores por interrumpir la comunicación, acabó triunfando la imagen propia y ajena que transmitían los rebeldes egipcios, tunecinos o sirios. Las fuerzas de seguridad o los ejércitos fueron instrumentos que resultaron impotentes para vencer en una guerra en la que habían perdido la batalla por la imagen. La evidente superioridad material no pudo con una inferioridad “moral” fruto de una imagen perversa ante la comunidad internacional.

El control del ciberespacio, el acceso a los medios de comunicación o el acceso de éstos a otras poblaciones se convierte así en un ele-



mento estratégico de primer orden. La defensa de las infraestructuras asociadas a ello han pasado a ser una prioridad de gobiernos de medio mundo: y también lo es la capacidad de garantizar en términos ideológicos, una continuidad entre la imagen propia y la utilización de los medios técnicos para su utilización. Estados Unidos y Gran Bretaña han situado en la continuidad Internet-valores occidentales -fortaleza ideológica y medio para promoverla y defenderla- una de las prioridades estatégicas. Lo que nos lleva a la segunda variable antes apuntada, la ideológico-cultural.

Como se ha visto, la imagen de un país en el exterior afecta instantánea y profundamente a la legitimidad, ya sea de una determinada decisión diplomática o estratégica o de la propia supervivencia del régimen y sus instituciones. Si la percepción que otras naciones tienen de un país ha sido un elemento defensivo antes de que cualquier arma sea disparada, lo es más en el siglo XXI, caracterizado por la revolución tecnológica.

Dando un paso más, los modernos medios de comunicación no sólo han unificado el mundo en prácticamente un único sistema diplomático-estratégico: han estrechado los lazos entre la política interior y la política exterior, de manera que los acontecimientos en uno de ellos repercuten instantáneamente en el otro. La distinción -como se ha visto, insalvable- permanece intacta, pero la relación entre ambas presenta nuevas características.

Se trata de nuevo de una variable clásica en las relaciones internacionales: la percepción de los acontecimientos en el interior de Francia en 1792 llevó a las guerras del resto de monarquías contra la incipiente República francesa; la debilidad militar y el desentendimiento ante las colonias, llevó a los procesos de independencia de éstas de la metrópoli. Los ejemplos pueden ser interminables. Pero de nuevo el factor de cambio es el tecnológico: en el siglo XVIII, los acontecimientos tardaban semanas en conocerse bien de capital en capital: hoy se tarda apenas unos minutos en conocer los detalles de un escándalo de corrupción, un sondeo de opinión o

una intervención de un primer ministro en un parlamento. Y en sacar consecuencias.

De manera que la imagen que una sociedad tiene de sí misma y del exterior se transmite con rapidez a los demás países, y pasa a formar parte a su vez de la imagen que éstos tienen de ella, y a convertirse en aspecto estratégico fundamental de su defensa.

En este sentido, a inicios del siglo XXI, nuestros países se enfrentan a una doble ruptura: la que enfrenta a las sociedades occidentales con la imagen que tienen de sí mismas; y la que las enfrenta al uso de la fuerza o a la defensa de sus propios intereses.

Respecto a lo primero, en las últimas cuatro décadas el sentimiento de sospecha y de rechazo hacia sí mismas de las sociedades europeas ha ido adquiriendo un protagonismo cada vez mayor en la política exterior de los estados. El desarrollo del relativismo, del subjetivismo y del pensamiento débil ha generado un autorechazo en algunas sociedades europeas que genera problemas incluso para la pervivencia de proyectos nacionales comunes.

Esta sospecha hacia el pasado cultural y hacia la propia historia de algunas de nuestras sociedades coincide -como causa o como consecuencia- con el malestar hacia las instituciones liberal-parlamentarias actuales, presente en amplias capas de la sociedad. Imagen negativa de sí mismas, que en ocasiones es más intensa que la que otras sociedades tienen de la europea.

Ha ido produciéndose así una ruptura entre las sociedades más prósperas, abiertas y estables de la historia, y una imagen que ellas tienen de sí mismas caracterizada por su carácter negativo. Esta ruptura genera no poca frustración y malestar en las sociedades, y se transmite en tiempo real al exterior, constituyendo un factor de importancia en las relaciones internacionales. Uno de los grandes fenómenos estratégicos del siglo XXI, el yihadismo, se basa en la capacidad de manipular y provocar la división y la desmoralización de unas sociedades tendentes a la desilusión acerca de sí mismas.

La segunda gran ruptura se deriva de la anterior: una sociedad que tiene una mala imagen de sí misma, de su pasado, de su historia, de su cultura o de sus instituciones encuentra graves dificultades para llevar a cabo una política exterior coherente y una defensa sólida. Está menos dispuesto a establecer los instrumentos necesarios para su defensa, y es más propenso a comportamientos apaciguadores ante quienes las amenazan. Desde este punto de vista, la sospecha de algunas sociedades europeas hacia sí mismas ha tenido como consecuencia la renuncia a conceptos básicos de la defensa: entre ellos el de la legitimidad del uso de la fuerza en su defensa<sup>7</sup>.

En términos externos, el malestar acerca de sí mismo, y la tendencia a deslegitimar los instrumentos propios de la defensa, proyecta una inequívoca imagen de debilidad ante el exterior. Algunos regímenes autoritarios aprovechan esta tendencia sociológico-cultural, pero quizá sea el yihadismo el que con mayor frialdad ha explotado esta tendencia al malestar, a la frustración y a la división de algunas sociedades occidentales.

Desde este punto de vista, la imagen que una sociedad proyecta hacia el exterior acerca de su propia autopercepción no sólo es un aspecto fundamental de su defensa: el rechazo al uso de la fuerza, la aversión a las bajas propias o ajenas en un conflicto, y la extensión de un tipo de pacifismo asociado a este autorechazo, constituyen un peligroso elemento de indefensión. En otros términos, implica una desventaja estructural para la política exterior de un estado, que proporciona estímulos a potenciales agresores.

### La imagen de España en años turbulentos

España terminó el siglo XX en una situación de comodidad estratégica: confortablemente instalada en la unión económica europea, participante activo en las instituciones comunitarias, y protagonista con sus aliados en las misiones

humanitarias de la ONU, la OTAN o la UE. La imagen de España se fundía con la europea, que a su vez se correspondía con el paradigma social y político al que aspiraban otras regiones del mundo: el de las instituciones liberal-parlamentarias y el libre mercado.

Pero en expresión de Toynbee, la historia está en marcha otra vez, y el entorno estratégico europeo y español esta variando significativamente en la actualidad. Por un lado, la "primavera árabe" ha pasado de ser un factor de esperanza a constituir un foco de inestabilidad, tanto social como económica en un arco geográfico que va del Atlántico al mar de Arabia. La ribera sur del Mediterráneo, lejos de constituir un escenario estable y más democrático, parece convertirse en una zona de problemas crecientes. En términos geográficos, es el escenario donde España se verá más comprometida en los próximos años.

El Mediterráneo sur enlaza dos regiones problemáticas: por un lado Oriente Medio, donde el aparentemente imparable avance iraní hacia la consecución del arma nuclear hace prever la aparición de una nueva carrera nuclear, en la que participarán países de Oriente Medio y África caracterizados por ser regímenes inestables y autocráticos. Y por otro lado el Sahel, donde la debilidad de los diferentes estados de la zona, unido al desfundamiento del estado libio, está creando una zona de nuevas oportunidades para el terrorismo y el crimen organizado, con repercusiones directas para nuestro país, y que retroalimentan la inestabilidad política de la zona.

Más allá de este entorno inmediato, que afecta directamente a la seguridad española, está el cambio de escenario en el que se mueven los intereses de nuestro país en el mundo. Hoy los intereses del estado español, de sus empresas y de sus ciudadanos se encuentran desparramados por todo el globo de manera quizá difusa, pero constatable. Lo que significa que el deslizamiento del poder político a nivel mundial es un cambio que afecta directamente a estos intereses.

7 "Si no hay nada bueno o malo, y todo depende, entonces no hay una política exterior mejor que otra. Además, está su rechazo a su historia, su cultura y su tradición, lo que les impide defenderse cuando son atacados". Grupo de Estudios Estratégicos, "Ante la decadencia de Europa", 2009, pág. 25

Este cambio se caracteriza por dos cosas: en primer lugar, por el auge de regiones y países que aspiran a convertirse en alternativas políticas e institucionales a la zona euroatlántica. Entre ellos destacan China, Irán, Rusia o Turquía, alguno de los cuales está soportando la crisis económica actual de manera más solvente que los países occidentales, y que buscan en ella una oportunidad. Se produce así un deslizamiento en términos de protagonismo estratégico, que afecta a España e por todo el globo.

Además, en segundo lugar, estos países traen consigo –además de una fortaleza económica considerable y un rearme militar palpable– su propia versión de la modernidad política y de las instituciones. Poseen su propia legitimidad, alejada de la democrática y del libre mercado occidental. Lo que significa que el paradigma europeo está dejando de ser atractivo para ellos y el resto de países: la imagen construida por los europeos de ellos mismos y del mundo que desean está dejando de ser un modelo a seguir.

