

RAÚL PERALBA FORTUNY

La Imagen Exterior de España y la Competitividad

# El posicionamiento estratégico de la marca España

# El posicionamiento estratégico de la marca España

XII Premio Círculo de Empresarios  
Madrid, julio 2009

PATROCINADO POR



**España**  
expone

Sociedad Estatal  
para  
Exposiciones  
Internacionales



Círculo de Empresarios

© 2009, Círculo de Empresarios  
Pº de la Castellana 15, 28046 Madrid

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, mecánico, por fotocopias, por registro u otros métodos, sin permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.

Los trabajos reflejan las opiniones de los colaboradores, sin implicar necesariamente identificación del Círculo de Empresarios en su contenido.

Depósito legal:  
Diseño de la colección: Miryam Anllo  
m.anllo@telefonica.net  
Realización editorial: Loft Producción Gráfica  
C/ Martín Machío, 15-1º. 28002 Madrid  
Imprime: ATIG, S.L.  
Parque Empresarial Neinor-Henares.

El presente trabajo ha ganado ex aequo el **XII Premio Círculo de Empresarios** convocado bajo el lema «**La imagen exterior de España y la competitividad**». El otro trabajo premiado ha sido «**Un plan de acción necesario para el futuro de la economía y las empresas españolas**», obra del equipo de profesores y expertos en Comercialización e Investigación de Mercados, **Julio Cerviño Fernández, Rubén J. Marcos del Blanco, Jaime Rivera-Camino y Juana Casillimas Quintero**.

El Jurado que ha concedido esta duodécima edición del Premio Círculo ha estado presidido por **Claudio Boada**, Presidente del Círculo de Empresarios, e integrado, además, por **Javier Conde**, Presidente de la Sociedad Estatal para Exposiciones Internacionales, entidad patrocinadora de esta edición; **Alfredo Bonet**, Secretario General de Comercio Exterior; **Pedro Morenés**, Secretario General del Círculo de Empresarios; **Ingemar Naeve**, Consejero Delegado de Ericsson España; **Javier Noya**, Investigador del Real Instituto Elcano; **Miguel Otero**, Director General del Foro de Marcas Renombradas; **Josep Piqué**, Presidente de Vueling Airlines, y **María Jesús Valdemoros**, Directora del Departamento de Economía del Círculo de Empresarios, quien actuó como secretaria del Jurado.

## EL AUTOR

**Raúl Peralba Fortuny.** Presidente de **Positioning Systems**, la primera consultora en España y Latinoamérica especializada en Posicionamiento e Ingeniería de Marcas. Es también Socio Principal de **Trout&Partners**, y cofundador de la red de Consultoras en Estrategia Competitiva que dirige **Jack Trout.**, responsable para España, Portugal y países del MERCOSUR (Cono Sur de América). Ha sido el primer socio y pionero, fuera de EE.UU., de los conceptos y metodología desarrollados por Jack Trout. Es el responsable de las ediciones internacionales y coautor de los libros de Trout *Las 22 Leyes inmutables del Marketing*, *El poder de lo Simple*, *Grandes Marcas/Grandes Dificultades*, *La estrategia según Trout*, *Diferenciarse o Morir-2* y *En busca de lo Obvio*. Es autor principal de *Grandes Marcas de España*, un libro de prestigio con la historia de 136 empresas españolas y coautor *Las Marcas Renombradas Españolas-Herramientas de Competitividad Internacional*. Ha llevado a cabo proyectos de posicionamiento estratégico en Europa, especialmente España, y en Centro y Latinoamérica.

Dr. en CC.EE. y Marketing por la Universidad Autónoma de Madrid, Ingeniero Industrial y MBA es ponente habitual de escuelas de negocios y foros internacionales.

# Índice

Resumen Ejecutivo	9
Introducción	13
I. Un Nuevo Orden Mundial	15
II. La Competitividad	27
III. Imagen y Competitividad	41
IV. La Competitividad de los Países	59
V. Imagen y Competitividad Internacional de los Países	71
VI. Construcción de la Imagen País	79
VII. La Imagen de España. <i>Una barrera para la competitividad</i>	107
VIII. Reflexiones y una Propuesta para la Mejora de Imagen de España	137
IX. Bibliografía	197



# Resumen Ejecutivo

- En el último cuarto del siglo XX se han producido una serie de hechos que han cambiado el escenario, especialmente en lo económico empresarial, estamos en un “nuevo orden mundial”.
- La globalización de los mercados ha obligado a la internacionalización de las empresas.
- Los clientes potenciales tienen acceso a productos y servicios de cualquier parte del mundo.
- Al mismo tiempo las nuevas tecnologías y la apertura de los mercados ha incrementado la presión competitiva para las empresas a niveles inimaginables hace pocos años. En este nuevo mundo “super-hipercompetitivo” y bastante despiadado los errores no se perdonan y cuestan caro. En cuanto nos distraemos “alguien” se le lleva parte de nuestros clientes y, para recuperarlos, hay que esperar que otros se equivoquen.
- El éxito empresarial, incluso la supervivencia, no dependen solo de la Eficacia Operativa, ofrecer un buen producto o servicio, al precio adecuado y con una distribución que facilite el acceso. Hace falta algo más...
- La tecnología y el Know-how se han democratizado y cualquiera desde cualquier parte, con recursos económicos suficientes, puede ofrecer productos y servicios tan buenos como los mejores.
- Para competir con éxito hay que ofrecer algo “mejor” que lo que ofrecen los demás.

- Pero si los productos o servicios son cada día más iguales objetivamente es necesario aportarles en “valor añadido” que sea percibido como tal por los clientes potenciales.
- Ese valor añadido es la “imagen” que hay que construir en la mente de los clientes potenciales para que el producto o servicio, siendo bueno, sea percibido como “mejor” que los demás, se trata de lograr un *posicionamiento competitivo* eficaz.
- Así la **Competitividad** es la suma de dos variables **Eficacia Operativa+Buena Imagen**.
- En este nuevo contexto los países asumen un protagonismo muy importante en los aspectos económicos-empresariales. Su capacidad de influencia depende de ello.
- Así los países compiten, con sus empresas rivalizando con otros por obtener y controlar cuotas de mercado que generen ingresos suficientes para asegurar la prosperidad y bienestar de sus ciudadanos.
- Un país es como una “corporación” empresarial que ayuda a sus “participadas” a competir mejor.
- Como las empresas, para los países, la “Eficacia Operativa” no es suficiente también hay que construir una imagen atractiva que lo diferencie y lo haga preferido.
- Para un país a falta de imagen es una barrera de entrada mayor que cualquier barrera técnica porque su construcción requiere mucho tiempo, constancia y coherencia y su destrucción muy rápida.
- Este es uno de los problemas más claros de la competitividad internacional española. Los datos objetivos/cuantitativos la colocan entre los países más importantes del ranking, pero los subjetivos/cualitativos la relegan a puestos rezagados.

- Las investigaciones y análisis demuestran que si bien es un país que despierta simpatías y hasta admiración en lo humano o social se le tiene muy poco en cuenta a la hora de hacer negocios.
- España necesita urgentemente la elaboración y puesta en marcha de un *Plan de Posicionamiento Estratégico Competitivo* que reduzca esa diferencia entre realidad e imagen. La imagen ayudaría a, que los productos y servicios españoles se vendieran “más” y, también, “mejor”.
- Para la elaboración y puesta en marcha del plan, más que debilidades técnicas, lo que tiene que resolver España es la falta de coherencia y coordinación entre todos los protagonistas en la construcción de la imagen.
- La puesta en marcha de un plan de mejora de imagen eficaz requiere recursos, coordinación y, mucha, imaginación.
- Tal vez, la mayor debilidad es la falta de un “Director” del plan que, con capacidad suficiente, se empeñe en su desarrollo.



# Introducción

El presente trabajo se ha elaborado en base a datos debidamente contrastados y con un rigor científico adecuado. Sin embargo se presenta en un formato más literario que técnico con la intención de facilitar su divulgación y hacerla más amplia y eficaz.

Se considera fundamental la concienciación de todos los españoles sobre lo esencial que es para España el proyectar una “buena imagen” a nivel global. Tanto en los países donde ya es conocida, pero no ha logrado construir percepciones todo lo positivas que le corresponden por su nivel de desarrollo, como en los países en los que aún no ha construido ninguna imagen o ésta es muy difusa.

Como se indica en las bases de este XII Premio, una “imagen país” debe ser concebida como la “mejor embajadora” para que las empresas españolas alcancen una imprescindible dimensión internacional acorde al nivel de liderazgo que tiene España por datos objetivos.

En el entorno global, integrado y muy competitivo en el que estamos, las posibilidades de que la economía española recupere la senda del crecimiento que ha disfrutado los últimos 35 años y aborde con éxito los desafíos del futuro dependen básicamente de una mejora esencial en sus niveles de competitividad y, para lograrlo, tener una “buena imagen” es una clave fundamental.



# Un Nuevo Orden Mundial

## La situación

En el último cuarto del siglo XX se han producido una serie de hechos que han cambiado el escenario mundial.

Muchos de los cambios más importantes e interesantes que están ocurriendo en el mundo de los negocios y, en especial, en el intercambio internacional de productos y servicios tiene una relación muy directa con ese fenómeno conocido por “Globalización”.

No sólo se trata de una mayor interrelación entre personas, empresas e instituciones, independientemente de la distancia geográfica que las separe, es también un fenómeno por el cuál las economías nacionales se integran progresivamente en una “nueva economía” internacional. Por un lado están reduciéndose las barreras administrativas y humanas y, por otro, las tecnologías facilitan y promueven la globalización de los mercados obligando a las empresas a internacionalizarse para competir fuera de sus fronteras nacionales. Y no sólo tienen que hacerlo para aumentar, o equilibrar, su actividad, sino, también, para defender la cuota que controlan en sus propios países ante la llegada de competidores extranjeros, es decir para “sobrevivir” manteniendo el volumen de actividad alcanzado.

Así ahora el desarrollo socio-económico de los países depende más de lo que ocurre en los “mercados internacionales” que de las medidas económicas que puedan tomar los gobiernos nacionales sobre las variables, teóricamente, controlables; que cada día lo son menos. Los destinos de los países están más ligados al destino de los países con los que, voluntaria o involuntariamente, mantienen algún tipo de relación.

Este fenómeno de globalización no es intrínsecamente malo sino, al contrario, debería ser bueno porque debería tender a nivelar el estado del bienestar en los distintos países del mundo y ofrecer nuevos horizontes para la actividad empresarial que redunden en la mejora del nivel socio-económico de los propios ciudadanos.

La “Globalización” implica una cesión de poder propio y la administración del poder real, en este nuevo entorno, aún no se ha equilibrado. Los más desarrollados fijan las reglas del juego buscando, naturalmente, beneficiar en primer lugar a sus ciudadanos lo que, muchas veces, va en perjuicio de los habitantes de países menos desarrollados y/o menos influyentes aunque sean quienes producen las materias primas.

Por tanto, el protagonismo y la capacidad de influir en este nuevo orden mundial están bastante relacionados con el nivel de desarrollo económico y social. Ocupar los primeros puestos en los rankings asegura el bienestar de los ciudadanos del propio país y la posibilidad de ayudar a otros países amigos que lo necesiten o influir en su beneficio.

Así, los países desarrollados son los principales mercados de consumo del mundo con importaciones de billones de euros y son también los principales exportadores de productos manufacturados y de servicios. Son además los emisores y receptores más importantes de inversiones internacionales y los destinos preferidos de los mejores académicos y profesionales, lo que les da una sinergia que les destaca.

Esta es una situación en la que participar en el intercambio va mucho más allá de ser un exportador de recursos naturales ó elaborados, incluso con alto contenido tecnológico. Está condicionada por nuevos factores y, en algunos casos, por un enfoque diferente de los factores tradicionales. Es una “nueva forma de relación internacional”, una relación tremendamente pragmática que, en algunos aspectos, se podría considerar bastante egoísta.

Un tipo de relación que no tiene religión, no le condiciona la ideología, se basa en mercados libres (al menos eso se dice), es muy competitiva y requiere un tipo de gestión mucho más flexible y muy profesional.

Es un nuevo entorno que se puede llamar de “alto riesgo”. Un entorno en el que sobrevivir ya es un mérito pues desde finales del siglo pasado la competencia mundial está sometiendo a todo el mundo a una selección durísima.

Este mercado global, que se podría calificar con el neologismo “super-hiper-competitivo”, es mucho más abierto y dinámico en el

que la capacidad de los países, está determinada por muchas más variables que hace unos pocos años.

Es un entorno en el que, y cada vez hay menos dudas de ello, un elemento crítico es la capacidad para retener los mercados que se tiene y ganar nuevos. Los clientes son un bien cada vez más escaso y el número de quienes compiten por ellos es más abundantes. Vivimos en un mundo en el que, haciendo un juego de palabras, “todo el mundo va detrás de los clientes de todo el mundo en todo el mundo las 24 horas del día y los 365 días del año”.

Y en este “nuevo mundo” los habitantes de cualquier país pueden elegir entre un conjunto más amplio de productos, y servicios, fabricados en los países más remotos en todas las categorías, ya sean alimentos, juguetes, vehículos, equipos informáticos, seguros, servicios bancarios, telefonía, etc. Esta situación, que si bien no es nueva, se ha multiplicado y nos lleva una cuestión crucial de si los consumidores son sensibles o están interesados, y cuan interesados están o pueden estar, con relación quien lo fabrica, a la procedencia de lo que compran y cuanto influye el origen, o no, en su decisión.

### No es nuevo...

En realidad, y aunque últimamente ha tomado una relevancia especial, el intercambio internacional es prácticamente tan antiguo como la humanidad; se podría decir que aún antes de que los países existieran como entidades políticas ya existía el intercambio de bienes entre habitantes de lugares muy distintos y distantes.

La internacionalización tiene, sin ninguna duda, algo de aventura y la aventura, “una empresa de resultado incierto o que presenta riesgos” (Dic. R.A.E.), es una constante en la historia del hombre.

Desde los fenicios a Alejandro Magno, y de Cristóbal Colón a todos los aventureros que vinieron después, se emprendieron empresas de riesgo que de alguna manera tenían que ver con la internacionalización de la actividad comercial y/o productiva siempre con la intención de mejorar el bienestar de los ciudadanos de los lugares de origen. Lo que si es cierto es que la forma en la que se llevaron a cabo esas aventuras ha estado condicionada por la cultura y la historia. La filosofía empresarial de España en la América descubierta por Colón no tuvo nada que ver con la de las empresas inglesas en Norteamérica o en Oceanía.

El modelo de internacionalización ha evolucionado en función de las herramientas disponibles en cada momento histórico. Desde el Mercader a la Empresa Global. Unos mercaderes que comenzaron a recorrer el mundo haciendo “intercambio” de mercancías (normalmente no demasiado “compensado” para los habitantes de las regiones de destino) hasta los modelos de las grandes “trading”. Luego, las multinacionales con centros de producción en distintos países y más recientemente las empresas globales que fabrican lo mismo en distintas partes bajo el mismo nombre o marca. De todas maneras aún el “efecto sede”, el país o ciudad donde está la casa matriz, produce sesgos claros en la toma de decisión.

La evolución iba bien encaminada hasta que se torció a principios del siglo XX. A finales del siglo XIX las empresas de los países desarro-

llados de aquella época estaban dejando que sus activos y mercancías se desplegaran por todo el mundo. Así en 1890 MITSUI de Japón desarrollaba el ochenta y cinco por ciento de su actividad comercial fuera de su país de origen. Y en 1914 la inversión directa de EE.UU. en el extranjero superaba el siete por ciento de su PIB, un porcentaje que se diluyó en la primera mitad del siglo XX y solo fue alcanzado nuevamente en 1966. Es decir, en valor porcentual, antes de la Primera Guerra Mundial había invertido en otros países lo mismo que cincuenta años más tarde, en el momento de máxima actividad inversora internacional.

Pero EE.UU. no era el único. Hace ahora casi cien años, el valor de las inversiones de Alemania en terceros países era el doble que las de EE.UU., las de Francia el triple y las del Reino Unido casi seis veces más.

Lo dicho pone de manifiesto que se había alcanzado un volumen tremendo de actividades de intercambio, por un lado los mercaderes al estilo Japonés y, por otro la internacionalización de la producción. Las grandes empresas norteamericanas, francesas, inglesas y alemanas implantaron centros de fabricación en muchos países de distintos continentes.

Era muy claro que en los primeros años del siglo XX el mundo de los negocios había iniciado un proceso acelerado de internacionalización al que los países receptores de inversión no solo no se oponían, sino que las incentivaban.

Lamentablemente una primera guerra mundial, un “crack” económico, una segunda guerra, más “mundial” que la primera; y, luego,

la lucha de ideologías en lo que se llamó “La Guerra Fría”, vinieron a complicar aquel panorama de expansión.

Se inició un movimiento chovinista que estimulaba el nacionalismo, se inventaron medidas proteccionistas, se establecieron cuotas, se cerraron mercados y se levantaron barreras y controles.

En este proceso perdieron protagonismo las empresas y lo ganaron los estados. Así muchos países evolucionaron hacia unas burocracias estatales mucho más pesadas en las que la internacionalización estaba en manos de funcionarios cuyas decisiones los empresarios debían aceptar, aunque no fueran las más adecuadas para sus intereses.

### **¡Hay que renovarse!**

Por tanto nos encontramos que a principios del nuevo siglo XXI los directivos de empresas, los burócratas estatales y los líderes de opinión son personas que, en general, han sido educadas con una visión más nacional que internacional. Esto ha creado un lastre cultural del que no es fácil sustraerse.

Lo que parece claro es que hace falta una “reingeniería” total del entorno y de los protagonistas y, también, la sintonización de ambos para generar sinergias.

Si en la actitud frente a la internacionalización hay un componente cultural, hay que trabajar en la educación para que las nuevas gene-

raciones crezcan en un entorno favorable. Es imprescindible el manejo de idiomas, el conocimiento de otros países y sus culturas, la desaparición de prejuicios negativos sobre otras razas y costumbres. Hay que dejar de ser “provincianos”.

Ahora bien, a nivel de las empresas e instituciones, hará falta un reequipamiento humano, porque es difícil “reciclar” a las personas con sus percepciones y prejuicios. Por ello, y como se detalla más adelante, la experiencia de quienes han vivido y trabajado fuera de sus países, los “expatriados”, tendría que tenerse mucho más en cuenta de lo que se tiene.

Los analistas de negocios deberán aprender, y aplicar, sistemas de evaluación abiertos, sin límites geográficos, utilizando las últimas herramientas tecnológicas tanto para procesos como para gestión. Y dará igual que sean grandes, medianas o pequeñas empresas, todas tendrán que jugar con nuevas reglas.

Aquello de “exportación” ó “internacionalización” habrá que cambiarlo por “buscar los negocios allí donde estén” y adaptarse al entorno local.

Pero eso sí, teniendo presente que una empresa que quiera trabajar fuera de sus fronteras lleva una referencia indeleble que es su “*Made in...*”.

Un “*Made in...*” que podrá facilitar o complicar su actividad internacional. Al mismo tiempo, lo que hagan las empresas y marcas

renombradas de un determinado país ayudará, o perjudicará, a la imagen del país y esta a la de su “*Made in...*”.

Incluso, como ya se ha dicho, se trata ahora de una cuestión más compleja en la que intervienen factores muy variados y, algunos, contradictorios.

Muchas veces se producen dicotomías interesantes. Por un lado los clientes potenciales despotrican de manera manifiesta sobre las posiciones y/o actitudes internacionales en lo político ó social de determinados países, sugiriendo que se boicoteen los productos de ese origen. Pero en su vida privada siguen comprándolos. O por el contrario manifiestan públicamente la necesidad de ayudar a países en desarrollo recomendando orientar las compras hacia ellos y luego no los tienen en consideración para su consumo propio.