En este entorno, enormemente volátil en lo geográfico y en lo ideológico, el tradicional sistema de seguridad colectiva está teniendo graves problemas de adaptación. La crisis del euro ha puesto de manifiesto divisiones políticas importantes entre los países europeos, y cierta debilidad de éstos ante otros países del mundo. En los últimos años las tensiones económicas, migratorias o diplomáticas entre los países europeos han hecho que, por primera vez en décadas, la propia unión política se ponga desde algunos sectores en entredicho. Lo que significa que el principal apoyo español en los últimos años en términos no sólo económicos, sino de percepción internacional, se pone en entredicho.

También la OTAN está teniendo problemas para sobreponerse a la crisis y al escaso esfuerzo presupuestario europeo en materia de defensa, a las divisiones de los aliados en conflictos como el de Libia, a la retirada de Afganistán y al desinterés norteamericano en el área euroatlántica, sustituido por su creciente interés en el Pacífico. La Alianza, con su formidable potencial

militar, ofrece hoy una imagen de impotencia, y de dificultades para encontrar un objetivo común a sus miembros.

En estas circunstancias, la imagen como aspecto fundamental de la defensa se ve afectado por un cambio sustancial: el que implica volver la mirada a la nación, por encima de la organización internacional y la adscripción regional. Como se ha comentado anteriormente, lo que caracteriza a la defensa del siglo XXI es tanto su carácter global como el hecho de que la imagen de un país constituye parte fundamental de ella. En este punto, la ruptura de la imagen euroatlántica como modelo a seguir por otras regiones ha hecho que ésta se derive hacia la imagen que las naciones presenten de sí mismas y entre sí. Los países que sean capaces de ofrecer una imagen sólida y robusta en todos sus aspectos tendrán más oportunidades en la defensa de sus intereses y mayores garantías defensivas que aquellos que no lo logren.

Por ello, la relación entre defensa e imagen de España adquirirá una importancia especial en los próximos años. Por un lado, sobre las Fuerzas Armadas recaerá la misión de proporcionar una disuasión creíble ante posibles agresores, disuasión autosuficiente y propia. Su imagen ya no irá asociada a la simple participación en organizaciones y misiones internacionales, sino a la solvencia para lograr una disuasión, primero, y una respuesta, después, a potenciales agresores.

Pero la labor de las Fuerzas Armadas no será suficiente. La defensa dependerá de la imagen que como nación proporcione España en el exterior: de la fiabilidad de las instituciones españolas; de la solidez de su economía y de su tejido empresarial y productivo; de la madurez de la sociedad española; de la extensión y profundidad de sus alianzas internacionales; y de la determinación de sus clases dirigentes. Factores que en un momento de globalización y complejidad en las relaciones internacionales constituyen un factor fundamental para disuadir a posibles agresores y persuadir a posibles aliados.

Aquí, la gran asignatura pendiente de la sociedad española es cerrar definitivamente la

tentación del excepcionalismo y el pesimismo español, tan extendidos entre las élites y parte de la sociedad española. En la era de las telecomunicaciones, la imagen de España en el exterior depende más que en ningún momento de la imagen que los españoles tengan de sí mismos, de su nación y de la capacidad de hacerse cargo de su defensa. La aparición de un nuevo patriotismo constituye una señal positiva que apuntala la “marca España” y ofrece ciertas garantías. Como ha plasmado José María Marco en su monumental “Historia patriótica de España”<sup>8</sup>, nuestro país no difiere del resto de países de nuestro entorno en su evolución; no tiene más que otras naciones de lo que avergonzarse; y sobre todo, atesora cualidades de las que puede y debe sentirse orgulloso.

Y en este punto, un país que se siente orgulloso de sí mismo es un país que ofrece una imagen más sólida y robusta a lo largo y ancho de un mundo cada vez más conectado. Y esta imagen será aspecto previo y fundamental de la defensa en el siglo XXI.

---

8 MARCO, JOSÉ MARÍA, “Historia patriótica de España”, Planeta, 2011.



---

## 4.12. La contribución del deporte a la Marca España

**Miguel Cardenal**

PRESIDENTE DEL CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES

---

### **El deporte español y la imagen exterior de España**

Como corrobora la publicación en la que se inserta este artículo, la marca España es un concepto multiforme, proteico, que experimenta una infinidad de variaciones y que en la práctica viene a determinar -con las modificaciones propias de la cambiante realidad política, social y económica- una incesante evolución de la imagen de España.

La visión exterior de España se asienta sobre la percepción de realidades concretas, y en este caso, en lo que respecta a la materia deportiva, resulta pertinente manifestar que en este campo podemos albergar motivos para la esperanza ya que nuestro modelo es imitado y alabado de manera prácticamente unánime en el ámbito internacional. El deporte es una referencia conspicua para advertir que en España a partir del seguimiento a la actividad deportiva se construye todo un imaginario que pretende ser aprehendido por muchos visitantes. Visitar los estadios de fútbol más representativos es uno de los muchos itinerarios seleccionados por los turistas que llegan a nuestro país. El deporte es un núcleo que arrastra la dinamización económica. En muchas ocasiones a nuestros deportistas se les mitifica en el exterior, y gran cantidad de seguidores del deporte pueden llegar a España con la idea de conocer el país de Rafa Nadal, Iker Casillas, Xavi, Iniesta, los Gasol o Fernando Alonso, o con la idea de aprovechar algún enfrentamiento internacional clasificatorio para

grandes eventos originan que diversos extranjeros aprovechen que su selección se desplaza a España para acompañarla y con la excusa aprovechar para visitar un país que resulta puntero como semillero de deportistas.

El deporte contribuye eficazmente al posicionamiento de la Marca España. Para llegar a ese punto España ha tenido en su día que dotar de medios y de relieve a este sector (entre otras medidas, debemos rescatar las más reciente como el Plan ADO, o toda la política de infraestructuras que ha propiciado que exista complejo deportivo en infinidad de puntos de nuestra geografía), y esa inversión ha contado con un retorno satisfactorio. El talento del deportista español se desarrolla hasta encadenar logros en las más diversas modalidades, y estos éxitos vienen a incentivar el interés procedente del extranjero. Los países exteriores cada vez son más conscientes de los potenciales beneficios que derivan de una inversión en el deporte español.

La realidad deportiva española se encuentra en un momento casi inmejorable, coyuntura que facilita que la percepción que se tiene de España en el exterior está muy condicionada por la trascendencia de los triunfos deportivos. Una marca-país se apoya en un conjunto de creencias, y estas creencias resultan óptimas en la medida en que asumen que los españoles copan todos los puestos de privilegio en la mayor parte de modalidades deportivas. La anterior aseveración encuentra su contraste en el palmarés, ya

que España ha conquistado éxitos con la selección de fútbol, de baloncesto, de balonmano, de hockey hierba, de hockey patines o de waterpolo. Por otro lado, abandonando las competiciones de selecciones, hay que aludir al seguimiento multitudinario que reciben algunos clubes españoles. Tanto a nivel de clubes como a nivel de selecciones el deporte español es puntero. Efectivamente, las victorias del deporte español están tan generalizadas, que lo procedente es pensar que en España se ha encontrado la tecla para sacar partido al talento natural de nuestros deportistas, poniendo a su disposición los medios necesarios para extraer todo su potencial.

El talento de unos deportistas respaldado por las políticas deportivas de un Estado acaba por consolidar un modelo de referencia mundial. Distintos países orientan sus miras a España, hasta el punto de que empresas multinacionales seleccionan a varios deportistas españoles como su imagen de marca. Cada logro español se relaciona con nuestra bandera, y a pocas actividades culturales o científicas se les da una difusión tan grande como al deporte, reconocido por su significado simbólico en la práctica totalidad de países.

La consistencia de estos mensajes depende en muchas ocasiones de los medios de comunicación, y a nivel internacional es muy característico que la revista de prensa de los principales rotativos extranjeros manifieste cada éxito español, victorias que ya se conciben desde lo convencional. Por otro lado, hay que referir que la prensa deportiva recibe en la mayoría de países un seguimiento superior al de la prensa generalista. Cada portada ocupada por un club como Real Madrid o Barcelona supone un importante reclamo para nuestro país. Figurar en un medio de comunicación extranjero supone el gran reconocimiento para el modelo español. Cada vez que se alude a un campeón español, tácitamente se avala a toda una estructura deportiva incardinada en España que sale reforzada con el triunfo y que engarza como parte de un plan del que se han beneficiado los deportistas, después de que muchos profesionales hayan puesto de su parte para la materialización del éxito.

Para que la prensa internacional refleje planteamientos españoles, también hay que contar con la trascendencia que a determinadas figuras se les concede en nuestro país. En este sentido cabe recordar que los deportistas nacionales, y también los artistas y determinados profesionales de tronío, cuentan con papel muy determinante en este proceso de revalorización de la marca España. El país de origen de cada reputado profesional está presente tanto en sus intervenciones internacionales como en sus apariciones públicas, con mención especial por su periodicidad y alcance para las redes sociales, lo que a su vez repercute en el número de personas que están al tanto de su trayectoria. De esta forma cada logro se ubica en su contexto, y los deportistas valorados se convierten en embajadores de la marca España capaces de resaltar en todo momento instalaciones, entrenadores, docentes y distintas personas que integran este país.

Aunque sobre el Estado recae una responsabilidad manifiesta, hay que reconocer que la imagen de España, como ya hemos apuntado, no sólo depende de las instituciones, sino también de las marcas nacionales, de las empresas y del mundo de la cultura, el cine o el arte. Es en este punto donde la magnitud del deporte se deja notar, ya que el papel preponderante del deporte es siempre inherente a la imagen del país, especialmente cuando cobran relevancia las selecciones nacionales, al competir en cualquier campeonato internacional.

La fama del deporte es rutilante, es difícil encontrar una actividad que concentre tan mayoritariamente la atención de todas las capas sociales como ésta. El deporte es un espectáculo cuyos eventos de interés general, en los que entran en juego las selecciones españolas pueden seguirse en bastantes de los casos con suma facilidad sin necesidad de desplazarte al lugar de celebración. En este caso existe una ventaja de seguimiento, que facilita que el deporte sea contemplado por cualquier ciudadano, independientemente de su extracción social.

Por los motivos esgrimidos anteriormente se debe entender que el deporte recibe ese interés, esa identificación clara con el país al que se

representa. El deporte encarna un sentimiento de pertenencia a un país al que la ciudadanía se siente adscrita y, por tanto, cada vez que entra en escena un deportista que representa a la nación encontramos en ese concurso (bien sea individual, bien colectivo) a ese portador de marca España tan fructífero.

En esta línea hay que significar que todos los rituales que rodean a la actividad deportiva en los campeonatos internacionales coadyuvan a que se ponga de manifiesto la identidad española. Tanto las banderas que presiden las competiciones internacionales en las que toman parte los equipos españoles, como la interpretación del himno que precede la celebración de eventos de nuestras distintas selecciones nacionales son formas válidas de difusión de una nacionalidad, aspectos que suscitan curiosidad y atención por el hecho de ser una selección de alcance.

Desde el preciso instante que un deportista opta por participar en un evento organizado por una Federación Internacional que, a su vez auspicia a todas las Federaciones nacionales, está representando a su país, aspecto que constata la ineludible asociación que se establece entre la práctica deportiva y la imagen española.

Indiferentemente del público asistente, de si existe cobertura televisiva o no, o de si estamos ante un campeonato absoluto o de categorías inferiores, la realidad es que cada deportista que defiende los colores de España asume una porción de defensa del interés español. Esta innegable vinculación refleja la responsabilidad del deporte español como uno de los grandes activos de ese concepto polifacético que conocemos como marca España.

En este punto se debe ser muy preciso. La responsabilidad en ningún caso debe traducirse en exigencia de éxitos, hay que tener en cuenta que lo importante es seguir afianzando un modelo de deporte español que funciona, que es sostenible, transparente y que está completando un palmarés cada vez más envidiable, pero que no por ello debe reducirse necesariamente al coleccionismo de títulos.

Es cierto que los triunfos del deporte español redundan en una mayor visibilidad de nuestro país. Sin embargo, no se nos puede olvidar que en las derrotas –agradablemente esporádicas si nos atenemos a los resultados recientes– también el deporte español debe salir fortalecido por el carácter deportivo, y el respeto a las reglas del juego limpio de cada uno de nuestros deportistas. Ésa debe ser una prioridad para todos los dirigentes de nuestro deporte, la Marca España se sustenta en una deontología de necesario cumplimiento por parte de nuestros deportistas, entre la que destaca el respeto a los contrincantes, la asunción de la derrota, la implicación para evitar cualquier alteración del reglamento o la deportividad, entendida en su significado más esencial de presentar un comportamiento de respeto hacia las normas del deporte, y a su correspondiente arbitraje.

España es un país respetuoso con los deportistas. Desde siempre se ha combatido con fuerza y eficacia los brotes de racismo. Se puede afirmar que en nuestro país prevalece el respeto hacia los deportistas de cualquier nacionalidad. Basta con contactar a los múltiples inmigrantes que integran el deporte español, que se manifiestan siempre agradecidos a España y que forman parte de los equipos y, en muchos casos, corresponden al país defendiendo los colores de la selección española. En la historia reciente del deporte español existen varios ejemplos de inmigrantes con ascendencia española que acabaron por defender con honor al país en el que habían desarrollado su carrera deportiva. Cuando hablamos de inmigrantes se debe traer a colación la figura de deportista femenina, tan estelar en el deporte de este país. Es cierto que se pretende que el número de licencias federativas de sexo femenino se incrementen en mayor medida, pero la realidad es que las que practican deporte federado en España son personas muy volcadas en la tarea, que sueñan con poder defender la bandera española en cualquier competición internacional. Ahora es el momento redoblar los esfuerzos para que la mujer deportista se sienta valorada y atendida. Las federaciones del deporte español deben ser conscientes de que en España la figura de la mujer “habla bien” del país gracias a su esfuerzo y dedicación, a veces conciliable con la mater-



nidad. A este respecto, hay que poner todos los medios posibles para que el deporte femenino crezca en número y en atención, como fórmula que ayude a que España en materia deportiva sea un país que nunca descuide los valores de igualdad e integración entre sus habitantes.

La armonía en las relaciones entre los deportistas españoles y sus rivales es clave. Sin ninguna duda la aportación del deporte a la Marca España también se abastece de las opiniones elogiosas de los potenciales competidores. Es muy frecuente que la mayoría de nuestros contrincantes, pertenecientes a cualesquier país asignan a los deportistas españoles la condición de rival que compite siempre con limpieza, y que lo mismo sabe afrontar la victoria que acepta la derrota, y que nunca pretende aprovecharse de ventajas que trasciendan a las circunstancias internas del propio deporte. La estima que profesan a nuestros deportistas los entrenadores, técnicos, deportistas de otros países es una opinión acotada en cuanto a su alcance, pero muy relevante para conocer las sensaciones humanas que desprende el equipo español por unos interlocutores tan adecuados y fiables como esos compañeros con los que comparten modalidad y, en algunos casos, entrenamiento. La información que se suministra de primera mano es siempre una referencia inestimable.

Otra de las características que refuerza considerablemente la marca España en relación a las connotaciones que transmitimos al exterior es el progresivo respeto y admiración que se profesa en nuestro país hacia el deporte adaptado. Ceder protagonismo a personas con limitaciones y que luchan con denuedo por superarlas y poder convertirse en deportistas de élite para un país, es una exigencia que debe asumir el Estado para que se venza la desigualdad de oportunidades. Un país adquiere un valor de modernidad y progreso en la medida en que puede satisfacer a las personas con discapacidad, para que ellas puedan cumplir sus deseos y que por ende, se supriman todas las cortapisas que se pueden encontrar socialmente.

En España el deporte paralímpico está plagado de deportistas de élite. El deportista adapta-

do de alta competición entrena en los Centros de Alto Rendimiento Españoles, y convive con otros deportistas de alto nivel, fortaleciendo la situación de igualdad debida entre unos y otros. Este dinamismo, esa necesaria integración que tiene como fin erradicar focos de aislamiento en nuestro deporte es parte integrante de la Marca España. Este espíritu de solidaridad, y de respeto al valor y al coraje de otro deportista empieza desde la base, y en última instancia, permite implementar una mayor notoriedad del deporte adaptado. En la medida en que al deporte adaptado se le ha otorgado una mayor relevancia en nuestra sociedad se ha facilitado la sensibilización hacia un colectivo que en otras épocas no había recibido las mismas oportunidades y, por tanto, no sólo se ha apoyado al deporte como actividad física, sino que se ha consolidado una de las actividades más claras de lo que las empresas denominan como responsabilidad social corporativa. Desde la óptica de una marca comercial redistribuir parte de sus beneficios en favorecer la igualdad social deriva en una clara optimización de su imagen. Para que se haya producido un creciente desembarco de marcas comerciales en el deporte paralímpico, antes se tuvo que garantizar que estos deportistas puedan contar con facilidades muy sustantivas, especialmente para que se les reconocieran sus méritos en continuos actos promovidos por el Estado.

Precisamente, en nuestro país estamos procurando que cada consecución del deporte paralímpico reciba una equitativa asignación de mérito. No se escatima en actos públicos para que el deporte paralímpico se encarama a una categoría justa. Y paulatinamente se van recogiendo los resultados a esta política de “revelación” de unos deportistas que han tendido a estar relegados. En la actualidad cada vez más marcas comerciales deciden apostar por el equipo paralímpico español. Múltiples convenios justifican que el deporte paralímpico español va saliendo a la superficie, después de haber estado históricamente en un segundo plano, incluso sin adquirir la repercusión que sus fértiles éxitos merecían, especialmente tras los Juegos Olímpicos de Pekín, momento de consagración del deporte adaptado en

nuestro país y punto trascendente a la hora de que España alcance el rango de potencia paralímpica

En este caso tan necesario es el logro de éxitos como saber comunicar el genuino valor del deporte paralímpico. Es necesario este crecimiento de repercusión constante, como aditivo para que el colectivo adaptado se convierta en un principio rector de una MARCA ESPAÑA que ya se empieza a definir por su accesibilidad, su adaptabilidad, su calidad de vida, y su respeto a la integración.