En una encuesta publicada en *Harvard Business Review* de Septiembre 2004, en la que se incluyen las opiniones de 3.300 consumidores de cuarenta y un países se concluye que los productos se compran por la “calidad percibida”; en la que se tiene en cuenta la imagen del “*Made in...*”. Así los resultados de esa encuesta, en un momento en el que el sentimiento antiamericano estaba ya muy extendido, corroboraron que a esos compradores no les importaba si sus marcas preferidas eran “*Made in USA*”. Valoraban mucho más la calidad percibida y el que fueran productos de éxito global y parece que esto, a pesar de todo, no ha cambiado. Como se ha dicho antes, las ideologías influyen relativamente poco en la decisión.

## Una asignatura pendiente de aprobar

Dado el interés que ha despertado, y sigue despertando, se ha escrito mucho sobre estos temas.

La opinión que los compradores finales tienen sobre un país, que generalmente se conoce bajo la denominación de “Efecto *Made-in*”, “País de Origen” y, últimamente, también como “*Marca País*” o “*Marca Lugar*”; ha mostrado de manera muy consistente algún tipo de sesgo (positivo o negativo) hacia los productos o servicios extranjeros.

Sin embargo, son todavía pocos los estudios publicados que hayan analizado este fenómeno de forma correcta, es decir con un método pragmático y con información empírica suficiente y adecuada y que hayan logrado profundizar en el desarrollo de estructuras conceptuales válidas o el vincular esta área con otras muy relacionadas como podrían ser las variables que influyen y los modelos de comportamiento de consumidores y prescriptores. Tal vez lo que ocurre es que la diversidad de variables que intervienen dificulta la realización de investigaciones fiables que resultarían, además de costosas, muy complejas.

La gran mayoría de las investigaciones realizadas en este área se pueden criticar por su falta de rigor científico y por la tendencia a la simplificación de los problemas.

La mayor parte de los trabajos son de origen académico o realizados por académicos devenidos a consultores sin experiencia práctica e, incluso, sin las vivencias personales imprescindibles. Gene-

ralmente se suelen reducir a encuestas de opinión realizadas a públicos poco representativos, como por ejemplo a estudiantes universitarios o en mercados conocidos y accesibles para los investigadores; pero poco representativos para los aspectos que se analizan.

Por tanto, en general, no se puede considerar que los resultados obtenidos sean fiables ni consistentes.

Además, al tener los investigadores un perfil más académico que empresarial, tienden a interesarse más por aspectos relacionados con afinidades socio-culturales o simpatías mutua entre países que en la intención de compra de los ciudadanos, lo que al final redundará en la generación del intercambio.

Ahora bien, en este entorno más y más global, es un tema que despierta un enorme interés, en todos los ámbitos. Aunque aún hace falta una mayor y mejor comprensión del tema.

Es esta, sin duda, una asignatura muy importante que está pendiente de aprobar...



# La Competitividad

## Definición de Competitividad

Quando se investiga ó analiza un problema conviene tener claro de que se está hablando.

Si buscamos la definición en el diccionario de la Real Academia Española (R.A.E.) de la palabra “*competitividad*” nos encontramos con dos acepciones:

1. *f. Capacidad de competir.*
2. *f. Rivalidad para la consecución de un fin.*

Si a continuación vamos a “*competir*” encontramos que es un verbo con dos significados:

1. *intr. Dicho de dos o más personas: Contender entre sí, aspirando unas y otras con empeño a una misma cosa.*
2. *intr. Dicho de una cosa: Igualar a otra análoga, en la perfección o en las propiedades.*

Hay una cierta confusión porque al hablar de competir esta palabra incluye dos conceptos bastante distintos. Es decir que si volvemos al significado de “*competitividad*” como “capacidad para competir entre si” podría significar “capacidad para contender” y, también, “capacidad para igualar”.

Esta diferencia se pone más en evidencia cuando queremos hablar de “*competencia*”, que según la R.A.E. tiene dos posiciones que ella misma separa:

- *competencia*<sup>1</sup>. (Del lat. *competent a*; cf. *competir*).
  1. f. *Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo.*
  2. f. *Oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa.*
  3. f. *Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.*
  4. f. *Persona o grupo rival. Se ha pasado a LA competencia.*
  5. f. *Am. Competición deportiva.*
- *competencia*<sup>2</sup>. (Del lat. *competent a*; cf. *competente*).
  1. f. *incumbencia.*
  2. f. *Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.*
  3. f. *Atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto.*

Mucha gente puede estar confundiendo un significado con otro.

Ahora bien, aquí se habla de “*rivalidad*”. Y esta rivalidad aplicada al entorno empresarial y/o económico significa que se pugna con otros por obtener los mismos clientes, las mismas inversiones y/o el mismo talento. Los tres recursos que en nuestros días son relativamente escasos.

## Significado del concepto

Hay palabras que, teniendo una o varias acepciones, se las vincula muy especialmente a alguna de ellas. Una de esas palabras es “*competitividad*”. Últimamente las palabras “*competencia*” y “*competitividad*”, o su equivalente en otros idiomas, se aplican especialmente al mundo empresarial.

El diccionario del uso del español de Maria Moliner dice que “*competitividad*” es cualidad de competitivo. Y para “*competitivo*” dice “*Capaz de competir, particularmente en deportes o en una actividad económica: Productos competitivos. Precios competitivos*”.

Visitando el que es cada día más la fuente de consulta habitual en todo el mundo, el buscador Google en Internet, y escribiendo “*competitividad*”; la primera referencia, de un total aproximado de 6.640.000 encontradas en sólo 0,08 segundos, es la de Wikipedia, la enciclopedia “*gratis, libre y accesible por todos*”; la definición que aparece es:

### *Competitividad*

*La competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado...*

Parece evidente que “*competitividad*” es una palabra utilizada comúnmente para expresar la “*capacidad de competir*” o la “*rivalidad para la consecución de un fin*” en el mundo de los negocios.

Se podría decir que es una palabra que comenzó a utilizarse con gran frecuencia a principios del siglo XX cuando la era industrial se orientó más hacia los consumidores finales que hacia las instituciones gubernamentales. Ahora bien, desde entonces hasta ahora los elementos en los que se basa la competitividad entre empresas ha cambiado notablemente.

### La evolución del concepto

Al principio el secreto de la competitividad se basaba en tener un buen producto. La estrategia competitiva se orientaba a ello. Tal vez el mejor reflejo de esta situación es la respuesta de Henry Ford I a un periodista que quedó registrada como el paradigma de lo que ocurría. A la pregunta de “¿De qué color puedo pedir mi Ford T?” el Sr. Ford respondió “Ud. lo puede pedir del color que quiera; pero lo tendrá negro, soy el único que los hago y sólo los hago negros”. Fue una época en la que bastaba la “orientación al producto”.

La perspectiva comenzó a cambiar poco a poco. En 1911 la editorial de Filadelfia, EE.UU., Curtis Publishing Co., encargó a uno de sus gerentes realizar una investigación de mercado para conocer los gustos de los lectores y ofrecer servicios que encajaran mejor en ellos.

En 1920 Alfred Sloan, presidente de General Motors (GM) segmentó el mercado de automóviles y creó cinco marcas claramente diferenciadas dirigidas a cinco segmentos de mercado distintos en base al poder adquisitivo de cada uno. Fue el inicio de una carrera imparable hacia el liderazgo mundial del sector del automóvil. Un lideraz-

go que acaba de perder frente a la japonesa Toyota, precisamente porque GM olvidó los principios de competitividad que introdujo Sloan y Toyota aplicó los adecuados a la época que vivimos.

En 1927 Procter & Gamble introduce el sistema de gerencia de producto; comienza una forma de gestión basada en una marca corporativa y marcas específicas por líneas de producto, buscando ser siempre el titular de la marca número uno o dos en cada categoría. (Una estrategia que esta empresa aún mantiene).

Investigaron la reacción de los clientes cuando se adecuaba el producto y su presentación a sus necesidades y/o deseos. Se podría decir que en esa época nació lo que mucho después el Prof. Philip Kotler bautizó como “marketing” en su libro *Marketing Management* (primera edición en 1967). Fue el comienzo de la “orientación al cliente”. Para tener éxito bastaba con ofrecer una solución acertada a las necesidades y deseos de los clientes y el éxito estaba asegurado. Eran las empresas las que decidían qué, cómo, cuando y a qué precio.

Hasta principios de los años 80 la capacidad competitiva, basada en la “orientación al cliente” fue una clara cuestión de “músculos”, es decir de dinero. Programas de “I+D”, innovación adecuada y muchos recursos para la comunicación masiva, con ello se aseguraba el éxito inmediato y por mucho tiempo.

Ahora ya no es así. Cuando alguien se distrae normalmente se pierde el “negocio”, con independencia del tamaño de la empresa o la cantidad de dinero que se dedique a intentar retenerlo.

Muchas empresas malgastan todavía enormes cantidades de dinero en planes de competitividad que no funcionan. Poco importa el tamaño del presupuesto que se les aplique.

Muchos gerentes siguen convencidos de que un plan estratégico bien diseñado, bien ejecutado, y con los recursos necesarios, funcionará. Esto no es así. Sólo hay que ver lo que ha ocurrido en los últimos tiempos con grandes empresas que fueron iconos mundiales y que parecían indestructibles.

Seguramente las herramientas y técnicas utilizadas por estas empresas han sido las correctas y, en algunos casos, incluso espectaculares. Sin duda, los directivos responsables de diseñar y ejecutar esos planes habrán sido los Masters más brillantes de las mejores escuelas de negocios. Sin embargo, las complicaciones surgen de los propios planes; unos planes que no se ajustan a la realidad y que, muchas veces, se han basado en supuestos con grietas importantes.

### La competitividad hoy

¿Qué ha ocurrido? ¿Cómo es posible que “colosos” de gran envergadura hayan tenido problemas de supervivencia? No sólo ha sido IBM y sus competidores más directos, NCR, Burroughs, Digital Equipments, Compaq; también en otros sectores y países ha habido fracasos y desequilibrios. General Motors, Pepsi-Cola, Mitsubishi, American Express, Olivetti, Rover-British Leyland, Fiat, Galerías Preciados, Mark & Spencer...

Es curioso ver que las compañías que se están tambaleando tienen cosas en común. Todas se han desarrollado sobre productos o servicios de gran éxito por su encaje en los mercados objetivo; pero todas, en algún momento, se han alejado de esos mismos mercados que las auparon hasta la cima. Es como si el éxito se les hubiera subido a la cabeza. *“Si la gente no compra nuestros productos, es que no sabe de informática”*; decía no hace muchos años un directivo de IBM.

Se obnubilaron y perdieron el “contacto” con los clientes y por tanto el sentido del negocio.

Han confundido Liderar con Administrar. Pero como decía Peter Drucker (1909-2005), considerado el inventor de la consultoría: *“Administrar es hacer las cosas bien; Liderar es hacer las cosas correctas”*. O sea administraciones eficientes sin liderazgo eficaz.

No se han dado cuenta de los cambios en el entorno. Por un lado los clientes han comenzado a conocer y acotar mejor sus necesidades y deseos; y por otro la competencia ha explotado, les ha perdido el miedo y aprovecha todas y cada una de las oportunidades que surgen y todas y cada una de sus distracciones.

Así, mientras IBM estaba ocupadísima preparando y gastando enormes cantidades de dinero en sus planes estratégicos al mejor estilo *“top-down”* (*“de arriba abajo”*); Apple, Sun, Dell e incluso, Microsoft lo hacían al revés. Los directivos de IBM estaban tan distraídos en imponer su voluntad a los compradores que ninguno tuvo la simple idea de pensar en contratar a un “chico”, Bill Gates, que estaba

revolucionando el mundo informático liberando el software de los propietarios del hardware. Los nuevos “invasores”, con el estilo contrario “*bottom-up*” (“*de abajo a arriba*”) fueron rastreando de verdad los mercados, para “informarse” no para “confirmar” sus criterios, identificando los “huecos” disponibles. Cada uno fue llenando el suyo; grandes ordenadores, workstations, PCs domésticos, y los paquetes de soft que cambiaron la perspectiva de la industria informática; del hardware al software. Casi sin notarlo, IBM pasó de ser “todo para todos” a “casi nada para nadie”. Y tuvo que reinventarse para subsistir. Se le acabaron los años en los que todos esperábamos el nuevo ordenador que IBM quisiera presentarnos. ¿Cuál sería la historia de la informática si los directivos de IBM en lugar de despreciar al “niño” Gates lo hubieran contratado?

Pero; ¿Qué ha cambiado? Está muy claro que la buena relación biunívoca entre empresas y clientes ya no es el único condicionante que determina el éxito o el fracaso, empresarial. Una parte fundamental de los planes estratégicos debe incorporar como variable fundamental el análisis de “La Competencia”.

Así pues, lo que ha cambiado es que, estemos donde estemos, siempre hay algún competidor merodeando y esperando que cometamos un error quitarnos una parte de nuestro negocio. Luego para recuperarlo hay que esperar que otro se distraiga y aprovechar la situación antes que los demás.

Ya no se debe hablar sólo de estrategia, sino de *estrategia competitiva*. Cuando se planifica, lo principal es conocer quién o quienes pue-

den interferir en el alcance de nuestros objetivos. Y a quién, o quienes, hay que intentar interferir en el alcance de sus objetivos.

Antes era algo parecido a jugar al golf, solos frente al campo, el mercado. Si contábamos con los recursos necesarios y la habilidad suficiente ganábamos. Competíamos con el “campo”, nadie interfería en nuestro juego, si lo hacíamos bien el resultado era bueno y si otros lo tenían mejor no nos afectaba demasiado. Ahora no es así. No estamos solos. Es un esquema de “suma cero”, clientes escasos y muchos tratando de atraerlos. Si alguien gana otros tienen que perder. Ya no es el golf, se parece mucho más a una partida de ajedrez, aunque es múltiple, varios intentando ocupar y defender, una parte del tablero. Cuando se mueve una pieza otro, u otros, responden. Y la respuesta no va orientada sólo a mejorar su posición, intenta debilitar la nuestra. Siendo el ajedrez una alegoría de la guerra, se puede decir que estamos en una “guerra empresarial” en la que “el enemigo” es la competencia y los clientes “el territorio” a conquistar y mantener. La diferencia con la guerra militar es que quien da o quita el éxito son los clientes.

Lo que les ha pasado a algunos de esos gigantes fracasados es que no se han enterado de que las cosas han cambiado y mucho. Hay quienes sí lo han entendido, de ellos conviene aprender. Muchos son los ejemplos que demuestran que la decrepitud no es cuestión de edad, ni de arterias obstruidas. Algunos, a pesar de los años, gozan de muy buena salud y gran vitalidad.

DuPont, fundada en 1802, sigue siendo un verdadero líder en materiales sintéticos. Ha adaptado sus productos al entorno. Phillip Morris,

que nació hace más de 150 años en una tienda de tabaco, es hoy un grupo que produce y vende casi todo de lo que se fuma, se come o se bebe. Utiliza debidamente el dinero de los cigarrillos. Coca-Cola, casi 100 años después, sigue siendo parte de la vida diaria de millones de personas en todos los países del mundo mientras que su competidor principal Pepsi-Cola no termina de entenderlo.

Otros en este grupo estuvieron a punto del colapso. Fue desde el borde del abismo desde donde vieron lo lejos que se habían situado de la realidad. Así, Xerox volvió de su fracaso en el sector informático, para seguir siendo *"The Document Company"* y General Electric concentró su enfoque en temas que no eran los suyos tradicionales, pero muy adecuados a la época que vivimos.

### Nuevo enfoque para la estrategia competitiva

Así en este nuevo entorno competitivo de ámbito global la clave de una estrategia eficaz es *"orientarse al competidor"*. La tecnología está al alcance de muchos e intentar descubrir qué es lo que el cliente desea no dará demasiadas ventajas cuando muchos otros, nacionales y extranjeros, están intentando hacer lo mismo y pueden tener la misma capacidad para lograrlo. *"Orientarse al cliente"* ya no es una estrategia competitiva, todos lo hacen y los clientes dan por supuesto que todas las empresas lo tienen que hacer.

Hay que aguzar el ingenio para destacar en este mundo con *"overbooking"* de ofertas y en el que los clientes son un bien relativamente escaso.

No se trata de “vender lo que se produce”, ni siquiera de “producir lo que se vende” o “lo que los clientes quieran comprar”. Se trata de vender lo que se pueda, donde se pueda a pesar de la competencia, es decir “vender lo que se produce, que los clientes quieran comprar y que la competencia nos permita vender” siempre se trata de una estrategia “en contra de alguien”. Hay que acostumbrarse a buscar y aprovechar las oportunidades donde quiera que estén, en cuanto se presenten y, especialmente, cuando los competidores estén distraídos, adaptándose al entorno. Aquello de: “*Piense global, actúe local*” (“*Think global, act local*”).

## Como compiten las empresas

El prof. Kotler en su manual de marketing ha caracterizado cuatro variables controlables por la empresa para gestionar su capacidad competitiva; son: *Producto, Precio, Distribución y Promoción*, que se conocen como “*Las 4 Pes del Marketing*” Una regla nemotécnica del inglés muy utilizada: *Product / Price / Placement / Promotion*,

Como se ha dicho antes “*orientarse al cliente*” significa que esas cuatro variables encajen en lo que los clientes quieren. Sin embargo “*orientarse al competidor*” significa que además de adaptarse a sus necesidades y deseos hay que hacerlo mejor que los competidores.

Cuando la presión competitiva aumenta se produce una alteración nerviosa en los directivos que inmediatamente intentan reaccionar. Lamentablemente en un asunto de alto riesgo, como este, las acciones suelen ser más de reacción que de previsión.

La variable preferida para reaccionar es el precio. Para muchos reducir el precio es la panacea. Sin embargo lo ha advertido con mucha claridad el Prof. Michael Porter, en su libro *Ser Competitivo*: “Reducir el precio cuando la competencia también puede hacerlo es de locos”.

La historia demuestra que bajar precios sin dar explicaciones desconcierta a los clientes. Es difícil de entender que algo pueda bajar un veinte por ciento, porque sí, sin que reduzca su calidad.

Revisando casos históricos es difícil, casi imposible, encontrar estrategias competitivas basadas sólo en precio que hayan funcionado de verdad. Cuando alguien comienza todos lo imitan y terminan “commoditizando” la categoría, la diferencia es sólo por el precio. Competir sobre la base de precio es como un espejismo. Ser un commodity no es el camino para el éxito sostenible. Incluso muchos países han caído en este espejismo.

La reducción de precio sólo funciona si hay una razón que el cliente entienda y no se sienta engañado. Un ejemplo claro son las compañías aéreas “low cost”, no incluyen los servicios prescindibles aunque mantienen lo fundamental. También las tiendas especializadas por productos (IKEA, MediaMark, Leroy-Merlin) que venden más barato, pero el transporte y la instalación son por cuenta del comprador. Es decir para los clientes el precio es el “valor” que ellos adjudican a lo que se les ofrece. No les importa lo que cuesta producirlo si piensan que les aportará un “beneficio” mayor que lo que tengan que pagar por él lo comprarán, sino no.

Después del precio las variables preferidas para competir son la calidad, y el servicio al cliente. Se pusieron de moda los años noventa. Los líderes empresariales comenzaron a exigir técnicas y herramientas para medirlos. Aparecieron “gurús” y académicos con multitud de libros y seminarios, algunas veces incomprensibles, sobre cómo definir, estructurar y asegurar esas “criaturas” tan escurridizas como son la calidad y el servicio al cliente. Con ellos se hicieron famosos acrónimos como TQM, SPC, QFD, CQL.

Pero lo que no se tuvo en cuenta fue qué significaba la calidad para los clientes y si la medían en base a características técnicas o con otras referencias. Un ejemplo de cómo se puede llegar a medir, o no, la calidad es Rolex. Tienen una imagen de “alta calidad” a pesar de la inexactitud con la que dan la hora sus relojes. Es evidente que lo que valoran los compradores no es, precisamente, su precisión, teóricamente la característica técnica más importante en un reloj.

Cierto es que la lucha por ser “el de mayor calidad” aportó muchas mejoras a los productos y servicios de las que se beneficiaron los clientes. Ahora bien competir ofreciendo “mayor” calidad y “mejor” servicio hizo que este objetivo se extendiera a todas las empresas, de todos los sectores y todos los tamaños. La calidad se “democratizó”. Pasó a ser más un tema relacionado con los costes que con la habilidad de la gestión. Lo mismo ocurrió con la atención al cliente. Puntos para compradores frecuentes, asistencia pre y post venta, cupones de compras, líneas telefónicas de consulta 24 hs, webs ó portales interactivos, etc.

## La Competitividad

Ha llegado un momento en que la calidad y el servicio al cliente ya no agregan ningún atractivo porque los clientes la dan por supuesta.

En este escenario ha habido que esforzar la imaginación para encontrar otras referencias para competir con mayor eficacia.

# Imagen y Competitividad

## Las claves de una estrategia para competir

Como escribió el militar prusiano, General Karl von Clausewitz (1780-1831) en su libro *De la Guerra*, aún hoy un referente para las escuelas de Estado Mayor de muchos ejércitos, la estrategia es “para ganar la guerra” y la táctica para “ganar combates”. Se podría decir que la estrategia es lo que hay que hacer para tener éxito empresarial y la táctica para convencer a cada cliente potencial de que nuestra propuesta es la mejor. Para que una estrategia sea eficaz debe funcionar tácticamente, sino se queda en teoría.

También según Clausewitz, hay que conocer muy bien el “escenario” donde se producen los encuentros, que su libro define como el “teatro de operaciones y sus circunstancias”.

Así pues, para definir las tácticas y la estrategia adecuadas lo primero es tener claro donde se producen las batallas por los clientes, el “escenario de la guerra empresarial” y cuales son las variables que influyen en el resultado:

- ***Los mercados son siempre personas físicas individuales.*** Compren para ellos mismos, para otros miembros de su familia o para

la institución o empresa en la que trabajan, siempre son seres humanos los que, de forma individual, o en grupo, y condicionados por las referencias personales particulares, toman la decisión de comprar o no comprar y a quien. La cuota de mercado que se controla es el total de clientes individuales a los que se haya convencido, de “uno en uno”, de las bondades de nuestra la que constituye.

- ***Las percepciones son la base del conocimiento humano.*** Siendo siempre personas físicas las que deciden en un sentido u otro es fundamental entender cómo funciona el proceso. Las personas físicas nos comunicamos con el exterior que nos rodea por medio de nuestros cinco sentidos. La información que recibimos es procesada en nuestra mente en función de recuerdos y experiencias almacenadas, el resultado se llama “percepción”; la sensación interior que queda. Esa es la representación que queda almacenada en nuestra mente, es la “imagen” que guardamos. Pero la imagen que es una percepción de la realidad, no es la realidad real, incluso puede ser objetivamente muy diferente. De hecho las mismas sensaciones pueden terminar en diferentes percepciones, diferentes imágenes, según las experiencias y recuerdos que cada persona tenga almacenadas en su mente.
- ***La mente es donde se compite.*** Es, pues, en la mente donde los clientes potenciales deciden si un producto ó servicio, empresa, país, ciudad, persona, etc. es “mejor” o “peor” que otros que le ofrecen algo parecido. La objetividad, en su calidad de desinterés personal o desapasionamiento, no existe. En las decisiones siempre hay un componente importante de subjetividad. El “mejor producto” es aquel que más gente en un mercado piensa que es “el mejor”, naturalmente, siendo suficientemente bueno.

- **La imagen es “la realidad”**: Según define el diccionario de la R.A.E. “imagen” es “figura, representación, semejanza y apariencia de algo”. E “imagen pública” es el “conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad”. Por tanto la “realidad” en base a la que los seres humanos toman sus decisiones es la que cada uno se ha construido en su propia mente. Lo importante para quienes quieran influir en esa decisión es emitir las señales adecuadas para que el resultado final les beneficie.
- **Es una competencia de imágenes**: Queda claro, pues, que la decisión de un cliente, de comprar o no, estará condicionada por la imagen que haya construido en su mente más que por la realidad objetiva que el producto, servicio, empresa, ciudad, país o persona pueda ofrecer. No se trata, entonces, de una competencia de productos o servicios, empresas, ciudades, países o personas, es una competencia entre las percepciones, imágenes, que ellas hayan sabido, o podido, construir en la mente de quienes deciden o recomiendan. Alcanza el éxito quien, ofreciendo algo bueno y adecuado en la realidad real, sea percibido como “el mejor” entre todos los productos y servicios disponibles el que haya construido la imagen más atractiva en la mente de los clientes.
- **La clave para quien ofrece es “ser diferente”**. Pero sólo “ser mejor” ya no es un atractivo para que los clientes sigan con nosotros o seamos capaces de quitárselos a un competidor. En un entorno con exceso de oferta, y la tecnología al alcance de todos, lo que llama la atención es crear la imagen de “diferente”. Diferente de otros muchos que ofrecen cosas iguales o muy parecidas. En mundo saturado de ofertas con, todos los problemas ya resueltos, lo que realmente atrae a los clientes potenciales es la novedad.

- ***Además de la “diferenciación” es necesaria la “preferencia”.*** Que nos diferencien es necesario; pero no es suficiente. Hace falta también que sea a nosotros a quien “comprende”. Hay que convencer para poder vender. Tenemos que ser los preferidos. Y esto se consigue más fácil presentándose como “lo nuevo”.
- ***La “Marca” un nexo entre quien ofrece y demanda.*** Una vez se tenga un buen producto o servicio para ofrecer y un plan para construir una imagen más positiva que las que hayan creado los competidores hace falta una referencia simple y clara para que puedan pedirlo o recomendarlo. Es la marca.
- ***Una clave del éxito es la comunicación.*** A partir de un buen producto y/o servicio, la única forma de influir en las actitudes de los clientes es a través de una comunicación eficaz. “El buen paño” ya no se vende “en el arca”, hay que sacarlo a la luz y crear una buena imagen, mejor que la que dan los competidores. Pero no una comunicación sólo para informar, tiene que ser una comunicación que llame la atención, atraiga y convenza; para que “comprende” lo que ofrecemos. Más allá de la publicidad masiva los responsables de comunicación de todas las empresas, instituciones, ciudades, países, personas; de todos los sectores y cualquiera sea el área de actividad, tienen que tener presente que cualquier mensaje en cualquier soporte, desde una tarjeta de visita o oferta a una factura o una memoria y balance, además de informar debe llamar la atención, atraer y convencer. Lo mismo da si ofrece caramelos que bienes de equipo con alta tecnología incorporada.
- ***La empatía da la sostenibilidad de la relación:*** Recordando al General Clausewitz ganar batallas tiene que llevarnos a ganar la

guerra. No se trata de ser competitivo alguna vez, se trata de ser competitivo mucho tiempo. Con una buena comunicación hay que crear empatía sostenida. Buscar una vinculación con los clientes, más allá de una circunstancial. Hay que diferenciarse, ser preferido, lograr la venta y fidelizar al cliente.

## La fórmula de la Competitividad

Por lo dicho se deduce que la ecuación para el éxito empresarial tiene dos componentes.

Por un lado en un mundo con clientes muy bien informados, a veces mejor que los propios vendedores, lo que se ofrece debe alcanzar o superar las prestaciones técnicas esperadas. Por otro lado el precio al que se ofrezca debe encajar con esas prestaciones y debe ser el adecuado para el entorno competitivo. Finalmente, tanto si es un bien tangible como intangible, debe ser fácilmente accesible para los compradores, “cómodo” de recibir o entender. Son requisitos absolutamente necesarios para competir; pero no suficientes. Como ya se ha dicho la tecnología de ha democratizado y cualquiera en cualquier parte puede lograr “eficacia operativa”. Hace falta algo más.

En nuestros días los clientes dan por supuesto que lo que se les ofrece cumple con los requisitos de prestaciones y calidad que ellos esperan; por eso quienes ofrecen deben esforzarse para ocupar una posición diferencial y preferente en la mente de esos clientes. Es decir construir una imagen acorde con el tipo de producto o servicio, sec-

tor empresarial, tipo de ciudad o país, perfil de la persona, que resulte más atractiva que la de los competidores.

Para ello hay que ver el significado de las cuatro variables definidas por el Prof. Kotler desde la mente de los clientes:

- Producto es un **“beneficio”**: En realidad para los clientes los productos o servicios son medios, más que fines. El fin es solucionar el problema que creen tener. Por tanto el producto ó el servicio para los clientes es una herramienta cuya aplicación les permitirá alcanzar resolver su problema y obtener un “beneficio” mayor que el que ofrecen los competidores.
- Precio es el **“valor”**: Para los clientes el coste no tiene significado ni importancia; para ellos lo realmente importante es la contraprestación que recibirán por lo que paguen. Es decir el “valor” que asignen por el grado de utilidad o aptitud que juzguen tiene lo que reciban.
- Distribución es **“comodidad”**: tampoco importa a los clientes lo largo y/o complicado que pueda ser el recorrido entre el centro de producción hasta el punto de compra; ni lo laborioso que sea explicar con claridad e servicio que se les ofrece. Lo que les importa es poder obtenerlo de forma fácil y conveniente. Es decir con “comodidad”. Y la “comodidad” se refiere poco esfuerzo físico para acceder a productos tangibles y poco esfuerzo mental para bienes intangibles; servicios, tecnología o know-how.
- Promoción es **“diferenciación”**: la imagen en la mente debe ser clara, distinguida y más atractiva.

Esto significa que una vez que se tiene la certeza de ser eficaz operativamente hay que construir una imagen en la mente de los clien-

tes basada en “un beneficio” mayor que el que ofrece la competencia, al “valor” adecuado, con “comodidad” de acceso. Así la fórmula de la competitividad es simple:

$$\boxed{\text{Eficacia Operativa}} + \boxed{\text{Buena Imagen}} = \boxed{\text{Competitividad}}$$

Fácil de entender, aunque difícil de lograr.

## Crear una buena imagen

De lo expuesto queda claro que son dos los ítems a integrar; la “identidad” de lo que se ofrece; (lo que el producto y/o servicio es), y la “imagen” (lo que el producto o servicio es en la mente de los clientes; lo que “parece ser”).

Si lo que el producto y/o servicio “es” depende de sus características y especificaciones técnicas; lo que “parece ser” es la imagen que se habrá construido en la mente de los clientes. Esa será “su realidad”, por eso la comunicación es crucial.

Pero, como se ha dicho también, vivimos en un mundo sobrecomunicado en el que más que una cuestión de “músculos” (recursos) es cuestión de habilidad e innovación.

No es difícil recordar campañas millonarias en medios masivos que no sirvieron para nada. Grandes empresas de distintos sectores con mensajes originales; pero vacíos de contenido.

Por el contrario, aunque son bastantes menos otras que sin dedicar casi recursos han logrado una notoriedad y un atractivo entre sus clientes potenciales que las han encumbrado en lo más alto. Un caso emblemático conocido en todo el mundo, es ZARA. A su fundador, D. Amancio Ortega le atribuyen una frase que lo explica: “Nuestros anuncios son nuestros escaparates colocados justo en frente de El Corte Inglés. La gente aparca y toma café en sus centros; pero viene a comprar a nuestras tiendas”.

Así pues el objetivo final de un plan de comunicación debe ser influir en la mente de los clientes a través de la creación de una imagen más atractiva que la de los competidores. La gran cuestión es: ¿Cómo lograrlo?

Hace unos años era cuestión de tener más presencia que otros en los medios. Como se ha dicho antes “más músculos”. Hoy en un mundo sobrecomunicado o, mejor dicho indigestado de comunicación, es más difícil. Hay tres principios básicos de consideración obligada; cualquiera sea el sector de actividad, tamaño de empresa o medio utilizado.

### *1º Principio: El mensaje debe ser simple*

Los clientes están bombardeados permanentemente por información sobre productos, servicios, empresas, instituciones, partidos políticos; que les quieren vender algo. Por tanto no están dispuestos a dedicar tiempo a entender o interpretar lo que se les quiere decir. Si no entienden el mensaje a la primera, no le prestan atención. Y si cuan-

do quieren “comprar” nuestros mensajes son confusos compran a otro. El gran problema es que vivimos en un mundo en el que “si no es complicado, no parece interesante”. A los directivos que ofrecen productos y a quienes elaboran sus mensajes les atrae más la sofisticación que la eficacia. Y, si se habla de productos o servicios relacionados con tecnología es aún peor. A los técnicos les encanta hablar de su tecnología usando un lenguaje profesional. Por el contrario a los clientes potenciales les interesa la aplicación contada en un lenguaje coloquial.

### *2º Principio: La mente es selectiva*

Una vez que el mensaje ha llegado y ha sido entendido todavía es necesario que encaje en las percepciones existentes en la mente de quien lo recibe. Si la información contradice a la existente, en la mente es rechazada. Aunque se volverá a mencionar en capítulos siguientes esto es algo que a los responsables de la creación de imagen de España les cuesta entender. Para los extranjeros la siesta, la fiesta y el disfrutar de la vida es propio de los españoles. Por tanto cuando reciben mensajes de dedicación laboral, circunspección o seriedad de carácter la reacción es que no lo aceptan; porque esa no es la imagen que tienen de los españoles. Lo práctico es “darle la vuelta” y coincidiendo con lo que haya en la mente de los clientes que pueda no ser favorable, positivizarlo. No es fácil; pero es lo único práctico.

### *3º Principio: Un mensaje sostenido*

Muchas empresas cambian cada año el “lei motiv” de su comunicación, bien en su comunicación masiva o en la memoria y balan-

ce. Precisamente se debe hacer lo contrario, mantenerlo. Eso sí actualizarlo y adecuarlo, pero mantener el concepto fundamental. Revisando la lista de las Marcas Top 100 de Interbrand, las cien más valiosas del mundo según esta consultora, se ve con claridad que son todas ellas marcas que han mantenido un concepto único y claro muchos años, aunque puedan haberlo expresado con matices diferentes.

### El posicionamiento estratégico, la herramienta competitiva más eficaz

El *posicionamiento* es uno de los conceptos más utilizados y menos comprendido en el mundo empresarial incluso ya forma parte del léxico habitual en los niveles de alta dirección. No se refiere al ámbito geográfico en el que se está presente, ni a la cuota de mercado que se controla. Se refiere a lo que hay que hacer para construir una imagen en la mente de los clientes que ocupe una posición relevante.

Hay muchos que piensan que se trata de una idea relativamente nueva y que es el resultado de la inventiva de alguno de los “gurús” de moda, sin embargo su auténtico descubridor ha sido Jack Trout. Hace ahora cuarenta años, Junio 1969, publicó un artículo en la revista, *Industrial Marketing* (hoy *B2B Marketing* del grupo Advertising Age) que tituló: *Positioning is a game people play in today's me-too marketplace* (*Posicionamiento es el juego que se juega hoy en el mercado del yo-también*). Vaticinaba el fracaso de quienes intentaban competir con IBM ofreciendo lo mismo, con una oferta del “yo-también” y hablaba, por primera vez, del *posicionamiento* como estrategia empresarial.

Dos años más tarde Trout volvió a la carga. En Noviembre de 1971, en la misma revista, presentó un artículo que titulaba: *Positioning revised: why didn't GE and RCA listen? (Una revisión del posicionamiento: ¿porqué GE y RCA no escucharon?)*.

En este caso, demostraba que sus predicciones de fracaso, tanto de GE como RCA frente a IBM, se habían cumplido. Ninguna de esas dos empresas había logrado cambiar las percepciones que tenían en la mente de sus clientes, una como empresa de electrodomésticos y la otra de discos y, tampoco, debilitaron la imagen de IBM como líder en su especialidad. Al contrario, la reforzaron.

A partir de entonces Trout aplicó sus principios del *Posicionamiento Estratégico* a muchas empresas e instituciones de distintos tamaños y actividades en muchos países del mundo. Desde bancos pequeños y locales a grandes multinacionales, desde empresas de electrónica industrial a fabricantes de “chupa-chups”, desde una isla del Caribe a Nueva Zelanda, Bélgica y el propio EE.UU. También desde una institución política, el partido Republicano de su país hasta una institución religiosa (la Conferencia Episcopal de la Iglesia Católica en EE.UU., preocupada por la pérdida de fieles).

El *posicionamiento* parte de la existencia de un producto o un servicio, desde un elemento físico o un servicio intangible a una institución, una empresa, un destino turístico, un país, una persona, incluso uno mismo. Pero el *posicionamiento* no es algo que se haga con el producto o el servicio, el *posicionamiento* es algo que hay que lograr en la mente de los clientes. Es decir se trata de *posicionarse* de

manera diferencial y preferente en esas mentes, para que cuando en ellas surja la “necesidad” ésta venga “atada” a nuestra propuesta, antes que a la de otro competidor.

En una buena estrategia de *posicionamiento competitivo* está la diferencia entre ofrecer un “commodity”, (algo que siendo técnicamente igual, solo se distingue por precio) y un producto o un servicio que ha sido capaz de construir una imagen percibida con unos atributos relacionados con el “beneficio” que el cliente espera obtener, mejor que la que hayan construido los competidores. Se trata de que estén dispuestos a pagar más por la diferencia que perciban, aunque lo que se ofrezca sea técnicamente igual a lo que ofrecen los demás. Vender mejor para tener mayores ingresos y más sostenibles. La mejor imagen es el valor añadido.

La clave para lograrlo es identificar una idea simple y clara que, construya una imagen que nos diferencie y hacer de esa idea la clave la referencia principal de la estrategia competitiva. Se trata de transformar una idea simple en la referencia principal de la estrategia competitiva.

Es la base para una empatía entre el cliente y el producto o servicio y quien lo ofrece. Una empatía resultado de una emoción racional y sostenible. Un ejemplo conocido y claro es, en el mundo del automóvil, la relación de Volvo y “la seguridad”. Volvo no es siempre el “coche más seguro” cuando se analiza su comportamiento en los laboratorios homologados. Sin embargo en la mente de los conductores de todo el mundo ha construido una imagen ligada a ese atributo y nadie ha podido arrebatarla, aunque muchos lo han

intentado. Así como ahora, en la misma categoría de coches de alta gama, BMW se propone como el coche divertido; “Te gusta conducir” les dice a sus clientes.

Hay, pues, que crear una imagen que transmita emociones especiales a los clientes convenciéndoles que obtienen mayores “beneficios”. Pero no se trata de emociones esotéricas o especulativas, deben ser emociones relacionadas con un “beneficio” del producto o del servicio y muy pragmáticas.

El concepto de posicionamiento deberá cumplir imprescindiblemente con algunas condiciones para que funcione:

- Debe ser Simple: de sentido común, que no requiera explicación. Si se entiende lo entenderán todos los clientes potenciales. Si, para que parezca interesante, lo complicamos no venderá.
- Debe resultar lógico en el contexto: no se pueden usar los mismos argumentos para nuevas tecnologías que para productos perecederos.
- Que signifique un “beneficio” para los clientes, para ellos es mucho más importante la aplicación que la tecnología. No importante tanto cómo es, sino qué se hace con él.
- Que sea percibido como “mejor” que lo que ofrecen otros.
- Debe ser “competitivo”, el posicionamiento es una estrategia en “contra de...”. Como en el ajedrez, mejorar la posición propia y complicar la de los competidores.

El “Think different” de Apple ha sido un acierto para atraer a los más exigentes dentro de un mundo de clónicos. El “Te da alas” de Red Bull ha creado la imagen de primera bebida energética.

El posicionamiento NO ES SOLO UN ESLOGAN. Debe ser un concepto entendible y lógico que se transforme en el soporte de estrategia competitiva durante muchos años.