Por consiguiente, es necesario reiterar la posición tan importante que ocupa el deporte para el significado de la Marca España dentro del ámbito internacional. Como se ha intentado expresar en estas breves palabras, el deporte aún una serie de valores y metas que inciden directamente en la imagen que proyecta de España en el extranjero. Si bien es cierto, que la vía más eficaz para lograr este objetivo se refleja en la consecución de una serie de resultados y también en la materialización de unos logros que derivan de una propuesta concreta sobre cómo afrontar el deporte. Es, si cabe, más importante la preparación y el contexto en que se han ejecutado los logros del deporte español, puesto que de ellos dependen directamente los futuros éxitos. Se trata pues de destacar que la Marca España se compone de un todo, en el que los resultados, aunque importantes e indispensables, cohabitan con una serie de valores y formas de actuación propias a nuestra cultura.

### **El valor comercial del deporte español**

La relación entre la economía y el deporte es de origen reciente. Prácticamente hasta la celebración de los Juegos Olímpicos de Barcelona de 1992, el deporte se observaba como una manifestación social destinada a la contemplación y práctica de actividades recreativas cuyo fin último era el entretenimiento o la satisfacción personal.

Es cierto que el desarrollo del deporte del fútbol, como deporte de masas y de impacto económico sensible, no se puede comparar al de otras

modalidades. Las cantidades económicas que se manejaban ya en la década de los sesenta, no tenían parangón con otras modalidades.

Sintomático de esta evolución de deporte entretenimiento al deporte profesional fue la huelga que protagonizaron los futbolistas en 1978, escenificada en la negativa de éstos a disputar sus partidos, y que a la postre dio origen a la relación laboral especial de los deportistas profesionales, a la que actualmente se someten la mayoría de los deportistas -futbolistas, baloncestistas, etc.

Con todo, es cierto que aprovechando la ola mediática del fútbol, el deporte de masas, tal como se aprecia ahora, no comenzó a impulsarse hasta la celebración de los Juegos de Barcelona de 1992. El impacto que tuvo este evento en la economía de la Ciudad de Barcelona, así como en todo el territorio español, cambió la manera de entender el deporte. Surgieron dos maneras distintas de acercamiento al fenómeno deportivo: el business sport como acuñarían algunos autores, al que se le aplicarían las reglas del mercado, y el deporte para todos, más orientado al concepto genuino de entretenimiento y de recreación. Ambas interdependientes, dado que la una depende del desarrollo de la otra para lograr cumplir con sus respectivas metas - beneficios económicos por un lado y aumento de la práctica, por otro. Asimismo, hay que destacar que ambas tienen incidencia en la economía del país (demanda por visionar los eventos deportivos y mercadotecnia vinculada al deporte).

Por consiguiente, un estudio macro del impacto del deporte en la economía debe realizarse desde una perspectiva global, es decir, analizando conjuntamente la incidencia de estas dos vertientes del deporte, deporte de mercado y deporte popular, en el desarrollo económico del país. Así pues, el deporte constituye una actividad económica que en términos económicos se traduce en más de un 1.5% del PIB, entre el 1,8% y el 3% del consumo total, y que, en consecuencia, es capaz de crear cientos de miles de empleos directos e indirectos. El deporte se ha convertido en objeto de consumo, dando paso a nuevos y rentables mercados y ofreciendo

nuevas oportunidades de empleo, lo que, dicho sea de paso, requiere una adaptación a las exigencias de la actividad mercantil por medio de una adecuada adaptación de sus estructuras a las demandas del mercado y a los principios de transparencia, viabilidad y solvencia propios de otras áreas de actividad económica.

A raíz de estos datos se puede entrever la importancia que tiene el deporte para las finanzas de un país y por ende para la Marca España, si el fin de la misma es su transnacionalización. Las razones para trasladar el distintivo internacional del deporte español al extranjero, obtiene su fundamento en los potenciales beneficios que derivan de su consumo, tales como el aumento de las oportunidades laborales de aquellos sujetos ligados a este ámbito, así como el crecimiento de inversiones de capitales extranjeros referidos, por ejemplo, a la retransmisión de eventos, venta de productos nacionales ligados al deporte, contratación de organizadores de eventos, etc., que a la luz de los hechos tendrían repercusión inmediata en las arcas del Estado.

Ya advertimos que ningún proyecto de imagen de España debe ceñirse únicamente al palmarés. Empero, tampoco debemos soslayar que el momento presente del deporte español es lo suficientemente significativo como para que se convierta en referencia mundial. España vive un momento ciclópeo en logros deportivos, de forma que muchos de nuestros deportistas pertenecientes a las más diversas modalidades deportivas ejercen de auténticos embajadores de la marca España. El deporte cuenta con un papel protagonista en todos los continentes del mundo, y el hecho de que España sobresalga en tantas especialidades, otorga a nuestro país un significado de potencia deportiva, constituyente de lo que es una Marca España plenamente reforzada y en valor.

En la práctica la popularidad de nuestro deporte se disemina en diversas manifestaciones. Es frecuente que muchos deportistas accedan a emprender nuevos horizontes en sus vidas deportivas, ya que los equipos de otros países tratan de mejorar las prestaciones de sus plantillas con jugadores-técnicos habituados a ganar y les

realizan propuestas irrechazables. En deportes individuales, es propio que los organizadores traten de asegurar la presencia de deportistas españoles como auténtico reclamo para el torneo, a la vez que les facilitan en deportes como el tenis las fechas de sus encuentros para que puedan compatibilizarlo en su agenda deportiva. La selección nacional española, independientemente de su modalidad, se convierte en un rival anhelado por muchas de las federaciones internacionales para celebrar eventos en su geografía. Parece que España alberga una impronta propia que la convierte en un país que aglutina a campeones en los más diversos deportes. Esta perseverancia en la élite suscita interés en los demás países, atentos a fijarse en nuestro deporte español como espejo en el que puedan mirarse.

Consecuencia de estas consideraciones es que el valor de la industria del deporte español cada vez resulta más pronunciado. Tradicionalmente siempre hemos asumido que el deporte español tenía escenarios en los que no resultaba significativo. Siempre se ha afirmado –con parte de fundamento– que en Estados Unidos, Asia o África apenas se conocía nuestro deporte. Conviene recordar que una estrella de nuestro baloncesto, el malogrado Fernando Martín, recaló en el deporte americano en 1986, y no disfrutó de todas las oportunidades de “darse a conocer” que, seguramente, por calidad y sacrificio habría merecido. En África o en Asia no existían referentes de nuestro deporte, por lo que difícilmente podía interesar.

En la actualidad España cuenta con una ascendencia progresiva en estas zonas geográficas. España como selección de fútbol se proclama campeona del mundo en Sudáfrica, cada vez equipos de la liga española como Barcelona o Real Madrid, o la propia selección española reciben importantes propuestas comerciales para que puedan realizar giras tanto en Asia como en Estados Unidos. El deporte americano cada vez está más representado por españoles. Y, lo que se me antoja más relevante, toda la industria del deporte español empieza a exportar su competencia, hasta el punto de que médicos deportivos, podólogos, entrenadores, masajistas, pre-

paradores físicos, psicólogos y otros integrantes de la gran industria del deporte están abandonando suelo español para prestar sus servicios en los más distintos países.

Es indudable que con el paso de los años el deporte ha adquirido una serie de connotaciones de carácter comercial de las que es preciso aprovecharse. Es un fenómeno social que pone en contacto a una gran variedad de sujetos entre sí y que congenia durante sus diferentes eventos multitud de intereses. Es un yacimiento económico que crece incesantemente, tanto nacional- como internacionalmente, del que cada país tiene que tomar cuenta. En consecuencia, resulta evidente que el establecimiento de un distintivo propio en este ámbito, trae consecuencias muy positivas para el conjunto de su población. España, en este sentido, se encuentra en una posición envidiable, dado que su experiencia en la organización de eventos deportivos y en la tecnificación de sus deportistas, viene aparejada a un período de éxitos históricos que potencian el valor de su marca y le hace destacar sobre el resto de sus competidores.



---

## 4.13. “España Gestión Deportiva”, un posicionamiento estratégico de éxito

**Javier Sobrino**

CONSULTOR DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEPORTIVA. PROFESOR ASOCIADO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS (ICADE)

---

Resulta indudable que actualmente uno de los mayores contribuidores al desarrollo y prestigio internacional de la marca España es el deporte y, más concretamente, los innumerables éxitos deportivos cosechados por nuestros deportistas y equipos durante los últimos años.

El deporte y los deportistas, vienen prestando un servicio inigualable a la marca España: Los clubes y la selección de fútbol, la selección de baloncesto, los tenistas, los pilotos, tanto de motos, como de coches y así un largo etcétera.

Sin embargo, bien es sabido que en la competición deportiva, incluso habiendo hecho muy bien las cosas, el éxito no está garantizado. Además, los frutos se ven muy en el largo plazo; los éxitos que se están viviendo en estos momentos se empezaron a gestar hace ya bastante tiempo.

Por tanto, no se debe dejar la contribución a la marca España desde el punto de vista deportivo exclusivamente a los probables, pero siempre inciertos, resultados de los deportistas. El deporte puede contribuir al desarrollo de España de otras muy diversas formas. Y precisamente eso es lo que vamos a tratar de abordar en este artículo.