Es la táctica que nos hará ganar la batalla en cada mente, el argumento que convencerá de que la nuestra es la mejor oferta. Una vez definida habrá que establecer la estrategia para que llegue a muchas mentes, las convenza y nos permita conquistar una cuota de mercado importante.

Volvo lo ha entendido muy bien. Desde hace más de 50 años la “seguridad” guía desde su I+D+i hasta el contenido de su comunicación.

### La marca: el nexo

Pero una vez que se ha logrado construir una imagen nítida y atractiva en la mente de los clientes potenciales hace falta crear un lazo que vincule lo que se ofrece con lo que el cliente espera obtener. Un lazo apoyado en el mecanismo de los seres humanos para hacer partícipes a los demás de lo que se les ofrece.

A ese lazo se le conoce como “Marca”. Un concepto que en los últimos años consecuencia de la presión competitiva ha alcanzado un protagonismo relevante.

Un visionario, como lo fue Henry Ford I ya tenía conciencia de la importancia de la imagen y la marca, aunque no fuera la clave de su

capacidad competitiva, una de sus frases sobre el tema decía: “En mi balance, echo en falta dos activos fundamentales; el valor de mi marca y el conocimiento de mi gente”.

No disponer una “marca” reconocida es una limitación enorme en cualquier sector, con cualquier tamaño de empresa y en cualquier ámbito geográfico. Como señalaba Héctor Laing, Director Ejecutivo de United Biscuits, una de las mayores compañías de productos de consumo del mundo y titular de una importante cartera de marcas: “Los edificios envejecen y acaban derrumbándose. Las máquinas se desgastan. Las personas mueren. Pero lo que se mantiene vivo a través de los tiempos son las marcas”.

Definir la imagen que la marca pretende transmitir es la fase previa y necesaria para poder desarrollar una estrategia competitiva adecuada y coherente a partir del tipo de producto o servicio que se ofrece. Es decir aquello qué significará la marca en la mente de los clientes. Y esa imagen que se quiere construir condicionará todos los instrumentos de la política de marca, desde la búsqueda del nombre comercial a todas las acciones y herramientas de comunicación. “Los productos se construyen en las fábricas, las marcas se construyen en la mente”. Walter Landor (Diseñador-1913-1994).

Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), “la marca es un signo distintivo que indica que ciertos bienes o servicios han sido producidos o proporcionados por una empresa o persona determinada”.

Hasta hace poco el concepto “marca” estaba ligado solo a productos físicos, incluso más a los de consumo masivo que a los de uso empresarial. Ahora no es así, la mayoría entiende que la marca es la referencia para pedir o recomendar cualquier cosa vinculada a un posible intercambio desde un caramelo a una confederación de países.

¡La marca es la promesa de un “beneficio” que hay que cumplir! Y en un entorno super-hipercompetitivo es la promesa de un “beneficio” mayor que el que prometen los competidores.

Pero como dice la definición de la OMPI “la marca es un signo”.  
¿Cuál signo?

Un signo es la representación de una cosa. En el caso de la marca se puede decir que hay dos elementos principales que la representan: el nombre y el logotipo. Son los que transmiten los valores de la marca y, por tanto, la “promesa” de un beneficio que los clientes esperan recibir.

La cuestión es tener claro cual de los dos signos es más importante. Sin duda los psicólogos han certificado con numerosos ensayos que tomados de forma individual la comunicación a través de palabras es la única que funciona. Los símbolos gráficos no tienen ningún sentido si no van acompañados de una explicación o se basan en conocimientos anteriores. A pesar de ello todavía hay una mayoría que al ocuparse de estas cosas se preocupan mucho más de los aspectos relacionados con lo gráfico que de lo estratégico y conceptual, cuando intentan lanzar o potenciar una marca.

El nombre, la palabra o palabras, es lo fundamental para vincular una imagen con una promesa.

Así cuando se comienza un proceso de estrategia competitiva desde el principio, la decisión del nombre es una de las más importantes ya que puede generar sinergia, no añadir valor o, incluso, ser un lastre.

Cuando el nombre existe, por ejemplo al buscar posicionar un país o una ciudad, habrá que complementarlo con un concepto de posicionamiento. Es la diferencia entre nombres como Microsoft o Telepizza y Apple o Volvo. Estos últimos sin el “Think different” y “seguridad” no significan nada, mientras que los primeros sólo con su nombre ya dan cierta información.

## La internacionalización “obligada

Los mercados se han globalizado y la competencia también. En este nuevo orden mundial las empresas deben entender que no pueden quedarse encerradas en su entorno local, regional o nacional, deben aceptar la realidad de un nuevo orden mundial. Y no se trata encerrarse en el propio ámbito geográfico pensando que la competencia internacional es algo que no les afecta ni les puede afectar. A cualquier cafetería o restaurante de una ciudad de provincias le puede ocurrir que una franquicia de hamburguesas o pizza afecte su negocio de la noche a la mañana. Nadie está exento del riesgo de que aparezca un competidor y le complique en su relación con sus clientes, por más satisfechos y fidelizados que piense que los tiene.

Así en un mundo sin fronteras hay que prepararse para defender los clientes que se tiene y desarrollar la capacidad para “capturar” clientes nuevos. Lo que hay que entender y tener presente es la advertencia del Prof. Michael Porter: “Una empresa es internacional cuando lo que haga en un mercado influya en lo que haga en otros”.

Por tanto tal vez lo primero sería desterrar algunos prejuicios sobre la internacionalización de las empresas. Desde los fenicios la actividad buscar negocios en otros mercados ha sido directamente proporcional al aumento de la complejidad en la gestión y a la incertidumbre por el desconocimiento del medio.

Sin embargo en un mundo que dispone de tecnologías avanzadas para la integración y el transporte, con normas de fabricación y certificación globales, con nuevas tecnologías de comunicación que permiten telegestionar y telecontrolar, mayor libertad de transacciones e inversiones y una disponibilidad casi total de medios de pago, quien no sea parte de ese mundo tendrá muy pocas posibilidades de sobrevivir.

Hoy hay que estar atentos y aprovechar las oportunidades de negocio, allí donde aparezcan y hacerlo antes que los competidores.

# La Competitividad de los Países

## El concepto

Mientras que la competitividad entre las empresas ha sido investigada y estudiada por muchos académicos, consultoras y las propias empresas, la competitividad de los países es una preocupación relativamente nueva consecuencia de su importancia para el desarrollo económico y el bienestar de los ciudadanos en un entorno global.

Simplificando se puede decir que la competitividad de las empresas tiene como objetivo final mejorar la rentabilidad ofreciendo productos o servicios con características que los clientes perciban con un “beneficio” mayor que el que ofrecen los competidores y por el que estén dispuestos a pagar “algo más”.

“La competitividad de los países”, sin embargo, es un concepto muy complejo que aún hay que trabajar. Se trata de una idea que surge del entorno cultural en el que vivimos y que se puede asimilar a una hipótesis o una teoría. Dentro del entorno globalizado actual la “competitividad de los países” se ha creado como consecuencia de las necesidades surgidas en un nuevo mundo sin fronteras en el que los países rivalizan para defender mejor sus propios intereses.

Evidentemente como en el caso de las empresas, también habrá que tener en cuenta un objetivo de rentabilidad. Ahora bien para hablar

de “rentabilidad” de un país hay que hacerlo desde una perspectiva mucho más amplia que incluye la de buscar el bienestar y la prosperidad de los ciudadanos, lo económico es sólo un aspecto y, tal vez, no siempre el más importante. Muchos son los países con una situación económica aventajada, incluso con una renta per cápita muy alta, que no gozan de bienestar y su prosperidad está en entredicho. Esos países pueden ser ricos; pero no competitivos porque esa riqueza no la aplican correctamente o no está claro que puedan mantenerla a largo plazo. Más allá de políticas económicas para que un país sea competitivo necesita de políticas de gobierno que influyan positivamente en las infraestructuras tangibles e intangibles para lograr un soporte seguro y sostenible.

Vivimos, como se dijo en el Capítulo 1, en un nuevo orden mundial de cambio profundo y permanente. Baste recordar la crisis mundial que afloró en 2008; aunque era una crisis “imprevista, debidamente anunciada”. El mundo es global y ya somos casi 6.500 millones de personas, muchas con accesos a nuevas tecnologías de la información, que están produciendo un reordenamiento profundo y difícilmente predecible. Se sabe que las nuevas tecnologías “son el futuro”; pero aún no se sabe “cuanta parte del futuro” serán.

La competitividad de un país no debe significar que hay que condicionar todos los esfuerzos hacia el crecimiento, no se trata del progreso económico a cualquier precio. El crecimiento es importante; pero el crecimiento sano y equilibrado lo es más. En los países y en las empresas, hay que sintonizar lo económico con la sostenibilidad incorporando lo social y medioambiental en las estrategias competitivas.

Y cuanto mayor y más accesible se hace el mercado mundial, mayor es la presión competitiva con la que hay que aprender a vivir. El juego de la competencia se ha transformado en un juego de reglas poco rígidas en la que todos deben participar si quieren sobrevivir.

## La presión competitiva

Como se dijo antes; “Hoy todo el mundo compite contra todo el mundo en todo el mundo, las 24 horas del día y los 365 días del año”, no importa la localización geográfica, no importa el sector, no importa el tamaño. Con el comercio electrónico y gracias a los medios de cobro virtuales se tiene acceso a compradores de todas partes del mundo sin moverse de la oficina. La cuestión es que los clientes se enteren que existimos y le ofrecemos una ventaja competitiva que perciban como mayor que la que ofrecen los competidores.

Naturalmente este nuevo entorno, que no perdona los errores, ha tenido un efecto sobre las naciones que tienen que competir con otras para garantizar ingresos netos que mantengan y/o mejoren el bienestar de sus ciudadanos.

Y tampoco aquí el “bajo precio” no es la solución, de hecho es una servidumbre que, además de no garantizar la competitividad, es una ventaja que en cualquier momento se puede perder. Disponer de mano de obra barata, bajas cargas sociales, materias primas con bajo coste o incluso un tipo de cambio favorable no son los aspectos principales a tener en cuenta para buscar la capacidad competitiva.

Muchas son las experiencias de países que lo han intentado y a la larga no ha funcionado. Hay que reinventarse, la cuestión es cómo hacerlo. Precisamente para beneficiar a los ciudadanos el objetivo sería ser más atractivo para los clientes soportando salarios con alto poder adquisitivo y que los compradores estén dispuestos a pagar precios superiores en los mercados internacionales. Automóviles alemanes, vino francés, diseño italiano, son ejemplos.

Así como en las empresas hay una diferencia fundamental entre competitividad y productividad para los países hay una diferencia importante entre competitividad y avance económico. El balance en una empresa y el PIB anual o la balanza comercial en un país sólo son una fotografía de la situación, no dan una idea clara de cómo están preparados para el futuro. Precisamente unos resultados económicos no tan buenos pueden ser consecuencia de una inversión necesaria buscando la diferenciación por innovación.

### La situación hoy

Para los países la competitividad bien entendida debe incluir aspectos como equipamiento, nuevas tecnologías, educación, investigación y desarrollo científico, I+D, innovación, absolutamente imprescindibles para asegurar el futuro.

En el proceso de “reinención” de la internacionalización que comienza a en la década de 1960, lo importante era disponer de tecnología y know-how o productos novedosos a precios accesibles. Bastaba con la exportación. Ahora las cosas son diferentes.

El conocimiento y la motivación de los ciudadanos hacen la diferencia.

Las compañías deben adaptarse y buscar las oportunidades allí donde estén, con una mentalidad global; actuando con criterios locales y siendo conscientes que la competencia es, como dicen los militares, “sin tregua ni cuartel”.

Aunque todavía está por definir cuales son las herramientas para lograr esa competitividad sostenible y social.

Lo que parece claro es que cada país tendrá que determinar su propia estrategia porque la búsqueda de la competitividad para los países europeos, EE.UU. o Japón tenga conceptualmente mucho parecido con las de China o Brasil, pero los objetivos concretos y el recorrido para alcanzarlos puede ser muy diferente. Al mismo tiempo también habrá una diferencia muy importante entre la forma de evaluar la competitividad de países pequeños, por ejemplo Holanda ó Singapore, y mucho más grandes, por ejemplo Francia ó Indonesia aunque pertenezcan a la misma comunidad.

## Una opinión solvente

Una de las instituciones que más ha estudiado el tema de la competitividad de los países es el IMD (Institute of Management and Development de Suiza) que desde 1889 presenta, cada año, el informe World Competitiveness Yearbook en la reunión del World Economic Forum en Davos, (WEF). Ocupar una posición entre los primeros

puestos de su “Ranking de Competitividad” ayuda a mejorar la imagen del país, especialmente en lo relacionado con lo económico empresarial de ese origen. Un informe que puede ser discutible en cuanto a su fiabilidad y rigor académico; pero no ofrece duda con relación a su trascendencia mediática.

De hecho hay ciertas indefiniciones dentro del propio informe; como se puede ver en *The GlobalCompetitiveness Report 2008–2009 (Chapter 1.1; Pág3)*, uno de cuyos Co-Directores es el Prof. Michael Porter. Se define “Competitividad de los países” como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan la productividad de un país”. Es como si los clientes no contarán, a pesar de ser quienes deciden. El despiste de los responsables del informe con relación a este aspecto se hace evidente al leer en la misma página la siguiente frase: “El nivel de competitividad de un país se refleja por su capacidad de proporcionar el incremento de la prosperidad de sus ciudadanos”. Pero ese incremento de prosperidad sólo se puede dar si hay rentabilidad. Como en el caso de una gran empresa, si lo que se gasta es menos de lo que se ingresa. Eso si que es un indicio de ser competitivo.

Es interesante un artículo anexo al informe de 2008 el Prof. Stéphane Garelli que analiza qué debe entenderse como competitividad internacional de los países y cómo ha evolucionado en los últimos 20 años.

De un planteamiento puramente económico relacionado con el incremento del PIB, a una perspectiva de largo plazo, que como se ha dicho en el punto anterior, debe incluir la “prosperidad”, un curso

favorable de las cosas para los ciudadanos. Así la “prosperidad” de un país podría ser definida como crecimiento económico y “algo más”. Ese algo más sería, entre otras cosas mayor calidad de vida, mejor estado de bienestar, protección medioambiental, una sociedad más justa, una justicia eficiente, mayor equilibrio social, etc. Ahora bien lo que una sociedad determinada entiende por ese “algo más” que hace a la prosperidad depende de los valores que cada sociedad tenga en cuenta y, por eso, pueden cambiar de un país a otro.

## Una definición muy adecuada

Con estos aspectos en mente Garelli define ahora la competitividad de los países de la siguiente manera:

“La competitividad de un país es el resultado de la gestión adecuada de la totalidad de sus recursos y capacidad para incrementar la prosperidad de sus ciudadanos”.

De lo expuesto en el último Yearbook se puede extraer una conclusión muy reveladora del problema de fondo. La “competitividad de los países” es un concepto real, existente. Hay métodos que pueden calcularla aproximadamente siempre de forma relativa, comparando los países entre sí. Tiene una definición más o menos consensuada. Pero se sabe muy poco de como funciona y de cómo mejorarla.

Hasta ahora ha habido una mayor preocupación por los “resultados” que por los “mecanismos” que la condicionan. Esta es una tarea realmente compleja porque no se trata solo de manejar mediciones

tangibles, como PIB o Balanza de Pagos; son muchos los conceptos intangibles que influyen como son la educación, los sistemas de valores, la influencia de las nuevas tecnologías, la actitud de los ciudadanos, etc. Y también como perciben los clientes potenciales las ofertas de otros países. Entender cuales son las variables que influyen en la decisión de compra en función del origen de los productos y servicios sigue siendo una asignatura pendiente.

Y de esa decisión de los clientes internacionales depende que un país sea competitivo o no.

## En que compiten los países

Como se ha dicho antes la competitividad de las empresas es el resultado de sumar “Eficacia Operativa” más “Buena Imagen”, pero que el proceso se inicia con la disponibilidad de un producto o servicio que se quiere ofrecer. Así pues lo primero que hay que definir es qué ofrecen los países.

Si se recaba información sobre los estudios llevados a cabo con relación a este asunto nos encontraremos, otra vez, que la mayoría de ellos han sido realizados por académicos o funcionarios de instituciones públicas, cuyos criterios suelen alejarse del pragmatismo imprescindible para este caso. Por tanto y a partir de experiencias y opiniones personales del autor de este estudio se ha intentado simplificar la oferta de los países en tres ítems:

- ***Destinos turísticos y/o de eventos:*** es decir un lugar atractivo para gente de otros lugares.

- ***Establecimiento y/o implantación de empresas y/o personas:*** En este caso se plantea como una relación en los dos sentidos. Por un lado el de atraer al país propio a empresas o personas que puedan contribuir a su desarrollo con inversiones, centros de producción, tecnología o talento. Pero también que las empresas o personas del país propio resulten más atractivas que las de otros lugares, lo que facilitará la presencia internacional.
- ***Productos y servicios:*** es decir que los productos o servicios de un origen determinado resulten más atractivos para los compradores y usuarios que los que ofrecen otros de otros países o lugares.

De estos ítems hay dos que influyen muy directamente en la balanza de pagos, el turismo receptivo y la exportación de bienes y servicios. Es relativamente fácil determinar como suman o restan en la cuenta de resultados y también la cuota de mercado que controlan con relación a las que controlan otros países, se dispone de datos concretos y reales.

En cambio el segundo ítem, “Establecimiento y/o implantación de empresas y/o personas” es muy difícil de medir aunque su impacto en la competitividad a largo plazo seguramente es mucho mayor. Este es un aspecto fundamental para la competitividad de los países al que no se ha dedicado la atención que merece. Evidentemente su importancia y su influencia requieren de un análisis holístico que es tremendamente complejo, pero bastante evidente. Por ejemplo la implantación con centros de fabricación de las principales empresas automovilísticas de Europa ha ayudado a crear una red nacional de fabricantes de componentes de automóvil que ha colocado a España

como el país que lidera el sector. Por otro lado la internacionalización de las que son hoy multinacionales españolas ha arrastrado a PYMES que se han tenido que internacionalizar siguiendo a sus grandes clientes en España. Un caso paradigmático es el de Telefónica que solo a Latinoamérica a “arrastrado” más de doscientas pequeñas empresas españolas.

Con la implantación de talento ocurre algo parecido. El desarrollo de la física cuántica, en EE.UU. se debió en gran medida al atractivo que ofrecía ese país para los investigadores. Einstein, Fermi, Von Braun y otros se instalaron en ese país, tal vez el que más premia a los científicos. Sería difícil extrapolar y medir la influencia de investigadores extranjeros en el desarrollo empresarial norteamericano; pero sin duda la hubo.

### La “Marca País”

Como destino turístico o de establecimiento hay una clara conexión entre la imagen del “producto” y los clientes finales. Es el nombre del país o el lugar el que se utiliza como referente directo. “Voy de vacaciones a...”; “Hemos organizado la convención mundial en...”; “Hemos decidido invertir en...” o “Me voy a investigar a...”.

Sin embargo, para productos o servicios no funciona así. Necesita de empresas individuales que sean la referencia para pedir o recomendar. Nadie dice: “compro una Alemania”. Podrá decir: “compro un coche alemán”. Ahora bien, inmediatamente necesitará la referencia de una marca concreta para seguir hablando. VW, MB, Audi o

BMW serán sus referencias. Por tanto es una imagen compuesta por la propia empresa y lo que se podría llamar el nombre corporativo.

Como se ha dicho los países que han logrado crear percepciones positivas en la mente de los clientes internacionales disponen de ventajas competitivas para sus productos y servicios. Y cuando la marca comercial está en sintonía con las percepciones de su país de origen, esa marca tiene muchas más posibilidades de convertirse en una marca internacional.

Si se asimila un país a una “corporación empresarial” se podría decir que la referencia del “*Made in...*” es la del nombre, o marca, corporativo, el que sirve de credencial para los distribuidores y compradores más profesionales y exigentes. Las marcas de productos y servicios son para los compradores finales.

Se ve pues la Imagen País es una “realidad” que influye en la decisión de compra de productos o servicios que pueden tener nombres propios. Por tanto esa variable se puede gestionar en beneficio de sus habitantes.



# Imagen y Competitividad Internacional de los Países

## La importancia de la imagen

Son muchos los países que han mejorado mucho últimamente en términos de relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. Es decir han mejorado su “productividad”. Sin embargo, a pesar de esta mejora, cuando se analizan sus respectivas balanzas comerciales se ve que su capacidad, o habilidad, para competir en un entorno global no ha aumentado. Mejoran en productividad; pero no en competitividad.

Hay una miopía de muchos expertos que cuando opinan sobre competitividad de los países hablan de precios de energía y costes sociales, “I+D”, especialización productiva, “state of the art”, recursos humanos, inversiones abundantes, marco legal flexible, control de la inflación, bajas tasas de interés, etc.

Luego explican que todos estos elementos contribuyen positivamente y crean sinergias si el entorno macroeconómico es de inflación controlada, se logra la estabilidad institucional y el gobierno correspondiente tiene una política coherente que promueva la inversión y genere capacidad de crecimiento. Pero no tienen en cuenta la opinión de los clientes...

En nuestros días cualquiera, desde cualquier país, puede producir lo mismo, con el mismo nivel de calidad, si dispone de los medios y trabaja con profesionalidad. La tecnología se ha “democratizado”, cualquiera en cualquier parte, con los medios económicos necesarios, puede disponer de recursos técnicos y humanos (incluso contratándolos en otros países) para ofrecer un producto o un servicio igual de bueno que “el mejor” ofrecido por el país más avanzado.

Así cualquiera, por ejemplo, en un país africano, con los recursos económicos adecuados, que lograra fabricar un televisor técnicamente mejor que los disponibles hasta ahora vendería más que Sony ó Phillips. ¡Todos sabemos que no! Es claro que la productividad sola no es suficiente para atraer inversiones ó talento, vender productos o servicios y, ni siquiera, para atraer turistas; siempre hay otros países donde ir o comprar.

Alemania y Japón primer y tercer exportador de mercancías son competitivos con precios internos altos y unos salarios muy por encima de la media. ¿Cómo es posible? Lo que ocurre es que aquellos análisis no tienen en cuenta todas las variables que condicionan la capacidad competitiva en general. Está claro que en la ecuación de la competitividad falta un factor...

La capacidad productiva se compra con dinero, la calidad se alcanza y el management se contrata. Pero para tener éxito hace falta “algo más”. Ese “algo más” es lo que limita la competitividad global de las empresas. Algunas muy competitivas dentro de sus países; pero poco o nada fuera de ellos.

Como se ha dicho la competitividad de las empresas es la suma de dos factores “Eficacia Operativa” y “Buena Imagen”- diferenciación percibida; también es así para los países.

Lo que no parecen llegar a entender los analistas clásicos es eso de que para los compradores la imagen que perciben es su “realidad” que, naturalmente, luego debe ser confirmada con productos o servicios que satisfagan sus expectativas. Eso se llama “Mérito Comercial” y quien se lo da o se lo quita son los clientes.

Es fundamental construir en la mente de los prescriptores, compradores y usuarios internacionales una imagen diferencial y preferente que haga de nuestra oferta “la mejor” o, al menos, “una de las mejores” para los segmentos de mercado que más interesan apalancándose en aquellos sectores empresariales con mayor potencial de negocio.

Si no se trabaja así a la larga se pagan las consecuencias. Por eso todos esos países que pugnan por un hueco deberían empezar por desarrollar una estrategia competitiva posible. Es decir, partiendo de los huecos que existen y siendo coherentes con sus propias capacidades e imágenes.

## La imagen y el *posicionamiento* de los países

Se puede afirmar que la imagen, y sus percepciones, de un país es un elemento que facilita la actividad económica y empresarial para su expansión internacional. A partir de la alegoría “país” igual a “corporación empresarial” que tiene intereses en muchas compañías de distintos sectores, por tanto hay una relación biunívoca entre la una

y las otras. Lo positivo o negativo de cada parte influye en la otra y una buena sintonía genera sinergia que también ayuda a todos.

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 estas son negativas, la penetración y permanencia de sus ofertas y servicios tiene que superar una barrera que puede ser más alta que una barrera técnica ó administrativa.

La imagen exterior de un país está relacionada, cada día más, con la posición de poder de ese país en el mundo. Poder económico fundamentalmente. Otros factores, como los institucionales y políticos, culturales y sociales sólo tendrán aplicación práctica si redundan en el bienestar de sus habitantes, si crean riqueza. Es decir, si al final logran influir, directa o indirectamente, en lo económico.

La imagen país, juega un papel crucial en la competitividad de las empresas y sus productos y servicios de ese origen. En realidad hoy la falta de una buena imagen es un obstáculo para la competitividad mucho mayor que cualquier otra consecuencia de limitaciones objetivas. Además de que no es una cuestión sólo de disponer de recursos, su construcción lleva tiempo y un esfuerzo mayor que las mejoras de prestaciones o nivel de calidad.

Construir una “imagen país” clara y “mejor” en la mente de los clientes posiciona a los países de forma diferencial y preferente y es hoy la clave de la competitividad internacional.

Analizando la situación, se descubre que muchos países ya han construido imágenes concretas y tienen un *posicionamiento* en la mente de los clientes internacionales. Algunas veces son positivas, otras son negativas. Hay imágenes que resultan útiles para hacer negocios, también las hay que perjudican y, naturalmente, hay países que no disponen de ninguna percepción con relación a lo empresarial.

EE.UU. es percibido como “el mejor” en informática, en industria aeronáutica, en cine y en escuelas de negocios. Japón lo es como “el mejor” en electrónica y robótica y también en fotografía. Alemania tiene la imagen de Nº 1 en ingeniería y coches fiables. Francia en perfumes, alta costura y vinos y champagne. Así también hay otros países que son percibidos como “expertos” en determinados sectores, Suiza en relojes y banca privada. Italia en diseño y aceite de oliva (aunque España es el primer productor mundial).

Este asunto que preocupa y ocupa a muchos buscando una metodología. Hasta ahora muchas de las imágenes se han construido de forma “natural”. En realidad en un mundo menos global y menos competitivo era más fácil.

Como se ha comentado las empresas se expandieron de forma natural y su protagonismo en los sectores en los que destacaban creaba la imagen de “expertos” para sus países de origen.

Hoy con un mundo totalmente comunicado, con medios de pago virtuales que facilitan la formalización de operaciones de forma inme-

diata, con medios y sistemas de transporte que aceleran los intercambios todos los países de cierto nivel quieren “construir” una imagen propia y diferente.

Lograr un posicionamiento diferencial y preferente en el nuevo contexto global es la meta.

### Marca País: ¿cuál es el soporte?

Aunque esto es muy común también en el mundo de los productos y las empresas, cuando se habla de la marca país se produce un error que últimamente se ha agravado.

Al pensar en una marca la gran mayoría se enfoca prioritariamente en la creación de símbolos gráficos. Sin embargo todos los éxitos empresariales, y los proyectos de posicionamiento que han ayudado a alcanzarlos, se han basado fundamentalmente en palabras. Que sería del ahora famoso logo conocido por “swoosh” si la palabra NIKE no hubiera existido primero. Y que hubiera pasado con el toro que da personalidad a las carreteras españolas sin las palabras Veterano y Osborne. ¿Cómo se podrían pedir un par de zapatillas o una botella de brandy sin utilizar estas palabras? No nos equivoquemos, el orden es siempre el mismo. Primero un buen producto o servicio, luego una palabra simple para pedirlo y, finalmente, un símbolo gráfico para hacerlo atractivo y facilitar el recuerdo. Otro orden no funciona ¿Cuántos logos se identifican en cuanto se les quita la marca? Pocos. ¿Cuántos productos o servicios se identifican con la marca o un nombre? Todos.

Pero a pesar de esta evidencia muchos responsables de comunicación son “verbofobos”, se dejan deslumbrar por los diseños y los colores y se olvidan de lo más importante para garantizar la comunicación y facilitar la venta; las palabras clave.

Evidentemente cuando se trata de un país no existe la flexibilidad de crear un nuevo nombre. Telepizza o Microsoft, como se ha dicho, tienen la ventaja de anunciar lo que hacen sólo al nombrarlos. Cuando no es así el concepto de posicionamiento asume una importancia enorme.

Por eso cuando se trabaja en una marca país hay que afinar muy bien en el análisis del concepto diferenciador más adecuado y pegarlo al nombre.

“Andorra-El país de los Pirineos” o “Germany-The land of ideas (Alemania-El país de las ideas) son dos casos de acierto, ambos se diferencian. Uno de forma objetiva y el otro aprovechando las percepciones que disfruta.

Así pues habrá que tener cuidado con los diseños sin contenido. La mente de los clientes funciona fundamentalmente por el oído. El famoso “boca a boca” lo certifica. Eso sí, palabras simples, que el cliente potencial entienda, que diferencien, que sean competitivas, que sean internacionales.

Sólo hay que mirar alrededor para ver que millones y millones se dilapidan en programas de creación de marca país que se quedan en

un logo que necesita un “manual” de interpretación para entender el mensaje que quieren transmitir, y un concepto romántico esotérico que no dice nada y que, casi siempre, sirve para muchos otros.

# La Construcción de la Imagen País

## Para qué una buena imagen del país

Los países disponen de una eficacia operativa consecuencia de su localización geográfica, características geográficas y recursos naturales, infraestructuras, población, etc. Pero la imagen que proyectan debe ser un atributo que añade valor a la oferta turística, al atractivo para inversores internacionales y el establecimiento de talento profesional y agregue un “beneficio adicional” a las empresas y sus productos y servicios. Y no sólo para los mercados internacionales, también para el mercado doméstico. Hay que dificultar la penetración de marcas extranjeras. Es necesario que una buena imagen mejore el posicionamiento fuera y dentro del propio país.

Una imagen de prestigio ayudará a hacer frente no sólo a los competidores tradicionales (los países más cercanos o similares), sino también, y puede que sea mucho más importante, a la creciente presión de países emergentes que están intentando ocupar posiciones entre los mismos clientes potenciales.

Imposible ser “todo para todos”. Y cuando una marca disfruta de unas percepciones determinadas no es fácil cambiarlas; pero su gran

ventaja es que tampoco puede ser desplazada fácilmente. Cada país tiene que encontrar su sitio en la mente de los clientes. No puede decidir lo que “quiere ser”, tiene que utilizar las percepciones positivas en la mente de los turistas, inversores y “clientes” internacionales para ocupar huecos disponibles con potencial de negocio que tengan capacidad de llenar.

Por tanto, igual que para un producto o servicio lo primero es ver que posiciones ya están ocupadas en la mente de los clientes por otros competidores, en el *posicionamiento* de un país es lo mismo.

Lo primero para ello es aceptar que no se puede ser el “mejor en todo”. Hablando de productos y servicios, por ejemplo, los americanos son muy apreciados en informática; pero no tanto en automóviles. Lo contrario que los alemanes. Los japoneses son muy apreciados en electrónica industrial; pero no lograron serlo en relojes. Lo intentaron; pero ya estaban los suizos que se defendieron muy bien. Sin serlo muchos piensan que el “mejor” café es el de Colombia, el “mejor” ron es el cubano, el mejor aceite de oliva es el italiano, etc. Muchos directivos están convencidos que el software de gestión SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos) se inventó en EE.UU. cuando nació en Alemania. Cuestión de imágenes...

Para posicionarse en sectores que ya están “ocupados” habrá que crear nuevas categorías que diferencien. Si India quiere promoverse como un país líder en informática tendrá que hacerlo, por ejemplo, sobre la base de la “llamativa” cualificación de sus ingenieros informáticos. Algo de lo que nadie ha hablado hasta ahora.

Lo importante es descubrir cual puede ser un atributo positivo que se pueda comunicar; que nadie haya utilizado aún, que signifique un “beneficio” para los clientes y que resulte más atractivo que los ofrecidos por los competidores.

Sin olvidar como se ha comentado en el capítulo 2, que el objetivo que debe llevar a ser un país competitivo es lograr prosperidad y “algo más” para sus ciudadanos. Si fuera sólo un país admirado, pero no llegaran turistas, ni inversiones, ni talento y no se compraran sus productos y servicios ¿de que serviría?

Cuidado con los ejercicios de diplomacia pública orientados sólo a despertar admiración romántica. Hay países exóticos, admirados, recordados y, hasta, queridos pero que son visitados por muy pocos, no reciben inversiones, ni inmigrantes preparados y no hay ningún producto o servicio en el que destaque. ¡Eso no es lo que le interesa!

## Muchos frívolos ocupados con la imagen país

El buscar la mejora de la imagen que se ha dado en llamar “place branding” además de ser fundamental se ha puesto de moda. Así muchos son los interesados en entender y desbrozar este tema tan complejo, de suma importancia para la competitividad de un país y su economía.

Lamentablemente, al mismo tiempo son demasiados los “frívolos” que revolotean sobre esta “presa” mucho más interesados en conse-

guir “medallas”, “salir en la foto” o, incluso, aprovechar la situación para “hacer su agosto”, sacando ventaja de la falta de claridad que aún se tiene sobre este aspecto

Es preocupante con qué facilidad muchos llamados “expertos” o empresas consultoras ofrecen respuestas y diagnósticos sobre la imagen de los países, cuando multitud de investigadores y pensadores serios con el respaldo de las más prestigiosas instituciones del mundo siguen advirtiendo de la complejidad del tema, y avisan del riesgo de caer en el reduccionismo conceptual y más aún, en la temeridad intelectual de resumir el problema a unos *rankings* de países basados en imágenes o posicionamientos poco consistentes.

Tanto de expertos, empresas consultoras especializadas o de Institutos de opinión, siguen ofreciendo seminarios etéreos, informes, índices y *rankings* de países a partir de sondeos de opinión sin el rigor conceptual y estadístico y el pragmatismo que este tipo de análisis requieren. Solo hay que mirar un poco alrededor, para ver cuantas multinacionales de la publicidad y el diseño inventan “índices de marca país”, más interesados en vender servicios ó informes o posiciones adelantadas en sus rankings que en ayudar a entender la problemática de una forma seria y realista.

También supuestos “gurús”, que publican “Índices de valoración de marca país” o de “Reputación Nacional” basándose en criterios inconsistentes y muestras irrelevantes o poco representativas; obteniendo, por lo tanto, resultados ciertamente chocantes. Sería sorprendente ver la poca fiabilidad de las escalas utilizadas en los cues-

tionarios, el tipo de muestreo utilizado o incluso, la muestra encuestada, para concluir que la gran mayoría de los estudios e informes emitidos por los supuestos “expertos” y consultoras, carecen de la mínima significatividad estadística para poder ser tenidos en cuenta, más allá, de la mera discusión anecdótica sobre la situación de uno u otro país en el ranking de turno.

Gente sin experiencias personales y/o académicos muy poco respetuosos de la propiedad intelectual saltan al ruedo con planteamientos que suenan interesantes; pero que, además de ser poco rigurosos, no tienen ninguna utilidad para mejorar la capacidad competitiva de productos/servicios, empresas y/o países.

Desde instituciones o fundaciones más mediáticas que eficaces se publican informes “pour la galerie”. Unos informes que serían suspendidos en cualquier cátedra de estadística porque su índice de bondad no alcanza los mínimos aceptables. Se tiende al reduccionismo y a la simplificación de un fenómeno que es ciertamente multidimensional y multidisciplinar. Es evidente que las variables que condicionan la decisión no afectan por igual a todos los públicos. Los clientes empresariales no actúan como consumidores finales. Tampoco la decisión se desarrolla igual según los tipos de bienes o servicios y será distinto según se trate de productos industriales, tecnológicos o productos de consumo.

¿Cuáles son las variables económicas y socio-culturales que en mayor medida condicionan el valor estratégico de la imagen país?  
¿Cómo se puede mejorar esa imagen para que se convierta en un acti-

vo estratégico de las exportaciones e inversiones? Serían algunas preguntas que subyacen ante este tipo de análisis, y a las cuáles, la gran mayoría de informes publicados no dan respuesta.

Un estudio sobre la Imagen País que sirva para establecer estrategias de posicionamiento competitivo debe, en primer lugar, delimitar un área geográfica concreta objeto de estudio. Es evidente que los lugares de origen pueden tener distintas imágenes en función del área geográfica de traten de competir.

¿Porqué ocurre esto? Una explicación es que se trata de la aplicación de disciplinas científicas que tienen que analizar y medir las percepciones, emociones y actitudes de personas, los clientes potenciales de cualquier mercado con capacidad de compra. Son ciencias humanas con una característica que las diferencian de las ciencias exactas; son fáciles de entender y aprender; aunque tremendamente difíciles de aplicar.

Los que tienen experiencia en trabajos ejecutivos lo saben. Es lo que distingue a los estrategas militares de academia y los que tienen que combatir. Ellos si que lo tienen claro: “Un plan estratégico que no funciona tácticamente, no sirve para nada”.

### Las dimensiones y creación de la “Imagen País”

Al igual que las imágenes corporativas, con sus empresas participadas y los productos y servicios que estas ofrecen; las imágenes de un país crean percepciones que evocan ciertos valores, cualidades,

“beneficios”, y emociones en la mente de los prescriptores, compradores y usuarios sobre los probables atributos de los productos y servicios provenientes de ese país ó los espacios que ofrece.

Se trata de un aspecto que ha cobrado una gran importancia, aunque ya hace años que se estudia. Se ha intentado identificar las características que tienen que ver con las dimensiones y el proceso de construcción de la imagen de un país. Una imagen que como ya se ha dicho antes necesita de un signo que la represente, es decir “la marca”. Así pues ha entrado la fiebre de la “marca lugar” (“place brand”); que incluye desde la “marca país” hasta la “marca pueblo”.

Una de las propuestas más conocida de los últimos años es la presentada por el investigador inglés Simón Anholt. Anholt ha definido un índice de Marca Nación (Nation Brands Index) que analizado con atención parece mas un intento de “agradar” a gobiernos, que son sus clientes potenciales, que a encontrar una forma eficaz de medir la competitividad de los países, es decir “prosperidad y algo más”.

Curiosamente utiliza para su índice la palabra “Nación” (Nation) en lugar de “País” (country). Crea confusión, aunque tal vez amplía su mercado objetivo...

Define su índice, que dice mide el potencial y la calidad de la “imagen de marca país”, en base a seis dimensiones:

- **Exportación:** imagen de las exportaciones de productos y servicios del país.

- **Gobernanza:** mide la opinión pública con relación a la competencia e imparcialidad del gobierno del país así como democracia, justicia, pobreza, entorno.
- **Cultura y Tradición:** muestra las percepciones sobre el país con relación a su tradición y su cultura contemporánea.
- **Gente:** mide la reputación de la población en idoneidad, educación, apertura y simpatía, así como el nivel de hospitalidad y discriminación.
- **Turismo:** capta el nivel de interés como destino turístico.
- **Inversión e Inmigración:** determina el poder de atracción para vivir, trabajar o estudiar e invertir.

Si se revisa la lista de los quince países mejor evaluados, según Anholt, el sentido común parece indicar que se mezclan países totalmente dispares y la información obtenida va a ayudar muy poco a la toma de decisiones en la búsqueda de una imagen más competitiva.

Tal vez el error de Anholt es tratar de trabajar con una imagen país como si fuera un concepto homogéneo; pero no es así.

Aunque su promotor pretende convencer que se trata de un método que permite reducir el riesgo en la toma de decisiones para mejorar la imagen país, no hay casos de éxito conocidos que lo hayan contrastado.