Desde el punto de vista del desarrollo de España, tan importante como que, por ejemplo, Rafael Nadal consiga un nuevo trofeo, lo es que se organice en España un campeonato del mundo, como que se identifique nuestro país, por ejemplo, como el lugar idóneo para que deportistas

de otros continentes pueden realizar su entrenamiento de aclimatación a Europa, o como el lugar más atractivo para practicar determinados deportes, para estudiar gestión deportiva o para operarse de una lesión de rodilla.

En definitiva, es imperativo empezar a considerar el deporte como un sector económico que contribuya no sólo en términos de imagen y comunicación internacional, sino de manera crítica a la balanza de pagos.

### **Consideraciones preliminares**

Antes de entrar en el detalle sobre el sector deportivo, es imprescindible plantearse la siguiente cuestión: ¿Qué es posicionamiento de marca? En los últimos meses se ha puesto de moda la expresión “Marca España” y su posicionamiento en el mercado internacional. Desde mi punto de vista, resulta mucho más completo y preciso hablar en términos del Profesor Michael Porter de la “propuesta de valor”, la cual incluye a su vez dos conceptos: Estrategia y posicionamiento; no se puede hablar de posicionamiento y, por tanto, de marca, si no hay una estrategia previamente definida; y eso es precisamente lo que necesita hacer España como país, una planificación estratégica sobre cómo queremos ser y, por tanto, cómo se identificará su marca, de aquí a unos años.

Ese esfuerzo compete al Gobierno de España y se están desarrollando iniciativas en dicha dirección. Sin embargo, considero que hay un

sector de actividad económica que no se está incluyendo en dicha reflexión estratégica, y ése es precisamente el sector deportivo. Y digo bien, sector deportivo, porque el deporte, es en sí mismo un sector que representa en nuestro país el 2% del PIB (lejos todavía del 3,5% de la Unión Europea) y que ocupa alrededor del 5% de la población activa en estos momentos.

Es necesario acometer un plan estratégico del deporte como sector, para lo cual es imprescindible su nítida definición previa. El concepto deporte es muy amplio y, hasta el momento, se ha tratado de una forma extremadamente parcial.

La planificación estratégica deportiva siempre se ha hecho para conseguir resultados en competiciones o, en algunos casos, para conseguir una mejor situación de salud y bienestar de los ciudadanos a través de la práctica deportiva; sin embargo, no son tan relevantes las iniciativas acometidas de planificación estratégica como componente muy relevante de la balanza de pagos, que es necesario potenciar y que, en definitiva, suponga una seña de identidad de nuestro país.

Son por tanto necesarias políticas de estructuración del sector, fomento de la inversión y desarrollo de empresas relacionadas con los eventos deportivos, la práctica deportiva y el bienestar. Invest in Spain (organismo dependiente del Ministerio de Economía y Competitividad) declara una serie de sectores como estratégicos para fomentar las inversiones extranjeras en España<sup>1</sup>. Sin embargo, el sector deporte, incluyendo el entretenimiento, no aparece.

### **El deporte como sector de actividad económica**

Empecemos por tanto por definir el sector deportivo; la distinción primordial a realizar es la que diferencia entre deporte profesional y no profesional. Esta división es esencial, ya que los

parámetros de comportamiento que afectan a uno y otros son muy distintos y, los que es más importante, las variables económicas de cada uno de ellos son muy diferentes.

Lo que aglutina al deporte profesional, su denominador común y razón última de ser, son los eventos deportivos; por tanto, el núcleo principal de actividad es la organización de eventos relevantes.

Siempre se habla del impacto que generó Barcelona 92 en el deporte español, en la propia ciudad desde múltiples puntos de vista, en la economía española y, en última instancia, en la imagen país. Sin embargo, que nos tengamos que seguir refiriendo a los JJOO del 92 no es buena señal en el sentido que se deberían encontrar referentes más recientes, por supuesto sin olvidar lo que aquellos Juegos supusieron.

Los australianos (fundamentalmente después de los JJOO de Sydney 2000) y los británicos (desde que obtuvieron los próximos de Londres 2012) son los que mejor se han posicionado internacionalmente en este industria y están dirigiendo sus actividades de los próximos años hacia los mercados que van a acaparar en la próxima década la gran mayoría de los eventos: Latinoamérica y Oriente Medio.

Por pura influencia, conexiones e identificación cultural no deberíamos perder esa oportunidad en Iberoamérica, sin renunciar por supuesto a ser, como país, un jugador relevante en otras regiones.

Es verdad que en España se están celebrando constantemente eventos de primer nivel internacional. Sirva simplemente como un ejemplo reciente, según publica el diario Expansión<sup>2</sup>, que, durante los meses de abril a junio de este año, se celebran en España eventos como el Masters de Tenis de Madrid, los Grandes Premios de Fórmula 1 en Barcelona y Valencia, el Volvo Match Play en Málaga, los Grandes Pre-

1 [www.investinspain.org](http://www.investinspain.org). Declara como sectores estratégicos los siguientes: Aeroespacial, Automoción, Biotecnología, Farmacia y Ciencias de la Vida, Energías Renovables, Medioambiente y TIC

2 Expansión 17/5/2012. "La primavera deportiva hace florecer 350 millones de euros en España"

mios de Motociclismo de Jerez y de Catalunya, la final de la Copa del Rey de fútbol, además de las competiciones regulares celebradas en nuestro país, todo ello con un impacto estimado de 350 millones de euros.

Sin embargo, no se ha trabajado hasta el momento de una manera estructurada y consistente en la creación de una industria de servicios al sector y, lo que es verdaderamente relevante, una propuesta de valor como país puntero en la misma y que puede exportar todos esos servicios.

En un momento en el que las ciudades, las regiones y, sobre todo los países, compiten internacionalmente por ser los lugares elegidos para que otros desarrollen sus actividades, el mundo del deporte puede crear para España lo que el profesor Chan Kim llama un "océano azul"<sup>3</sup>, es decir, un nuevo espacio de mercado en el que la competencia resulte irrelevante porque la propuesta que se presenta es absolutamente diferencial y tiene en cuenta, por encima de todo, las necesidades del cliente y cómo satisfacerlas de la mejor manera.

Estamos ante la oportunidad de posicionar España como el lugar de referencia desde el punto de vista de la gestión deportiva y de las industrias complementarias a la organización de eventos deportivos, así como uno de los lugares punteros en el mundo para organizar dichos eventos y un lugar ideal para la práctica deportiva, la formación deportiva o incluso la cooperación internacional a través del deporte.

Pero, volviendo a los eventos deportivos, se pueden mencionar muy diversos tipos; el criterio de división que vamos a abordar se basa en las diferentes implicaciones operativas y, por tanto, de oportunidades de negocio, en cada uno de los tipos de evento:

1. Grandes eventos sujetos a concesión: Son eventos en los que existe un propietario de

la "franquicia", que concede la organización para una próxima edición a una ciudad, un país o un grupo de países.

A su vez este tipo de eventos se pueden clasificar en distintas categorías en función de su dimensión:

- Primer nivel, grandes eventos mundiales: Juegos Olímpicos de invierno y de verano<sup>4</sup>, Copa del Mundo de la FIFA y Juegos Asiáticos.
- Segundo nivel: Eurocopa de la UEFA, Copa América de fútbol, Ryder Cup, Juegos de la Commonwealth, Juegos Panamericanos, Mundial de Rugby, Juegos Mediterráneos, etc.
- Tercer nivel: Mundiales y campeonato continentales de otros deportes (baloncesto, vela, natación, atletismo, etc)<sup>5</sup>.

En relación a este tipo de eventos se ha creado una industria internacional que opera en sus diferentes fases: Planificación (desde la fase de candidatura, al posterior desarrollo de los planes estratégicos), preparación operativa (elaboración de los planes operativos, construcción, acondicionamiento, pruebas y ensayos), ejecución (celebración del evento en sí con toda la ejecución de los planes operativos y la gestión de los stakeholders) y la gestión del legado (análisis de resultados, utilización posterior de infraestructuras y análisis de impacto desde diferentes ámbitos, incluido el económico).

2. Eventos internacionales en diferentes etapas que constituyen un todo: Son eventos en los que existe un propietario del evento, que encomienda la organización de los diferentes componentes del mismo a distintos organizadores.

El aspecto clave en este tipo de eventos es mantener el nivel organizativo establecido independientemente del lugar de celebración de cada una de las pruebas.

3 Kim, Chan. 2005. Blue Ocean Strategy. Harvard Business School Press.

4 En estos momentos Madrid está en la carrera por albergar los de 2020

5 Un gran número de estos eventos se van a celebrar en España en los próximos años



Los eventos incluidos en esta categoría son del tipo: Fórmula 1, Moto GP, ATP Tour, Mundial de Rallies, etc.

3. Eventos con múltiples sedes simultáneas durante una temporada: Son eventos en los que existe un organizador del evento, que encomienda a los participantes en la competición la organización de sesiones simultáneas en diversas sedes.

Pueden ser competiciones nacionales o internacionales, siendo en este último caso mucho más complejas de gestionar, sobre todo teniendo en cuenta la simultaneidad de los eventos y que siempre uno de los competidores acude al centro deportivo del otro participante.

En esta categoría se incluyen las ligas nacionales de grandes deportes, así como las competiciones internacionales de clubes como la Champions League, Europa League, Copa Libertadores, Euroliga de Baloncesto, etc.