Como dice el profesor Garellí, mencionado antes, “la competitividad de los países existe, más o menos se puede medir, es la medida

Rank	Country (NBI 2008)	Score
1	 Germany	67,4
2	 France	67,3
3	 United Kingdom	66,8
4	 Canada	66,3
5	 Japan	66,1
6	 Italy	65,9
7	 United States	65,5
8	 Switzerland	64,9
9	 Australia	64,6
10	 Sweden	64,1
11	 Spain	63,3
12	 Netherlands	61,6
13	 Norway	60,6
14	 Austria	60,6
15	 Denmark	60,3

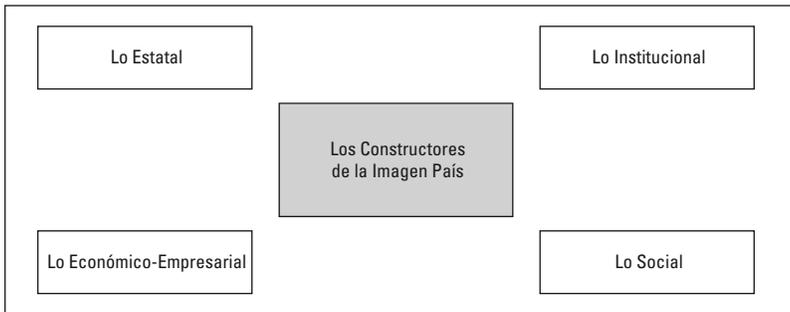
de la prosperidad y ese algo más”; pero para mejorarla lo primero es determinar:

¿En qué se compite? / ¿Dónde se compite? / ¿Contra quién se compite?

De lo contrario, y puede que sea el caso de Anholt, estos ejercicios sólo benefician al propio promotor.

## Constructores de la imagen país y su “Director”

Tratando de simplificar, para entender mejor y ayudar a la toma de decisiones se proponen cuatro actores, que influyen en la construcción de la “imagen país”.



En estos cuatro elementos se consideran incluidos directa o indirectamente todos los aspectos que pueden influir en mantener, cambiar y/o mejorar la imagen de un país. Aunque a continuación se analizarán por separado se considera fundamental dejar claro que así como en cualquier construcción hacen falta muchos obreros también son necesarios el “arquitecto”, que calcule y diseñe, y el “jefe de obra” que coordine, oriente y regule los esfuerzos de todos.

Tiene que haber un “Director” con capacidad y recursos que asuma la responsabilidad de ocuparse de la imagen del país y tenga autoridad suficiente.

No es un problema exclusivo de ninguno de los cuatro actores mencionados; pero hace falta alguien que los ponga en sintonía y los coor-

dine. Y más que un problema de gobierno o de empresas privadas parece ser una responsabilidad que debería asumir el estado.

Hoy son muchos los países que preocupados por la mejora de su imagen en esa búsqueda de la competitividad gastan importantes cantidades de dinero y se quedan en un logo y un eslogan que se renueva cuando cambian los responsables.

Tal vez el ejemplo más paradigmático, con sus virtudes, defectos y limitaciones, sea el de Japón y su organismo conocido por JETRO (Japan External Trade Organization). Fundada en 1958 su objeto inicial fue promover el comercio exterior de Japón. A partir de su actividad de “observatorio”, recopilador de “inputs”, recogiendo, sistematizando y suministrando a su gobierno y empresas información de datos económicos y comerciales de otros países ha terminado asumiendo nuevos desafíos. Actualmente se ocupa de “la promoción, atracción y mantenimiento de la inversión extranjera en Japón, la promoción de exportaciones, la cooperación industrial y el apoyo de los intercambios tecnológicos y de inversiones, el desarrollo de nuevas exportaciones por parte de países en vías de desarrollo y el impulso a las relaciones económicas de Japón con el exterior” (sic.[www.jetro.go.jp/spain/jetro](http://www.jetro.go.jp/spain/jetro)).

Es decir, salvo del turismo se ocupa de todo lo demás. Un ejemplo a estudiar.

En el otro extremo se puede mencionar el caso de Finlandia y Nokia. No se sabe si voluntaria o involuntariamente; pero una sola compa-

ña ha sido capaz de poner un país casi desconocido en el mapa geográfico y mental de las nuevas tecnologías.

En cualquier caso es muy importante también tener muy claro el rol de cada uno de esos cuatro “constructores”.

### Lo Estatal

Se trata de todas las Instituciones gubernamentales, las municipales, provinciales, autonómicas y nacionales.

Así como en políticas internas se debe dejar que sean las fuerzas de la oferta y la demanda las que asignen recursos y fijen precios; dentro de un orden, en la actividad internacional de las empresas de un país, el estado debe ser un “catalizador”. Un elemento que, sin intervenir directamente, promueva y facilite la acción. El estado debe ser el “Promotor” en la “Promoción Internacional” de la actividad económica de un país.

La “Promoción” en el entorno empresarial es la actividad que tiene por objeto estimular el emprendimiento de nuevos proyectos, intentando maximizar la eficacia de los esfuerzos que contribuyan a la creación de riqueza, es decir, que incrementen la disponibilidad de bienes y servicios útiles para una sociedad determinada. La “Promoción Internacional” se define, entonces, como esa actividad, con esos mismos objetivos, en un entorno distinto del propio.

Y de la descripción surgen claramente los protagonistas:

- **Emprendedores:** son “quienes dan principio con resolución a una obra o empresa” (sic. R.A.E). Son los empresarios y Directivos, en este caso, con vocación y voluntad de ser internacional. Si no hay “emprendedores” no habrá proyecto; son insustituibles.
- **Promotor:** es el responsable de canalizar y maximizar la eficacia de la energía aportada por los “emprendedores”. Es quien tiene la capacidad, y debe utilizarla, de crear las condiciones y de que se lleven a cabo nuevos proyectos, y se impulsen los actuales. El “Promotor” o promotores, es el gobierno ( el nacional).
- **Clima:** es el entorno, que debe ser favorable para que se incentive la creación de nuevos emprendimientos y llevarlos a cabo, teniendo en cuenta las variables controlables y las no controlables que les condicionan. En el contexto nacional, es evidente que el gobierno también influye en la creación del clima, aunque en un mundo global la influencia de la situación internacional es mayor.

Por ello, como es el caso de JETRO, parece razonable que sea una institución estatal, con recursos y capacidad de mando suficientes, la que asuma el rol de “Director de Imagen País”, sin confundir su rol.

Sólo como un ejercicio de reflexión inicial, algunas de las acciones que se podrían impulsar son:

- Promover la competencia interior.
- Apoyar y facilitar acciones de “I+D+i” conjuntas.
- Desarrollar actividades de presencia internacional (Ferias, congresos, etc.).
- Apoyar y facilitar la creación de fondo de comercio y activos intangibles del país en su conjunto, haciendo el símil empre-

saría habría que decir de la “Corporación”. (Capital Comercial).

- Fomentar y promover la actualización y o cambio empresarial para adaptarse a las nuevas circunstancias.
- Fomentar y promover la formación, a todos los niveles. (Capital Humano).
- Promover y facilitar la entrada de talento. (también Capital Humano).
- Promover y facilitar la entrada y salida de inversión directa. (Capital Económico).
- Promover y facilitar las alianzas entre empresas nacionales y con internacionales.(Capital Estratégico).

Se considera muy importante destacar en este punto que en ningún caso se trata de intervenir en lo que compete a la actividad privada. Es más en muchos casos (definición de líneas estratégicas de actividad, determinación de mercados internacionales objetivo, búsqueda de alianzas, etc.) “Lo Estatal” debe preguntar y seguir las indicaciones de los otros actores, por ejemplo las empresas o las instituciones de formación, que son los Emprendedores y son ellas quienes toman en verdad los riesgos.

## Lo institucional

Este “constructor” de la imagen país incluye, exceptuando las dependientes del gobierno, a todos aquellos establecimientos que desempeñan “una función de interés público, especialmente benéfico o docente” (sic. Dic. R.A.E).

Se trata de mecanismos de orden social que procuran gobernar o influir en el comportamiento de un grupo de individuos o toda una sociedad. Más allá de considerar el término encasillado como organismos, con personalidad jurídica; conviene entender que “Lo institucional” se aplica también a normas de conducta y costumbres consecuencia de hábitos y valores de integrantes de una sociedad. Incluyen a:

- Organizaciones profesionales, no empresariales propiamente dichas (aunque en algún caso lo son).
- Cine / TV / Radio / otros medios de comunicación.
- Universidades.
- Escuelas de negocios.
- Centros de investigación y tecnología.
- Asociaciones civiles.
- Organizaciones deportivas.
- Centros regionales en otros países.

“Lo institucional” es uno de los factores que más puede influir, a corto y largo plazo, a través de lo que a partir de 1965 se llama “Diplomacia pública”. Un término acuñado por el gobierno de EE.UU. en plena Guerra Fría, para referirse a sus programas de comunicación internacional orientados a influir sobre la opinión pública de otros países.

Es evidente que a través de actividades profesionales, benéficas y docentes esa influencia puede ser notable. Ahora bien actualmente este es un término que se ha puesto de moda, sin que estén demasiado claros su alcance y objetivos.

Sin duda es un mecanismo muy eficaz para que los “constructores” de la imagen país trabajen en ella; pero otra vez hay que mencionar la absoluta necesidad de un “Director” que determine objetivos y coordine acciones.

## Lo Económico-Empresarial (Empresas y Marcas)

Fundamentalmente en este punto se incluyen las empresas nacionales que compiten ó intentan hacerlo en otros mercados.

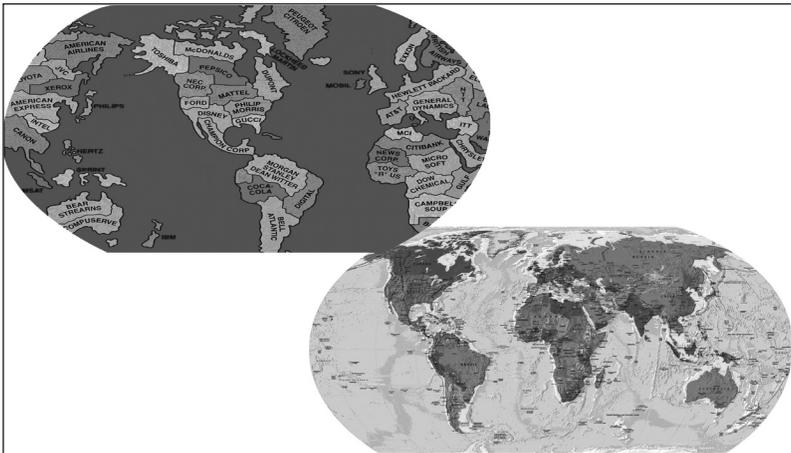
Día a día los habitantes de cualquier país pueden elegir entre un número mayor de productos y servicios fabricados en el extranjero o producidos por empresas extranjeras implantadas en sus propios países. Desde el desayuno al irse a la cama por la noche los consumidores pueden decidir entre productos y marcas de infinidad de orígenes, incluyendo productos que hace unos años eran exóticos y hoy forman parte del día a día. La “globalización” incluye hábitos y costumbres.

En este nuevo orden mundial los protagonistas modifican sus roles, siendo cada día más son las empresas las que influyen en los mercados globalizados. Aunque se podría discrepar con el rigor técnico o científico de las referencias para elaborar los rankings; resulta que:

- De las 100 economías más grandes del mundo aproximadamente la mitad son países y la otra mitad son empresas.
- Los 200 mayores grupos empresariales representan más del treinta por ciento de la producción económica mundial.
- Los 500 mayores grupos empresariales representan el setenta por ciento del comercio mundial.

No hace mucho una de las revistas económicas norteamericanas de mayor circulación internacional representó esta nueva situación con un planisferio en el que aparecían nombres empresas, en lugar de países, ocupando los territorios.

Evidentemente se trataba de una caricatura ya que no había ninguna relación entre los territorios y las empresas que los ocupan. Sin embargo el mensaje del artículo fue que las grandes corporaciones empresariales pueden tener un poder de decisión mayor que el de muchos países.



La globalización ha obligado, a las grandes empresas a “acercarse a los mercados”, tanto en la adecuación de productos como en la multilocalización de actividades. Este fenómeno está generando, además un nuevo concepto del “*Made in...*” que refuerza la caricatura que representa el dominio de distintas zonas del mundo por grandes empresas. Esto está produciendo un cambio el concepto clásico de “*Made in (País)*” por el de “*Made by (empresa)*”.

Esa multilocalización de las empresas y sus marcas hace que en algunos casos sea su referencia incluso más reconocida y valorada que la del propio país. Muchos compradores de productos se fijan mucho más en la marca que los distingue que en el origen de su fabricación, aunque este es, todavía, un referente importante.

Son las empresas y “Marcas Embajadoras”, como buques insignia de sus países, las que han logrado alcanzar un protagonismo global y que añaden valor a la imagen de su país de origen contribuyendo a sanear la balanza comercial y, también, a facilitar la internacionalización de otras empresas de la misma nacionalidad. Se puede decir que producen un efecto multiplicador que al final beneficia a todos los ciudadanos de su país mejorando el nivel de bienestar.

En realidad, solo un grupo relativamente reducido de estudios ha logrado profundizar en el desarrollo de estructuras conceptuales válidas o el vincular esta área con otras muy relacionadas como podrían ser los modelos de comportamiento de consumidores y prescriptores.

De esos estudios publicados se pueden sacar algunas conclusiones sobre la importancia e influencia de la imagen y la marca del país:

- Los consumidores tienen, en general, preferencia por productos hechos en algunos países más que en otros.
- Esta preferencia tiende a estar relacionada con el nivel de desarrollo económico de los países de origen.
- Los consumidores de los distintos países responden de manera distinta a la marca país.
- En algunos casos puede existir una preferencia por los productos nacionales.

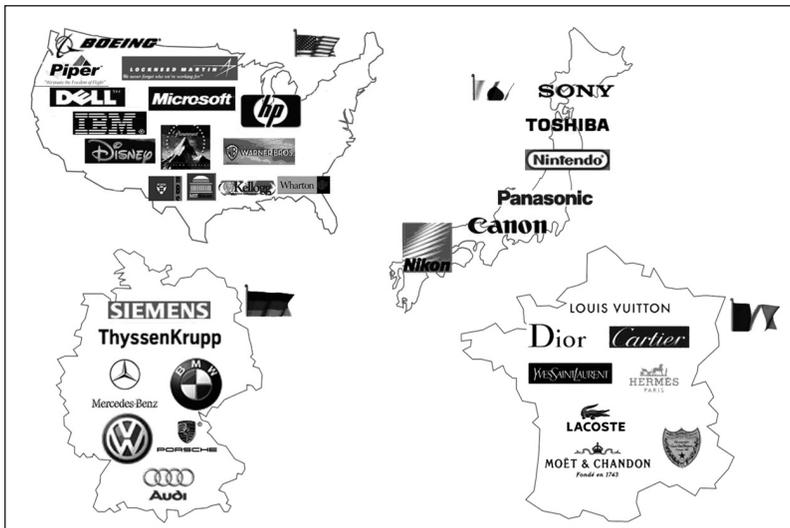
- Esa preferencia se da menos en los grupos no-etnocéntricos (jóvenes, educados, altos ingresos...).
- El patriotismo incrementan la concienciación en torno al país de origen, pero no la elección de marca.
- El efecto estereotipo varía según el tipo de producto.
- La influencia del País de Origen aumenta con una mayor familiaridad del producto o la categoría.
- Las percepciones de los consumidores sobre la calidad varían para los productos uni-nacionales y bi-nacionales.
- La estrategia de marketing puede variar los estereotipos del “país de origen”.
- Las valoraciones sobre el “país de origen” son dinámicas por naturaleza.
- Algunos consumidores no son conscientes o no toman en cuenta el “país de origen”.

Parece claro que hay una relación bastante directa entre la existencia de empresas con imágenes de prestigio internacional y la percepción de la imagen país en lo que a lo económico y empresarial se refiere. De la misma forma, si la “marca” es el referente con el que los clientes y prescriptores identifican, recomiendan y piden un producto o servicio cuya imagen han construido en su mente, se establecerá una relación directa y biunívoca entre la “*Marca País*” y las empresas y marcas renombradas de ese país.

Sin lugar a dudas, esta relación es recíproca, paralela e indisoluble. La imagen global de una marca en el exterior emana de sus propias fortalezas, pero también de la fortaleza de la marca de su país de

origen. Y al mismo tiempo, la fortaleza de sus marcas y empresas en el exterior, creará una imagen país mucho más positiva.

Esta relación se percibe en que, por lo general, los países que tienen una imagen lo suficientemente fuerte para servir de soporte efectivo a sus exportaciones tienen también marcas reconocidas que habrán contribuido a la creación de esa imagen. Y por otro lado, es difícil encontrar una gran marca internacional que no proceda de algún país con una fuerte identidad de marca. Países con imágenes de marcas difusas o neutras, tales como Bélgica, Portugal, Austria, Chile, Canadá, ó la propia España apenas han creado marcas internacionales de cierto liderazgo. En ocasiones, no está nada claro quién es la marca desencadenante del proceso. Es la relación recíproca de la figura siguiente:



Muchos países ocupan ya posicionamientos claros en la mente de los clientes internacionales. Como se ha comentado antes EE.UU. es

el “mejor” en aeronáutica, informática, cine y escuelas de negocios. Japón en electrónica, robótica y fotografía. Francia en artículos de lujo y vinos. Alemania en ingeniería y automóviles fiables. ¿Cómo ha ocurrido? Tomemos como ejemplo la marca “Alemania”. El “*Made in Germany*”, es un atributo que provee un valor indiscutible a empresas del sector automoción, ingeniería, equipos de proceso, bienes de capital, etc. Sin embargo, cabría la pregunta: ¿qué importancia han tenido marcas como BMW, Mercedes, Volkswagen, Siemens, Thyssen Krupp, Manesman y otras muchas en la reputación e imagen de la marca Alemania? Sin lugar a dudas, muchísima. Es decir, la marca Alemania es lo que es, en gran parte, gracias al esfuerzo tecnológico y comercial de muchas de sus empresas.

Son también empresas y personajes famosos los que han posicionado a EE.UU., Japón y Francia en algunos sectores industriales, como se ha mencionado antes.

Un caso interesante es Finlandia ya se ha mencionado. Capitaliza con éxito su marca más emblemática: Nokia. Esto se hace evidente analizando la evolución de Finlandia en el ranking de competitividad del World Competitiveness Forum. Se puede observar que desde la aparición de Nokia, Finlandia pasó del puesto treinta y uno al tercero en 2003, curiosamente uno de los años más brillantes de NOKIA frente a sus competidores más directos (actualmente consecuencia de la presión competitiva de fabricantes asiáticos esta empresa ha perdido protagonismo y en el 2008 ha caído al puesto 17 del ranking del WCF). Así Finlandia para convertirse en una marca país valorada internacionalmente, se apalanca en todo lo que

significa ser el origen de Nokia. Con este éxito sin precedentes, Nokia ha generado todo un conjunto de asociaciones para el *“Made in Finland”* en la mente de muchos consumidores. El país ha pasado de ser aquel lugar de ensueño en el extremo norte de Europa, a convertirse en un país que produce alta tecnología, desarrolla un excelente marketing y compite globalmente frente a las multinacionales tradicionales.

Es lo que se suele llamar el “efecto locomotora”. Es un hecho que las empresas que se internacionalizan con éxito arrastran, como las locomotoras a los vagones, a otras de su país de origen. Tanto por el efecto multiplicador al “obligar” a unas (medianas y pequeñas del sector y de sectores afines) a extender el área geográfica de su actividad, como a otras por el efecto “imitación” o “seguimiento” a las que facilitan la entrada en los mercados donde están instaladas. Marca Nacionales con notoriedad y presencia internacional, contribuyen a construir un posicionamiento internacional para su sector, creando sinergias positivas para otras marcas del sector y los sectores relacionados del mismo país de origen.