4. Eventos celebrados periódicamente en el mismo lugar: Son eventos muy estables en los que, debido a la experiencia, la complejidad organizativa se reduce. Masters de Tenis, torneos de golf, etc.

Se puede apreciar por tanto que existen múltiples oportunidades en los diferentes tipos de eventos y que además, se pueden vender productos y prestar servicios a muy diversas entidades: Los propietarios del evento, los organizadores, los propietarios de las infraestructuras y sedes, los participantes y, por supuesto, al público de los eventos.

La gestión con dichos grupos es muy diferente y es necesario detectar quiénes son los que toman las decisiones relevantes en el sector para posicionarse adecuadamente.

Hay que reconocer que, desde el punto de vista de los grupos de interés (stakeholders) de un evento deportivo, en algunos de ellos las motivaciones de rentabilidad no son las principales. Sin embargo, no es menos cierto que otros mu-

chos grupos de interés sí tienen como prioritaria la rentabilidad de su actividad económica porque son precisamente empresas que sirven al sector. Cuanto más importante y desarrollado sea éste, mayor potencial para esas actividades empresariales.

Y llega entonces el momento de hacerse la pregunta relevante para estructurar el sector y por tanto el futuro posicionamiento de España como especialista en el mismo: ¿Cuáles son los principales sectores relacionados con los eventos deportivos? Esta pregunta se puede responder analizando, de nuevo en terminología de Michael Porter, el sistema de valor del sector. La conclusión es que hay sectores que son proveedores del sector deportivo, otros que son clientes y otros que simplemente están relacionados o son complementarios a éste.

Entre los primeros, los proveedores principales son las industrias relacionadas con la organización de grandes eventos deportivos:

**1. Construcción de infraestructuras:** Dejando por un momento a un lado las infraestructuras no deportivas (sin las cuales por otra parte los eventos deportivos no se pueden llevar a cabo), la construcción y mantenimiento de infraestructuras, tanto de competición como de entrenamiento es crítica para el éxito de cualquier evento.

Además, paulatinamente, como veremos posteriormente, en el sector se trata de explotar comercialmente el uso de las mismas, no sólo durante la competición, sino en los momentos en los que ésta no se está desarrollando, bien sea en relación a la historia y los logros del propietario de la instalación o a los servicios complementarios que se puedan prestar en ellas (venta de productos y prestación de servicios).

En los últimos tiempos dichas infraestructuras ya se han proyectado teniendo en cuenta no sólo su uso deportivo, sino también los servicios complementarios que se pueden prestar. Casos paradigmáticos son el Ámsterdam Arena o el Emirates Stadium de Londres.

Por tanto, se deben definir desde la fase de proyecto las estrategias de explotación a futuro de infraestructuras existentes; en algunas instalaciones deportivas de Estados Unidos se está incorporando a la fase inicial de diseño incluso a los patrocinadores de la entidad para que definan los mejores espacios para su activación de patrocinio.

Sobre tipos de infraestructuras se pueden realizar múltiples divisiones, de competición y de entrenamiento, permanentes y temporales, monouso y multiuso, sobre lo que se podría escribir un artículo específico. Sin embargo, me quiero centrar aquí en la distinción entre infraestructuras "naturales" y "artificiales", es decir, aquellas que aprovechan un espacio abierto frente a las que simplemente son una construcción de ingeniería. Dejando a un lado las segundas, cuyas implicaciones resultan obvias para el sector de la construcción, España tiene, por su orografía y geografía, enormes posibilidades para la explotación de las mismas; si a ello le añadimos el factor climático, el atractivo se vuelve incluso mayor para la especialización por ejemplo en campos de golf, estaciones de esquí, deportes en costa y playas, parques naturales, etc. Sirva para ilustrar esta posibilidad el mundo del triatlón y un ejemplo muy concreto como el recientemente creado en Buitrago de Lozoya (Madrid) Ecotrimad<sup>6</sup>, prueba de triatlón de media distancia organizada en los entornos naturales de su término municipal.

**2. Entrenamiento deportivo:** Los excelentes resultados deportivos conseguidos por los deportistas y equipos españoles avalan la preparación que se realiza en España. Existen muchos países en los que mejorar sus resultados deportivos se ha convertido en una prioridad estratégica nacional, es decir, están justo en la situación en la que España se encontraba hace unos años cuando los resultados deportivos eran más escasos. Pues bien, exportar ese conocimiento, esas formas de preparación en los deportes en los que somos referencia, puede ser una clara contribución tanto a la imagen de España en esos países, como a una fuente de exportaciones.

Nuestro país es además un espacio ideal para el entrenamiento deportivo profesional por la gran variedad de su clima y como forma de romper la estacionalidad con otros continentes y con otros países de Europa. Es sin duda un entorno perfecto para que los deportistas de otros continentes se aclimaten y nos tomen como base operativa para las competiciones que se celebran en Europa.

**3. Seguridad, tanto desde el punto de vista del sector público como de empresas privadas de seguridad.** España por razones históricas es un país que ha tenido que desarrollar instrumentos sofisticados de gestión de seguridad en grandes eventos que en estos momentos son referente a nivel mundial; el asesoramiento, como país, a otros para la gestión de sus eventos debería convertirse en una prioridad. Efectivamente hay que reconocer que existe cooperación con múltiples países en esta materia, pero ha llegado el momento de posicionarse como país de forma explícita como proveedores de ese servicio.

Desde el punto de vista de la planificación de seguridad de eventos deportivos y la seguridad privada, ocurre lo mismo; es una industria todavía en desarrollo en muchos países donde se debe aprovechar el conocimiento y experiencia existentes para explotarlos en la medida de lo posible.

Los eventos son operativamente cada vez más complejos y, desde el punto de vista de seguridad, los comités organizadores requieren la presencia de expertos en sus equipos, con quienes gestionar conjuntamente los aspectos relacionados con la materia.

Existen nuevas y sofisticadas exigencias desde el punto de vista de la seguridad, como la lucha contra el ambush marketing (marketing parasitario) y la protección de los derechos de los patrocinadores, que son precisamente competencia de los comités organizadores, los cuales pueden incurrir en graves responsabilidades en el caso de no hacerse efectivos.

<sup>6</sup> www.ecotrimad.com

**4. Operaciones y logística:** En España existen en este momento grandes profesionales y pequeñas y medianas empresas de servicios que se dedican a la planificación operativa de eventos cuyas experiencias pueden ser explotadas en otros lugares con el conveniente apoyo institucional. Desde hace meses, el Ministerio de Trade & Investment del Reino Unido lleva implantando una estrategia de apoyo a las empresas y profesionales británicos que trabajan en la industria dando servicio a Londres 2012 para que puedan vender esas capacidades a futuro en los eventos que se van a celebrar en los próximos años en otros países.

En todo lo relativo a la operativa de los grandes eventos (transporte y gestión de tráfico, alojamiento, manutención, logística, etc), existen grandes capacidades en España<sup>7</sup> que podrían ser ofrecidas con apoyo institucional y estructurado a otros países.

**5. Salud, nutrición y alimentación:** Otro de los campos prioritarios de actuación a futuro es el desarrollo y, sobre todo, la estructuración del conocimiento existente en España en lo relativo a la prevención de lesiones, el tratamiento médico de las mismas y las recuperaciones posteriores. Todos ellos son campos en los que la investigación clínica debe fomentarse, para situar a España como lugar de referencia de tratamiento de deportistas internacionales.

También el trabajo con la industria alimentaria para desarrollar productos adaptados a las necesidades de deportes específicos para optimizar el desarrollo de los deportistas y su rendimiento.

**6. Tecnología:** La tecnología aplicada al deporte es claramente un área de futuro donde tradicionalmente han existido empresas españolas de primer nivel que han prestado sus servicios a los principales eventos deportivos a nivel mundial durante las últimas décadas<sup>8</sup>. Existen múltiples

áreas en las que la tecnología puede aplicarse al deporte; entre otras, podemos mencionar las siguientes: Seguimiento de las competiciones, análisis técnico-deportivo, rendimiento físico, materiales e instrumentos, o las propias retransmisiones deportivas, en las que existen profesionales y empresas españolas con amplia experiencia internacional.

**7. Material deportivo y no deportivo:** Nuevos materiales para optimizar el rendimiento de los deportistas. Hay deportes que son muy intensivos en tecnología y en los que los materiales utilizados son críticos para el éxito final en la competición. Se deben promocionar en España elementos de investigación relacionados con estos aspectos.

Por otra parte, en el deporte cada vez tiene más relevancia la estética y los deportistas en muchos casos se convierten en iconos de moda. España es un país en el que existen empresas del sector líderes mundiales, por lo que no resultaría descabellado pensar en líneas de productos deportivas, no sólo desde el punto de vista de la práctica deportiva y la competición, sino también como estilo de vida diaria.