Ahora bien, como se ha explicado, los países no son competitivos en todo, hay sectores en los que unos son percibidos como mejores que en otros. Por eso la aportación del *“Made in...”* no suele ser igual para todos los sectores. Su influencia será positiva, negativa o neutra según la línea de productos o servicios que se esté promocionando.

Como ejemplo en el sector del automóvil se pueden mencionar los siguientes ejemplos de países:

- “*Made in Germany*” se relaciona con automóviles de gama alta; por eso Mercedes Benz, BMW, Audi, Porsche y VolksWagen tienen éxito, encajan en las percepciones de su país de origen.
- “*Made in Japan*” “es” automóviles de excelente relación calidad/precio, por eso Toyota y Honda tienen éxito.
- “*Made in Corea*” se relaciona con automóviles de gama baja; por eso Hyundai y Daewoo se venden por precio. (Corea es un buen ejemplo del gran riesgo que supone competir solo por precio).

Cada uno destaca con sus propios atributos con relación al mundo del automóvil; pero, por otro lado, ninguno de esos países es considerado líder en el mundo informático, ni en moda y confección o en alimentación y bebidas.

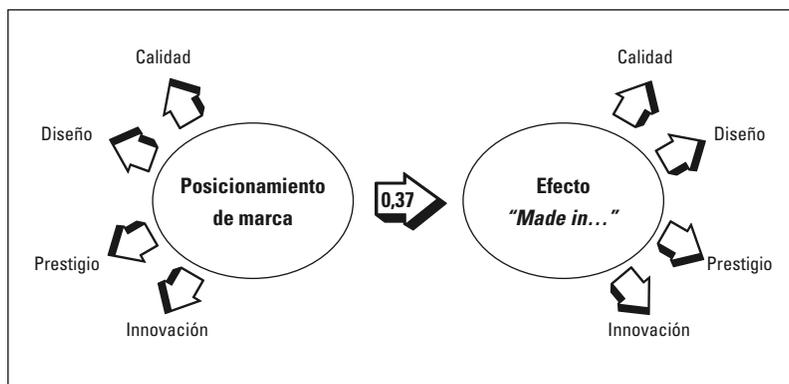
Por el solo hecho de aplicar el sentido común parece surgir con total claridad la relación directa entre el número y nivel de prestigio de las marcas renombradas de un determinado país y la valoración de su imagen, es decir el posicionamiento de su “*Made in...*”.

La cuantificación de esa relación es un ejercicio complejo al que no se le puede aplicar un algoritmo matemático. Ahora bien a partir de una investigación realizada por el Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE) sobre la imagen de España y sus empresas a 1.034 Directivos en 60 países se pudo disponer de datos suficientes para elaborar un estudio con un rigor científico adecuado que permitió medir la relación entre la imagen del país y la de sus empresas y marcas.

Aplicando un método de ecuaciones estructurales se relacionan los dos constructos, “Marcas Embajadoras” y “Made in Spain”. A ambos se les evalúa en base a cuatro variables:

Calidad. / Diseño. / Innovación. / Prestigio.

Del análisis para el caso español resultó lo siguiente:



Las conclusiones son muy claras:

1. Se demuestra con certeza suficiente que el Posicionamiento de las Marcas Renombradas (en este caso Españolas) representado por esas cuatro variables influye claramente en el *posicionamiento* de la “*Marca País*” (España) de forma significativa y positiva.
2. Que el Posicionamiento de las Marcas Renombradas (Españolas) en un determinado entorno (mercado sectorial ó geográfico) es claro e influye, positiva o negativamente, en el *posicionamiento* de la “*Marca País*”.
3. La tasa de variación de preferencia o atractivo de la “*Marca País*” es del 0,37 de unidad por cada unidad que suba ó baje la percepción sobre las Marcas Renombradas Españolas.

Dicho en términos muy coloquiales, que por cada 100 unidades que mejore, o empeore, el posicionamiento de las Marcas Embajadoras en el posicionamiento de su país mejorará, o empeorará, en más de un tercio.

Es oportuno destacar que si bien hay varios estudios publicados, incluso el del WEF, sobre mediciones de la influencia de factores como gobierno, sociedad, prestigio institucional, el mencionado en este punto es el primero del que se tiene constancia que vincula las imágenes de las empresas con las de los países.

Después de tantos años de una separación evidente, al menos en la práctica, de los objetivos de las empresas y las instituciones políticas, es imprescindible sincronizarlas y hacerles coherentes para que sean sinérgicas.

Si bien la *“Marca País”* parece ser una responsabilidad clara de los poderes públicos hay que insistir en que más que una responsabilidad de los gobiernos con colores políticos, es una responsabilidad de estado. Se trata de una apuesta de largo plazo, que no se puede modificar cuando hay una alternancia de partido, bien en el país de origen, bien en los países de destino. Países como EE.UU., Alemania, Japón, Reino Unido, Francia lo tienen muy claro y lo han aplicado y aplican con eficacia.

## Lo Social

Las empresas nacieron como marcas personales para identificar productos hechos por artesanos, personas físicas, y las referencias

eran sus nombres propios. En la era industrial esos nombres ó apellidos, como Ford, Michelin y Thyssen ó Cartier y Loewe, se han diluido en lo personal y han pasado a ser de personas para serlo de empresas, incluso grandes multinacionales. Y en esta era de globalización han pasado a ser referentes que se relacionan con sus países de origen.

También los pintores, los artistas, los modistos, incluso los profesionales independientes, médicos, arquitectos, académicos o políticos, siguen siendo marcas personales. Lo que hagan como expertos se identifica por sus nombres como referencias y con su país de origen.

Los personajes, que por razón de su trayectoria personal y profesional, gozan de un cierto nivel de trascendencia pública, asumen una responsabilidad que les exige su lugar país; ciudad origen; pueblo de origen. Si esas personas son reconocidas y notorias en su profesión, no solo se transforman en un referente en su especialidad sino que lo son de la propia *"Marca País"*, se transforman en *"Embajadores"* de esa marca.

A esta lista habría que agregar personas de otras nacionalidades que expresen con frecuencia aspectos positivos del país y también organizaciones internacionales con base en el territorio nacional. Finalmente es conveniente destacar especialmente al referente civil que tal vez sea el más importante:

- Los ciudadanos.

Y con las personas cuyos nombres son marcas ocurre como con los productos o servicios. Si son de *"consumo masivo"*, un cantante

por ejemplo, su marca es renombrada porque la conoce todo el mundo. Nos gusten o no casi todos sabemos quienes son Julio Iglesias o Madonna. Si se trata de un profesional o un “especialista”, cuando es reconocido lo es solo entre los interesados en su especialidad. Rafael Moneo o Santiago Calatrava son arquitectos muy famosos aunque no los conoce todo el mundo, tampoco a Plácido Domingo, en ese caso son marcas notorias, porque sólo son reconocidas por los que están “en el tema”.

Cuando un pintor firma un cuadro o un arquitecto un proyecto, sus nombres son marcas que indican que esos bienes o servicios han sido producidos por unas personas concretas que, como en el caso de la empresas, serán más o menos valoradas en función del reconocimiento que tengan entre el público al que pretenden interesar.

Un fenómeno parecido ocurre con las empresas de servicios, son personas las que los dan. Y, aunque a nivel individual sean anónimos no lo son los colectivos. Los ingenieros alemanes, los consultores norteamericanos, los banqueros suizos, son ejemplos válidos para este caso.

Es una responsabilidad que también tienen aquellos que, más allá de sus círculos más cercanos, mantienen el anonimato por sus nombres propios, pero no por su país de nacimiento. Nadie conoce los nombres de los forofos del fútbol inglés; pero su comportamiento contribuye muy poco a mejorar la imagen de su país. Tampoco los visitantes extranjeros conocen el nombre de los españoles que los orientan cuando se pierden en nuestras ciudades; pero su actitud ha contribuido a crear la imagen que tenemos de simpáticos y amables.

De alguna forma todos y cada uno de los habitantes de un país o una región influyen en la imagen, es decir en la construcción de la imagen de un país y por tanto, en conjunto, son “Embajadores” de su país.

Y este nuevo entorno de “explosión” de medios de comunicación todos ellos han asumido un rol de mayor protagonismo, se podrían llamar “referentes de la Sociedad Civil”.

Con respecto al papel de las celebridades para la promoción de productos, servicios, empresas, países se considera oportuno hacer una advertencia. Ninguna persona por el solo hecho de ser famosa va a ser un prescriptor adecuado que “convenza” a quien le escuche de que debe seguir su consejo. Debe existir una conexión directa entre las habilidades reconocidas del personaje y el producto, servicio, empresa o país que promociona.

Así Rafael Nadal podría recomendar algo relacionado con el deporte o una dieta sana; pero pocos seguirán su opinión sobre automóviles, bancos o compañías de seguro. También podría recomendar Mallorca, él es de allí; pero pocos seguirán sus consejos si promoviera visitar los museos de Madrid.

Últimamente este es un mecanismo de comunicación que se ha puesto de moda; aunque con criterios más estéticos que estratégicos.

# La imagen de España. *Una barrera para la competitividad*

## Los datos objetivos

Después de su aislamiento de casi 40 años, en 1975 España inició un proceso de recuperación y de apertura internacional muy notables que la han llevado al siglo XXI ocupando una posición entre los países más destacados.

Es ahora, lo que podríamos llamar, una “potencia media” que, gracias al esfuerzo y readaptación de sus ciudadanos, ha logrado tener un buen nivel de prestigio político, una participación significativa en organismos internacionales, un papel de cierta notoriedad como actor estratégico y militar y una participación destacada en el intercambio comercial y en las inversiones internacionales, tanto emisor como receptor. Aunque no ha logrado lo mismo desde la perspectiva económica empresarial.

Sin duda, es un país que en los últimos 35 años ha tenido una evolución más que destacada en el contexto europeo y también mundial. En este periodo ha pasado de ser uno de los países europeos más tradicionales tanto en valores como actitudes a ser uno de los más liberales, tolerantes y permisivos.

Algunos hechos relevantes que lo certifican son:

- España es uno de los países que más y mejor ha evolucionado en los últimos 25 años, hasta convertirse en uno de los más abiertos y prósperos de Europa.
- En los últimos años, España ha liderado el crecimiento económico de los grandes países en la Euro zona, consolidando sus equilibrios macroeconómicos con descensos significativos de los tipos de interés reales, de la deuda externa, la tasa de inflación y el desempleo. Siendo hoy la quinta economía europea precedido por Alemania, Reino Unido, Francia e Italia.
- La Historia, los lazos y legados culturales más una posición geoestratégica privilegiada hacen de España el mejor enlace entre Europa y Latinoamérica, el Norte de África y Oriente Medio. España es así un “puente” para llegar a más de 1.000 millones de clientes potenciales.
- España es el nexo natural de unión entre Europa y Latinoamérica por su idioma común y su profunda relación cultural y esta ha sido una ventaja que ha facilitado la implantación de empresas españolas. También está tomando posiciones importantes en Europa, EE.UU. y Asia, especialmente en China.
- En muy pocos años las multinacionales españolas se han transformado en líderes reconocidos en todo el mundo en gestión de infraestructuras, servicios públicos, telecomunicaciones y banca.
- La proximidad y excelentes conexiones con África y Oriente Medio de los puertos de Algeciras, Valencia y Barcelona, hace que las relaciones comerciales con esas regiones sean muy fluidas y con un enorme potencial de crecimiento.

Estos y otros hechos han situado a España en los primeros puestos de muchos rankings, colocándola en una posición más que relevante en el contexto mundial:

Datos Indicativos del Protagonismo Mundial de España\*

- 12º PIB del mundo.
- 11º PIB del mundo por poder de compra.
- 13º Exportador total, (17º de mercancías y 5º en servicios).
- 6º Inversor internacional.
- 2º/3º Destino turístico del mundo (60 millones de turistas/año).
- 2º Inversor en Latinoamérica.
- 1º En gestión internacional de infraestructuras.
- 2º Energía Eólica y el país que más crece.
- 1º Energía Solar fotovoltaica Bioenergía.
- 1º Productor mundial de biocombustibles.
- 3º fabricante de automóviles de Europa, tras Alemania y Francia.
- 1º Europeo en la industria de autopartes.
- 1º productor y exportador de aceite de oliva del mundo.
- 3º productor y exportador de vino del mundo.
- 4º exportador de libros.
- El 3º productor y exportador de zapatos del mundo.

\* Fuentes: World Bank Development Indicators 2007, Organización Mundial del Comercio (WTO) Informe 2007, Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles (2007), Organización Mundial de Turismo (WTO) Informe 2007, Organización Mundial de la Salud (WHO), 2008, UNESCO, Oct/2008.

En lo humano y cultural España también ocupa posiciones destacadas:

- 2º en esperanza de vida, después de Japón.
- 16º En índice de desarrollo Humano (UN-2006-Publicado 2008).
- 5º en seguridad ciudadana entre los países OCDE, después de Islandia, Luxemburgo, Japón y Reino Unido.
- 11º entre los donantes de Ayuda al Desarrollo.
- 2º con más lugares “Patrimonio de la Humanidad” (con un total de 40) precedido solo por Italia (con 43) y seguido por China (con 37).

## Otros aspectos del rol internacional de España

Además de los datos detallados en el punto anterior conviene pasar revista a aspectos más generales; pero que han tenido una mejora notable, y que influyen en el rol de España en el contexto internacional:

### *La internacionalización de las instituciones*

Sin duda el acontecimiento que más ha contribuido a una proyección global de España ha sido su incorporación a la Comunidad Económica Europea en 1986, hoy Unión Europea. Esta incorporación ha tenido efectos directos notables y también un efecto multiplicador que ha acelerado, incluso le ha obligado, a abrirse al mundo.

Otro aspecto que ha mejorado la presencia internacional de España, es la Monarquía Parlamentaria. En este caso hay un protagonis-

ta destacado que es el Rey Juan Carlos I; por su papel en la transición política iniciada en 1975 y por la imagen personal que ha sabido construir en estos casi 35 años. Esta labor se extiende más allá de la política con el apoyo a causas solidarias, a iniciativas en el arte, en la cultura y en el deporte que la Familia Real lleva a cabo activamente.

La presencia de España en la OTAN y en la Unión Europea ha llevado al Ejército Español a tener un papel destacado en misiones pacíficas en zonas de conflicto y alto reconocimiento como fuerza de paz.

Las ayudas prestadas por España a zonas de catástrofe han tenido como contexto más frecuente, pero no exclusivo, Latinoamérica y han contribuido a proyectar una imagen de un país solidario y abierto a la cooperación internacional.

### *La internacionalización de las empresas*

Hoy los principales sectores exportadores españoles son fundamentalmente sectores que incorporan tecnología a sus productos, como automóviles y componentes de automoción, equipos industriales, productos siderúrgicos, productos químicos, máquinas herramienta, equipos y materiales de construcción, electrónica e informática, software y hardware.

De todas formas el valor económico de las exportaciones no es la única variable a tener en cuenta a la hora de evaluar la importancia de la presencia exterior de un país. Existe ya un número importante de empresas españolas con presencia internacional que contribuyen

muy positivamente a la imagen del “*Made in Spain*” y generan sinergias. Desde las nuevas multinacionales españolas implantadas en Europa, Latinoamérica, EE.UU. y Asia hasta las que aportan valores culturales muy ligados a la forma de vida de los españoles contribuyendo a construir una imagen determinada.

Cuando España promueve productos relacionados con la gastronomía, la moda o el diseño, además de crear valor para sus marcas, se refuerza la imagen de España en el mundo, ya que esos productos se ven respaldados por connotaciones culturales del país de origen, España, consecuencia de las costumbres, estilo y calidad de vida.

### *La internacionalización de las inversiones*

España es ya el sexto inversor mundial. Las inversiones en el exterior de las grandes empresas españolas, para su implantación, demuestran no tener fines especulativos sino que responden a una estrategia seria de expansión y crecimiento. Telefónica, Gas Natural, Iberdrola, Inditex, BBVA, Santander, Repsol, Ferrovial, Pescanova, Barceló Resorts y muchos más han iniciado un camino que otros están siguiendo. Es la presencia económica de España en el mundo. La presencia de España en Latinoamérica es un activo que le da un especial papel en el seno de la Unión Europea. De hecho, antes de la incorporación de España a la UE, la agenda Latinoamericana de Europa era prácticamente inexistente. En la actualidad y gracias al impulso de España, el compromiso europeo se pone de manifiesto en un incremento importante de las ayudas y en el flujo de inversiones directas a los países de la región.

## *La tecnología y España*

A pesar de que a finales del siglo XIX y principios del XX, han sido ingenieros españoles los inventores del submarino, el autogiro (antecesor del helicóptero), teleférico y el “jugador de ajedrez”, un robot que podría definirse como el primer ordenador de la historia, España no ha sabido capitalizarlo. No fue así en la segunda mitad del XX, no hubo innovaciones tecnológicas de interés. Sin embargo, al comenzar el siglo XXI, renació el ingenio, tanto en la creación como en el desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías.

Hoy España es el líder mundial en producción de energía eólica y uno de los más desarrollados en energía solar fotovoltaica. Destaca también su liderazgo en control de tráfico aéreo, antenas para telecomunicaciones, simuladores para fuerzas armadas y líneas aéreas, sistemas automáticos de mantenimiento, control de resultados electorales, etc.

Lamentablemente la trascendencia es muy escasa.

## *Eventos globales españoles*

Los eventos de trascendencia mundial sirven no solo como herramienta para atraer turistas sino que son también una oportunidad de mostrar el país ante el mundo. España lo está aprovechando bien, incluso desde 2001 cuenta con un organismo responsable (SEEI-Sociedad Estatal para Exposiciones Internacionales) que dirige esta importante responsabilidad. Antes se habían dedicado cuantiosos recursos en la Expo-92 de Sevilla que últimamente continuaron en

Zaragoza 2008. La proyección del país fuera de las fronteras que lleva la SEEI, ha colocado a España de igual a igual con los países más importantes en Aichí 2005 (Japón) y en el futuro en Shangai 2010 (China), Yeosu 2012 (Corea del Sur) y la Expo Universal Milán 2015 (Italia) lo que permite dar a conocer su verdadera capacidad y potencial.

Aunque tal vez no tienen un efecto tan directo en la competitividad como país los eventos deportivos si contribuyen a dar a conocer la capacidad operativa. Las Olimpiadas de Barcelona, fueron el primer evento internacional y constituyeron una ocasión única para España que obtuvo un protagonismo internacional especial y sirvió además para mostrar su eficacia y capacidad de gestión. Ahora es Madrid la ciudad que aspira a organizar las Olimpiadas del 2016. En el mismo nivel de importancia hay que considerar el hecho de que, tras la victoria de la Copa de América 2003 por un equipo suizo, haya sido la ciudad de Valencia la elegida como sede de la siguiente edición de 2007, cuando desde hacía 152 años la Copa no estaba en Europa.

España es un país que está destacando como un escaparate adecuado para muchos eventos de envergadura internacional, aunque tal vez, como en otros aspectos, haría falta concentrar las decisiones en el “mando único”.

### **Algunas razones de estos datos objetivos positivos**

En “Eficacia Operativa”, es decir, oferta de buenos productos y servicios, a precios adecuados y con una distribución amplia; España está bastante bien. Aunque en este entorno super-hipercompetitivo, en

el que a la menor distracción alguien se lleva los clientes, nadie se puede dormir en los laureles.

Cuatro son los aspectos a tener en cuenta para una política que mantenga a España en cabeza en eficacia operativa:

- Cuidar los clientes/mercados que se tiene.
- Innovar permanentemente para mantenerlos y ganar nuevos.
- Desarrollar y atraer talento.
- Mantener y aumentar el capital comercial internacional.