Desde el punto de vista de los clientes del sector, podemos mencionar los siguientes:

1. Los mecanismos de relación con los aficionados son cada vez más diversos y se están creando nuevos espacios de negocio. Los aficionados son los destinatarios últimos del sector y quienes finalmente dan sentido al desarrollo económico del mismo:

a. Medios de comunicación tradicionales que tienen que buscar su forma de mantener su relación con los aficionados.

b. Redes sociales: Existen múltiples oportunidades en la aplicación de la filosofía de

<sup>7</sup> No hay más que apreciar, por ejemplo, el último y más grande evento celebrado jamás en España, es verdad que no deportivo, pero sí con más de 1,5 millones de personas en Madrid, como fue la pasada Jornada Mundial de la Juventud en agosto de 2011. Este evento ha recibido el unánime reconocimiento en cuanto a su organización operativa, demostrando además que se puede organizar un evento de este nivel sin causar déficit para la institución que se encarga de gestionarlo.

<sup>8</sup> Sirva como ejemplo paradigmático la empresa MSL (recientemente adquirida por Atos Origin), que presta servicios de tecnología absolutamente punteros en Juegos Olímpicos, Asiáticos, Panamericanos, así como en múltiples deportes: Fútbol, tenis, golf y un largo etcétera.

las redes sociales al deporte: La forma en que se siguen los eventos, la comercialización de productos y servicios, la propia organización de los eventos, etc. El deporte aglutina a muchos aficionados y se está produciendo un cambio muy relevante en la forma en la que éstos siguen los eventos deportivos y, sobre todo, empiezan a interactuar entre ellos y, lo que es más importante, con el propio evento.

c. Aplicación de técnicas de "business intelligence" o marketing segmentado, tan frecuentes en otros sectores y que, en el sector deportivo prácticamente no están explotadas.

d. La propuesta de nuevos productos o servicios complementarios a los eventos deportivos, a los que hacíamos mención anteriormente, tales como la explotación de las instalaciones deportivas en momentos en los que no hay competición, la prestación de nuevos servicios durante la celebración de los eventos, etc.

2. Patrocinadores: España es un país puntero en el desarrollo del patrocinio deportivo, habiéndose implantado prácticas innovadoras como los propios programas ADO y ADOP, o la declaración de eventos deportivos como de excepcional interés público. Éstas son prácticas que pueden exportarse a otros países, mediante asesoramiento y colaboración para la consecución de patrocinios en dichos territorios. La clave en estos casos es justificar el patrocinio deportivo en los objetivos estratégicos de la empresa; en cualquier otra situación, el patrocinio deportivo deja de tener sentido como inversión.

Otro campo de desarrollo es la activación y explotación de los patrocinios, en los que las agencias de comunicación y las empresas organizadoras de eventos tienen también una gran oportunidad para su desarrollo internacional.

3. En el campo de la adquisición de derechos, existen también diferentes áreas en las que

fomentar la internacionalización, como son la adquisición y gestión de derechos de retransmisión, la gestión de licencias en sus diferentes ámbitos (merchandising, videojuegos, etc) de competiciones, clubes, deportistas tanto nacionales, como internacionales. Específicamente la industria de los videojuegos debe ser un campo de desarrollo prioritario y tiene enormes vinculaciones con el mundo del deporte.

Otros sectores relacionados: Existen además otros sectores con diversos vínculos con el mundo del deporte y en los que se puede producir también en los próximos años un importante desarrollo a nivel país. Para ello resulta fundamental determinar y explotar cuáles son las formas de vinculación con el mundo del deporte:

1. Medios de comunicación: Aquellos que no son propietarios de derechos, pero sirven de efecto multiplicador tanto del evento, como de los participantes en el mismo y sus patrocinadores.

2. Turismo y ocio en general: El deporte como espectáculo que atrae turismo, así como a lugares donde practicarlo, a lo cual haremos mención posteriormente en el apartado de práctica deportiva. Desde el punto de vista del deporte profesional, España debe fomentar su posicionamiento como lugar ideal de entrenamiento, aclimatación a las competiciones en Europa para deportistas de otros continentes, o como lugar para los deportistas de países muy fríos durante los meses de invierno.

3. Apuestas, fundamentalmente on-line, sector que necesita urgentemente de una regulación específica y que beneficie tanto a las empresas que operan en el mercado, como a las arcas públicas del país donde se realizan dichas apuestas.

4. Jurídico: El ámbito de la regulación en materia deportiva es otro área en la que existen empresas españolas (en este caso despachos de abogados) punteros a nivel mundial y cuya experiencia puede ser de gran utilidad en

otros países, tanto en el desarrollo de ordenamientos jurídicos en relación a la materia, como en el asesoramiento de empresas internacionales.

Mención especial en este área merecen las agencias de representación y agentes particulares de deportistas. Se trata de un sector en España excesivamente fragmentado y con cierto grado de intrusismo profesional, por lo que se debe producir un proceso de consolidación, para que vayan surgiendo más operadores españoles que compitan internacionalmente.

5. Conocimiento, educación y formación: En el mundo de la enseñanza deportiva no existe en estos momentos una referencia clara como sí la hay en otras materias, en las que se identifican focos de conocimiento mundialmente reconocidos. Si de verdad pretendemos hacer del deporte una industria estratégica, se deben desarrollar programas de prestigio internacional en diferentes ámbitos relacionados con el sector.

Con ello no sólo se conseguiría contribuir a dicho posicionamiento de España como referente en el deporte, sino que además se atraería talento a nivel internacional para seguir desarrollando la industria.

Existen diferentes ámbitos en los que se puede desarrollar una importante oferta académica:

- Gestión deportiva: Eventos deportivos, marketing estratégico, etc.
- Tecnología y deporte.
- Construcción y gestión de instalaciones deportivas.
- Medicina deportiva.
- Escuelas deportivas y desarrollo infantil y juvenil.

Son sólo algunos ejemplos de áreas que están por explorar y, lo que es más importante, en las que no existe todavía un referente internacio-

nal, ampliamente reconocido, como de hecho sí lo hay en otros ámbitos del conocimiento.

Para concluir con el análisis de los eventos deportivos y los sectores relacionados, es necesario destacar la posibilidad, no sólo de explotar la gestión de eventos existentes, como ya hemos visto, sino de crear nuevos eventos deportivos internacionales.

En el sector del entretenimiento esta forma de actuar es una práctica habitual. Uno de los ejemplos más destacados de los últimos años es Rock in Río. Como digo, no se trata de un evento deportivo, pero el sector debe aplicar la creación de nuevos formatos como forma de desarrollo de actividad económica. Sirva como dato que el pasado día 17 de mayo se confirmó la noticia de que los fundadores de Rock in Río vendieron el 50% de su sociedad a IMX (propiedad de los grupos EBX e IMG Worlwide) para hacer crecer la marca internacionalmente e invertir 350 millones de dólares en los próximos años<sup>9</sup>.

Otro claro ejemplo es la propia Fórmula 1, que en estos momentos está preparando su salida a bolsa y en el que en el pasado mes de mayo el fondo de capital riesgo CVC ha vendido el 21% por un precio de 1.252 millones de euros a otros tres inversores institucionales<sup>10</sup>.

En España tenemos algunos ejemplos de primer nivel, como puede ser el caso de Dorna, empresa española propietaria y gestora operativa de los derechos comerciales y de televisión de Moto GP. En el mundo del deporte existen por tanto oportunidades para el desarrollo de nuevos eventos que posteriormente pueden ser internacionalmente explotados.

### La práctica deportiva

En las sociedades actuales, sobre todo en las más desarrolladas, hay una creciente preocupación por la salud y la forma física, siendo la práctica deportiva una de las formas más reconocibles para su consecución. Por tanto, en este

9 Diario Expansión. <http://www.expansion.com/2012/05/11/directivos/1336755754.html>

10 Diario Expansión. 23/5/2012. De hecho, entre los bancos colocadores está el Santander que a su vez también es patrocinador en el evento

caso también se pueden desarrollar modelos de negocio relacionados con la práctica de deporte, exportables internacionalmente, desde diferentes puntos de vista:

1. Turismo de práctica deportiva, disponiendo como es el caso de las condiciones idóneas para la práctica de múltiples deportes por toda la geografía de España. Es necesario realizar un inventario por zonas geográficas de lugares en los que los turistas internacionales pueden practicar diferentes tipos de deportes en mejores condiciones que en cualquier otro lugar y presentar dichas opciones dentro de las ofertas turísticas que ya se realizan.

Además, las ciudades y los lugares turísticos deben incorporar en su oferta el cada vez mayor interés de los visitantes por practicar deporte, independientemente de cuál sea el objeto de su viaje.

2. Empresas de gestión de instalaciones para la práctica deportiva: En España existen en estos momentos instalaciones para la práctica deportiva punteras a nivel mundial. Estas instalaciones son gestionadas por empresas con gran experiencia y con modelos de negocio que se están demostrando rentables y con gran crecimiento, como por ejemplo, macrocadenas de gimnasios, clubes de tenis y de pádel, escuelas de fútbol, etc.

3. Organización de competiciones no profesionales: Actualmente existen determinados tipos de deporte que, ya sea porque suponen un reto personal, o por el atractivo del lugar donde se celebran, atraen a un gran número de participantes incluso a nivel internacional. Deportes como el triatlón (en sus diferentes variedades), las carreras de maratón, deportes en el mar, torneos de golf, etc, tienen un gran poder de convocatoria especialmente entre turistas con alto poder adquisitivo.

Hacíamos mención anteriormente al aprovechamiento que algunos eventos profesionales están haciendo de espacios naturales, lo cual también tiene su aplicación a la práctica deportiva no profesional.

Un caso particular con especial relevancia son las competiciones organizadas para empresas privadas, ya sea con foco en sus clientes, como forma de promoción y marketing o en sus empleados, como elemento motivador y generador de espíritu de equipo. Cada vez tienen más importancia estos eventos, algunos de los cuales movilizan a un número muy importante de personas.

4. Además, la cada vez más intensa y dedicada práctica deportiva por un número mayor de personas, tiene impacto muy relevante en algunos de los sectores que ya hemos detallado anteriormente al hablar del deporte profesional: Alimentación, fabricación y distribución de material deportivo, construcción de infraestructuras deportivas, salud, etc.

### **Cooperación internacional y deporte**

Otra de las áreas en la que se puede realizar una contribución relevante al posicionamiento internacional de España es la cooperación internacional a través del deporte.

Durante los últimos años España ha sido un país especialmente sensible a la cooperación internacional y uno de los mecanismos más utilizados ha sido precisamente el deporte, ya sea a través de deportistas individuales (Pau Gasol, Rafael Nadal, Iker Casillas, entre otros muchos), como a través de instituciones, federaciones y clubes (Fundación del Real Madrid, FC Barcelona, Atlético de Madrid o la propia de la Real Federación Española de Fútbol que, durante el último año llevó a cabo un programa, conjuntamente con el Consejo Superior de Deportes, de campus y escuelas de fútbol en países como Perú, Costa Rica, Haití o Camerún).

Todas estas iniciativas y otras muchas que ya existen deberían aprovecharse también desde el punto de vista internacional para posicionar a España como un lugar en el que existe una preocupación cierta y sincera por el desarrollo de otros países y utilizamos un mecanismo universal, como es el deporte, para el desarrollo de los países o personas más desfavorecidos.

España se debe plantear abanderar y liderar en las principales instituciones internacionales, proyectos de desarrollo a través del deporte, en los que hacer participar, además de a los deportistas mundialmente conocidos que tenemos, a las instituciones y a los gestores que ya están desarrollando estas actividades actualmente.

Proyectos de embajadores del deporte o de desarrollo deportivo, basados en las mejores prácticas que ya se aplican en nuestro país, deberían tener una repercusión internacional de primer nivel e identificarían aún más a España con todo lo relacionado con el deporte.

En zonas desfavorecidas, en zonas en reconstrucción, España debe actuar como el principal país especialista en desarrollar las infraestructuras deportivas y todo lo que el deporte implica en la vida de las personas.

Además, este tipo de iniciativas son un claro ejemplo de las posibilidades de colaboración Público-Privada, en tanto que los poderes públicos se pueden apoyar en parte para el desarrollo de estos proyectos, tanto en las entidades deportivas de referencia, como, sobre todo, en las empresas españolas con intereses relevantes en los países en los que se van a implantar las iniciativas.

## **Conclusión**

En un momento en el que se están buscando nuevos vías de desarrollo para nuestro país, tenemos una industria en la que somos líderes a nivel internacional, pero que no tenemos estructurada, ni gestionada como tal. Ha llegado el momento de aglutinar las iniciativas que ya se están realizando y potenciar otras nuevas para que, cada vez que alguien a nivel mundial piense en deporte, piense inmediatamente en España.

Para ello es necesaria la elaboración del Plan Estratégico del Sector Deportivo Español como sector exportador de primera magnitud. Necesitamos cambiar nuestro modelo productivo y tenemos delante una oportunidad que no podemos dejar pasar. Si no lo hacemos, habrá otros

países que lo hagan por nosotros; de hecho, ya lo están haciendo.







# Epílogo

**Rafael Rubio, Juan Luis Manfredi y Gabriel Alonso**

EDITORES

---

La diplomacia pública es uno de los temas de nuestro tiempo, un eje sobre el que pivota el derecho, la comunicación, la economía, la ciencia política y otras tantas materias que inciden, de una u otra manera, en las relaciones internacionales. Existe un cierto consenso político y académico sobre los tres grandes objetivos que debería buscar cualquier estrategia de diplomacia pública, que se deben aplicar sin lugar a dudas también en nuestro país. Estos serían: la internacionalización de la economía y la empresa (mediante inversiones y exportaciones), la gestión de la influencia (manifestada en la capacidad de seducir y defender nuestros criterios en la arena política internacional) y el refuerzo de la identidad (las múltiples dimensiones del español frente a la globalización). Sobre estos pilares, se construyen las diferentes acciones concretas de política y de comunicación que van consolidando una nueva posición, más fuerte, en el nuevo entorno internacional. Por delante *queda* el reto de alinear la política y los valores, la capacidad de gestionar los diferentes mensajes en diferentes plataformas comunicativas, la gestión de la credibilidad ante los actores internacionales y la revisión de los principales proyectos con incidencia internacional, *todo ello* a la luz de estos principios.

Esta monografía trata de arrojar luz y facilitar un marco de discusión, en la senda de algunos otros trabajos previos. No es un libro cerrado, sino el punto de partida para el diseño y la ejecución de la diplomacia pública española, una especie de tormenta de ideas abierto a nuevas propuestas. Tendrá que haber más discusión y más contenidos, ya que estamos convencidos de la necesidad de elaborar una política inclusiva, que ponga en juego y valore todos los activos españoles. Hemos señalado algunas de las grandes tendencias y otras que están por llegar, si bien estamos seguros de que España puede liderar la creación de nuevas técnicas basadas en los valores y los recursos del país. Bastaría con escuchar a los diferentes actores, comprender los objetivos comunes y alinear los fines con los medios. No es un asunto que concierna solo a los diplomáticos, sino que afecta al comportamiento global de los protagonistas con repercusión internacional. Desde el diseño de las misiones de paz a sacar partido a las numerosas estrellas Michelin, el aprovechamiento de todos estos recursos tienen que dirigirse a mejorar la reputación internacional. Es un asunto complejo, que requiere unidad de mando y un trazado concreto.

Por razones de diversa índole, más allá del campo académico, España ha estado relativamente ausente del debate de la diplomacia pública. El motivo no ha sido la falta de iniciativas (Marca España, las distintas Casas o el Instituto Cervantes), sino la falta de una verdadera política de diplomacia pública. No se trata de dar una respuesta coyuntural ante la gravedad del momento sino una adap-

tación imprescindible al nuevo escenario del poder en el escenario internacional. La madurez de la acción exterior pasa necesariamente por la gestión de la imagen internacional y de nuestra reputación. Hay que definir un plan, hacer bien las cosas, generar confianza y, luego, contarlas. Éste es el orden lógico de las estrategias de comunicación. Va a ser un proceso largo, cuya evaluación requiere tiempo. Para este proyecto necesitamos contar con los ciudadanos y la sociedad civil, las empresas y las grandes marcas, los deportistas de alto nivel, las comunidades autónomas, las ciudades, las personalidades de la ciencia y la cultura y todos aquellos que participan en la internacionalización de la imagen de nuestro país. Ha llegado el momento.

## Rafael Rubio, Juan Luis Manfredi y Gabriel Alonso

EDITORES

---

Rafael Rubio es Doctor en Derecho, Profesor Titular y Director del Grupo de Investigación sobre participación y nuevas tecnologías en la Universidad Complutense de Madrid. Imparte clases de posgrado en las universidades de Georgetown (USA), Universidad Panamericana (México), la Universidad de Navarra y la Fundación Ortega y Gasset, entre otras. Ha asesorado (en temas de e-gov y participación ciudadana) al Banco Interamericano de Desarrollo y la Comisión Europea y al Ministerio de Relaciones Exteriores de Perú (en su estrategia de diplomacia pública). En los últimos tiempos ha sido Director de Comunicación de la Jornada Mundial de la Juventud, Madrid 2011 y asesor de comunicación política para distintos gobiernos y partidos políticos. Sobre diplomacia pública ha publicado "Diplomacia digital. Una introducción".

Juan Luis Manfredi es profesor de Periodismo de la Universidad de Castilla-La Mancha e investigador del proyecto europeo MEDIADEM. Es Doctor por la Universidad de Sevilla. Ha obtenido los premios Blas Infante, RTVA y Premio SGAE-Fundación Autor por trabajos escritos sobre la televisión y el sistema audiovisual. Le interesa la dinámica de la comunicación internacional, el impacto de la televisión en el desarrollo de la democracia, la transparencia informativa y el impacto de los nuevos medios en la comunicación. En este contexto, ha asesorado a instituciones, gobiernos y empresas. Recientemente, ha publicado "Hacia una teoría comunicativa de la diplomacia pública", en la revista Comunicación y Sociedad, de la Universidad de Navarra.

Gabriel Alonso es Doctor por la Universidad Complutense de Madrid y Diplomado en Estudios Internacionales por la Escuela Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación. Desde el año 2006 es Jefe de Estudios de la misma y ha participado en diversos proyectos de investigación, enseñado en diferentes universidades y publicado numerosos artículos, monografías así como coordinado distintas publicaciones. Ha promovido y organizado múltiples cursos relativos a temas internacionales y de formación de funcionarios diplomáticos y pertenecientes a otros ministerios, incluyendo de manera destacada la temática de este volumen.