Como producto / servicio desde la perspectiva más amplia (destino turístico-implantación-bienes y servicios) España está comparándola con los otros 200 países que integran el globo, está en el grupo de cabeza. Se puede decir que España forma parte de los países “Top 15” más importantes del mundo.

En costes tampoco está del todo mal. España esta integrada en la órbita euro y tiene costes aceptablemente competitivos en la Unión Europea. Desde el turismo hasta los zapatos, pasando incluso por productos y servicios de alta tecnología, como la gestión de infraestructuras o los simuladores aéreos. Aunque los empresarios españoles se quejan de la “falta de productividad”. Como si con productividad se pudiera garantizar la cifra de negocio. Pues no es así, ser muy productivos no es más que una condición a cumplir, todavía falta que los clientes decidan comprar y eso no lo gestionamos bien.

La “distribución” ha mejorado mucho con las inversiones en el extranjero, sexto inversor mundial, el sexto inversor en EEUU. y segun-

do en Latinoamérica. Las empresas españolas han acercado sus productos y servicios a los clientes potenciales de otras latitudes han aumentado la “comodidad” para la adquisición. Telefónica, Repsol, BBVA, Grupo Santander, Mapfre, ZARA, Mango, Freixenet, las cadenas hoteleras, las constructoras, las ingenierías son empresas que en sus sectores destacan por el crecimiento en número de clientes. Su expansión internacional ha permitido que sus productos y servicios sean más accesibles para los usuarios de muchos países, incorporando millones de personas y empresas a sus carteras de clientes. Sin embargo y otra vez la falta de habilidad para “cerrar negocios”, esas inversiones internacionales han fomentado muy poco las exportaciones españolas a esos destinos. Es sorprendente ver que siendo el sexto inversos en EE.UU. solo ocupamos el puesto 41º en la lista de suministradores a ese país, y, siendo el segundo inversor en Latinoamérica sigue exportando más a Portugal que a todos los países al sur de Río Grande juntos. En resumen, su participación en el comercio mundial de mercancías es del 1,7% con un déficit del 10% del PIB en su balance por cuenta corriente. Aunque es el quinto exportador de servicios con un 3,9% del total mundial.

De todas formas en años recientes España ha consolidado una serie de activos país que, en algunos mercados, han impactado favorablemente. Esta realidad constituye un buen síntoma y estímulo que debe aprovecharse proactivamente para reforzar el camino y adaptar la identidad de país de origen a los requerimientos de la nueva economía.

Como resumen entre los activos de competitividad nacional se pueden mencionar avances y mejoras en algunos aspectos muy concretos:

- Consolidación de las instituciones del Estado.

- Cierta apertura al comercio e inversiones internacionales.
- Mejora notables de infraestructuras.
- Utilización de tecnologías y desarrollo de know-how.
- Calidad y competitividad en gestión empresarial.
- Nivel de calidad de productos y servicios.
- Mejora de la autoestima de la población.

## Las debilidades objetivas

De un análisis detallado de los componentes se ve con claridad que, si bien, ha tenido un crecimiento reciente asombroso, llegando a tener unas finanzas públicas saneadas se, ha basado con un modelo económico poco sostenible.

El modelo de crecimiento apalancado en “el ladrillo y el turismo” ha necesitado año tras año más capital y trabajo; la productividad no ha aumentado y ha limitado la capacidad de la balanza comercial. Hoy la economía española está pagando un precio muy alto por haberse concentrado demasiado en el sector de la construcción que en el pico alcanzó el 17% del PIB. En 2006 en España se inició la construcción de un número mayor de viviendas que Francia, Alemania, Reino Unido e Italia juntos.

Y mientras España se ha orientado a estos sectores masivos y poco cualificados, los países avanzados se esforzaron en la generación de tecnología y know-how y en el desarrollo del conocimiento. Esta diferencia es evidente comparando con otros países las inversiones en cantidad, concentración y enfoque; en capital humano en los últimos 30 años.

Pero lo más grave es el análisis de lo que se podría llamar el retorno de la inversión personal y su efecto multiplicador. Por ejemplo mientras que en EE.UU. la prima salarial de alcanzar una licenciatura ha pasado del treinta por ciento en 1980 al setenta por ciento en 2006, y la de terminar un Master o doctorado del cincuenta por ciento al ciento veinte por ciento; en España la prima salarial por terminar una carrera universitaria ha caído del cincuenta por ciento al treinta por ciento. Muchas pueden ser las razones, desde la gran demanda de trabajadores hábiles; pero poco cualificados, en la construcción, a la caída de la calidad universitaria, pasando por la inmigración relativamente formada que trabaja en empleos poco cualificados por sueldos bajos. Debería preocupar y mucho el hecho de que no hay ninguna universidad española entre las 150 más prestigiosas del mundo.

Con este modelo, y así se ha demostrado, será difícil para España mantener esta posición en el ranking. Hacer “más de lo mismo” no sirve, hay que “hacer más de otras cosas” y “mejor”. En términos de eficacia operativa esto se traduce en:

- Una mejora de la productividad.
- La inversión en tecnología y desarrollo de Know-how.
- Creación y captación de capital humano con talento.
- Aumento de la participación en el intercambio internacional de productos y servicios.

Y la cuestión no se resuelve con más capital y más tecnología solamente; como se ha dicho la competitividad de un país es mucho más. El mundo académico puede ser brillante, que no es el caso de España; pero si sus investigaciones y desarrollos no se relacionan con lo

que esperan los mercados se queda en un trabajo especulativo imposible de aplicar.

Como decía Peter Drucker el único objetivo de una actividad empresarial es “crear clientes”; que hay que mantener. Luego agregaba que para ello las dos funciones básicas son: “la innovación y el marketing”.

La innovación bien entendida, o sea la aplicación de nuevas ideas, conceptos, tecnologías, productos, servicios y prácticas con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Por tanto, en el mundo de hoy, un elemento esencial de la innovación es su aplicación en lo empresarial, es lo que se llama “merito comercial”.

Para que esto se dé es necesario sintonizar tres elementos básicos los investigadores, que crean ideas, los emprendedores, que las ponen en práctica, y los recursos necesarios. Es decir los tres pilares de la competitividad:

- Capital Humano (Conocimiento y su gestión).
- Capital Tecnológico (I+D, Know-how, innovación).
- Capital Comercial (Marcas y redes comerciales).

Eso es lo que más necesita España. Hay que hacer reformas que favorezcan la generación, el desarrollo y la aplicación de ideas. Como se ha dicho antes el conocimiento y su gestión no han sido una característica de la sociedad española en el siglo XX.

Tal vez habría que comenzar por cambios de mucha profundidad. El hecho de que España, sin tener en cuenta la Literatura, sólo

haya recibido dos premios Nobel, Severo Ochoa y Santiago Ramón y Cajal, en campos científicos ( hace ya más de cincuenta años...) es un ejemplo de que hace falta modificar las actitudes de forma radical.

*“¡Que investiguen ellos!”* espetó Miguel de Unamuno cuando le preguntaron como potenciar el avance científico en España. Son muy pocos los españoles a los que les importa el escaso nivel científico de su país; sin embargo, la sociedad española se admira y sorprende cuando sus jóvenes científicos, que se ven empujados a emigrar a otros países por la falta de medios para desarrollar su labor, triunfan en Inglaterra ó Estados Unidos.

Esta es la consecuencia de una sociedad más preocupada por temas frívolos y superficiales que por la actividad, calidad y cantidad de los jóvenes investigadores, cuya labor, en muchas ocasiones, se ve entorpecida también por Universidades poco adecuadas a tiempos modernos, que en lugar de facilitar entorpecen con trabas burocráticas y especulaciones monetarias. Como dato indicativo de esta actitud baste decir que España es el único país de la OCDE que gasta, cada año, aproximadamente lo mismo en “I+D” que en juego y lotería.

Por eso no parece lógico que ahora por voluntarismo de la clase dirigente se proponga que España haga I+D.

Una clara “luz roja” a la euforia de los últimos tiempos encendió el *“Panorama económico sobre la Unión Europea”* publicado por la OCDE en 2007.

Basta con repasar algunos datos de ese informe:

- Comparando con EE.UU. la tasa de productividad es la penúltima, superada también por Portugal.
- La aportación al crecimiento del PIB del sector exportador es una de las más bajas de toda la OCDE.
- De la Europa de los 25, es el sexto país con más carga regulatoria.
- Ocupa el quinto puesto, comenzando por el último, en formación de capital humano.
- Según el World Economic Forum España está muy atrás en aspectos relevantes, en desarrollo tecnológico el 29º, capacidad de innovación 39º y en eficiencia del mercado laboral el 96º.

En el propio informe se advertía que España había avanzado con buen pie en la economía internacional; pero le hacían falta de reformas “en profundidad” que cambien el modelo de desarrollo económico actual.

Un reflejo más que evidente de su falta de competitividad en el mercado internacional, y como ya se ha mencionado, es el incremento constante del déficit por cuenta corriente, en el que España se ha situado como segundo en el mundo en valor absoluto, justo detrás de los EE.UU. Aunque el primero, y con diferencia, en relación con su PIB.

Un referente de que el modelo económico necesita ajustes es la balanza de pagos que mide objetivamente su participación y su dependencia en el intercambio internacional.

Parece que está muy claro; para mejorar en Eficacia Operativa hay que cambiar. En lugar de “constructores y restauradores u hoteleros masivos” hay que promover “innovadores y emprendedores”.

## El gran problema: la Imagen de España

El problema de España es que la imagen de algo, en este caso un país, no es la realidad misma sino la forma en que esa realidad es percibida por quienes reciben información.

Y aquí es donde hay un desfase demasiado grande que perjudica al “*Made by Spain*” que habrá que corregir.

Si bien España disfruta de una “Eficacia Operativa” relativamente alta; cuando los clientes potenciales la valoran con criterios subjetivos, y la comparan con otros países, el resultado no es bueno.

El *posicionamiento* de España en la mente de los compradores internacionales no coincide con su “eficacia operativa”, especialmente en lo económico empresarial. La comunicación no se ha manejado bien. Y cuando ocurren estas cosas en un mundo en el que sobran las ofertas, quien tiene el problema es el que pretende comunicar y no quienes reciben la comunicación. Falla la comunicación, un elemento clave para el *posicionamiento* del país.

Si se analiza la competitividad internacional a partir del dato más básico, según lo comentado antes, los países más competitivos deben ser aquellos que más participan en el intercambio de productos y servicios.

Si son empresas las encargadas de promover la exportación el número de empresas globales de un país será un factor de eficacia operativa que influirá en la competitividad.

Ahora bien en lo relacionado al segundo factor de la formula, “buena imagen”, la medición no es tan directa ni sencilla.

En cualquier caso analizando rankings publicados, se observa que si bien España está dentro de los “Top 15” en datos objetivos en los subjetivos estamos mucho más atrás. Esto significa que hay un desfase muy importante entre la realidad y la percepción que se tiene de España en otros países.

Como se ha dicho en el punto anterior se podría discutir, desde una perspectiva técnica o académica, la calidad de los métodos para la elaboración de esos rankings e, incluso, la certeza de sus resultados; pero lo que no se puede discutir es su influencia en la opinión de quienes deciden o recomiendan. Consecuencia de su trascendencia mediática. Cuando esos datos se publican los principales medios de comunicación del mundo los publican y muchos ciudadanos “de a pie” los ven y les dan total credibilidad. Esto tiene un efecto multiplicador que, naturalmente, favorece a los que están en los primeros puestos.

A veces quienes conocen con profundidad una situación se rebelan cuando los mercados opinan “lo contrario” de lo que ellos saben qué es la realidad. Pero lo primero que hay que aceptar es que en unos mercados formados, como ya se ha dicho, por personas físicas el

“mejor” producto, la “mejor” empresa” y/o el “mejor” país es aquel que más personas a nivel individual consideren “el mejor”.

Y los responsables de elaborar una estrategia para competir en esos mercados deben, aceptar la opinión, el “veredicto”, de quienes los integran y adaptarse a ellas. En temas de opinión *“la objetividad no es más que la subjetividad generalizada”*.

Se trata pues de corregir el desequilibrio. Hace falta una estrategia de comunicación eficaz que se adapte a las percepciones de los clientes y ponga en evidencia aquellos aspectos más positivos al mismo tiempo que disimule los negativos.

Desde luego no se arreglará con campañas masivas y costosas que pretendan “imponer” ideas que no sólo no encajan en la mente de quienes las reciben, sino que son rechazadas de plano porque, en muchos casos, contradicen las que ya hay sobre España. Las mentes no cambian “por decreto”, hay que “convencerlas” a partir de las percepciones que ya existen, y este es un trabajo de largo plazo y mucha coherencia.

## La contradicción: Realidad vs. Imagen

Así pues además de un cambio obligatorio del modelo económico empresarial, la falta de una imagen positiva está afectando notablemente a la capacidad competitiva de la “maquinaria empresarial” española.

No es suficiente ofrecer una buena “eficacia operativa”; también es necesario que quienes recomienden, o tengan que tomar decisiones, que afecten directamente a empresas o instituciones españolas tengan una imagen favorable de ellas y del “*Made by Spain*”.

Una rápida investigación de los medios de comunicación internacional, o prensa editada en países significativos con circulación internacional, pone en evidencia la contradicción. Siendo la octava potencia económica mundial no es tratada así en esos medios. Si bien la situación mejora, aún estamos lejos de la consideración que nos merecemos. Un ejemplo claro es la ausencia de informaciones sobre España en las páginas económicas de los principales diarios, revistas y canales de TV dedicados a las noticias económicas y empresariales del mundo.

Lo que mejor pone en evidencia el retraso de la imagen en relación con la realidad objetiva surge de los “rankings” que se publican cada año sobre el potencial de crecimiento y la capacidad competitiva de los países.

Podría discutirse la certeza o el rigor científico de esos informes; pero algo que es innegable, su gran poder mediático. Los publican los medios más reconocidos, los ven los líderes de opinión y, también, el público general y se los creen.

Se trata para España de un cierto “circulo vicioso”. Al aparecer en puestos bastantes relegados dentro de esos “rankings” se refuerza la percepción, entre quienes dan validez a lo que se publica; de que Espa-

ña no es un país demasiado protagonista en la economía mundial y eso la mantiene relegada.

En general muchos de los índices de competitividad internacional se elaboran sobre datos macroeconómicos, teóricamente objetivos, que se complementan con los obtenidos de encuestas realizadas entre líderes de opinión en los que influye la subjetividad de las percepciones existentes en la mente de quienes emiten sus opiniones.

Por ejemplo el informe sobre competitividad internacional del *IMD World Competitiveness Yearbook (WCY)* evalúa la competitividad internacional a partir de integrar datos objetivos relacionados con el performance económica, disponibilidad de infraestructuras y eficiencia del gobierno y las empresas, se analizan 131 factores. Pero además para valorar la competitividad global se incorpora la opinión recogida a través de una encuesta, que en 2008 recibió 3.960 respuestas de directivos de 55 países. Los entrevistados dan su opinión valorando de 1 a 10 a 123 aspectos que no son más que las percepciones que ellos tienen esos aspectos. Es decir, el resultado de las imágenes que los entrevistados tienen sobre los países analizados. Parece evidente que hay una contradicción entre la 12ª potencia económica mundial, el 13º exportador, el 10º en la lista de empresas del Fortune 500 y el puesto 33 que ocupa en el ranking de competitividad publicado. Es curioso ver como, mientras España desde 1995 hasta ahora ha avanzado mucho en los valores objetivos no lo ha hecho en el ranking del WCF. A continuación se incluye el puesto ocupado por España:

Año	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Puesto	28	29	25	27	23	25	24	33	26	28	32	31	30	33

Fuente: IMD World Competitiveness Yearbook/1995-2008.

Así en 2008 España ocupa el puesto 33, justo detrás de Slovenia (32) y por delante de Jordania (34), es decir, una posición significativamente inferior a la que corresponde a España por su nivel de PIB per cápita.

En otros índices que, de una manera u otra miden el atractivo de España con relación a su atractivo internacional. España se sitúa en el puesto 25º del “Globalization Index” realizado por la consultora ATKearney y el Foreign Policy Institute, detrás de Portugal (24º) y por delante de Eslovaquia (36º).

En el “Índice de Confianza para Inversiones Extranjeras”, realizado también por ATKearney, España ha perdido posiciones, pasando del puesto 13º en el 2005 a no estar entre los primeros 25 en el 2007.

Es evidente que no hay una relación lógica entre la realidad y la imagen.

Y son esos “ranking” la referencia que influye realmente en las imágenes internacionales de los países y, por tanto, en la opinión de inversores, prescriptores y compradores, es decir influye en el *posicionamiento* del “*Made in Spain*”.

Puede que España haya ido bien; pero se ha “vendido” mal. No ha creado una imagen atractiva ni un “capital comercial” que genere retornos a largo plazo.

Se trata de un problema relativamente grave, y que cada día lo es más, que limita notablemente la actividad internacional de las empresas españolas y condiciona el retorno de las inversiones comerciales que se realizan fuera de sus fronteras.

Es curioso observar que desde que se ha iniciado la transición democrática y social en la segunda mitad de los años setenta España ha mejorado de forma sensible su imagen en lo relacionado con lo que se entiende por progresista y moderno, sobre todo desde el punto de vista social y político. Sin embargo no ha logrado que esa evolución se extrapole en positivo a lo empresarial o a lo relacionado específicamente con actividades económicas.

### El “*Made in Spain*” no es una ventaja

El desfase mencionado entre realidad e imagen, afecta realmente a la capacidad competitiva de las empresas españolas que quieren internacionalizarse.

La relación entre la imagen país y la de las empresas de ese origen es compleja y sinérgica aunque la interrelación está muy clara. Cada una influye sobre la otra y se hace necesaria la coordinación.

En muchos países, algunos mercados importantísimos para las empresas españolas, como Estados Unidos, simplemente no hay una

imagen clara de lo que es España. Incluso, también en el caso de Estados Unidos y tal vez algún país asiático, lo “Español” (Spanish) se confunde con lo “Hispánico” (Hispanic).

Siendo España uno de los exportadores de productos industriales de tecnología intermedia al resto de los países de la Unión Europea, sigue prevaleciendo entre los propios compradores industriales la percepción de que España es más un país para ir de vacaciones que otra cosa, el “Tourist Resort” clásico de los europeos.

Y sin embargo hay empresas, muchas españolas, titulares de marcas, que son notorias y/o renombradas en los países donde están implantadas.

Son varias las marcas que ocupan el liderazgo mundial en su sector o especialidad; pero son muy pocas, a las que se vincula con el “*Made by Spain*”, como se comenta en el capítulo siguiente.

Realmente el pragmatismo al que obliga la propia actividad hace que los responsables de empresas solo apoyen su promoción en el “*Made in...*” si este aporta valor añadido. Algo que, en general aún no hace, el “*Made in Spain*”.

Por este motivo son muchas las empresas españolas que se construyen sin apoyarse en la “*Made in Spain*”; incluso disimulan el origen. El aceite de oliva y el calzado son dos sectores donde esto es evidente viendo el uso bastante generalizado de nombres italianos.

Lograr que las empresas con marcas notorias y/o renombradas internacionalmente se vinculen a España sería un paso importante.

Serían ellas las que primero “trasvasen” prestigio al “*Made by Spain*”. Luego ese prestigio beneficiaría a nuevas empresas del sector haciendo que marcas que aspiraran a ser globales encontraran en ese “*Made by Spain*” un referente que les añadiera valor y facilitara su expansión internacional. Así se generaría un “circulo virtuoso” que deberían culminar en un crecimiento del prestigio de la imagen de España en el mundo empresarial que es donde más lo necesita.

## Los problemas de las empresas

Como se ha dicho uno de los apoyos más importantes de la imagen país son las empresas y las marcas. Esa es probablemente el “soporte” más débil de la imagen de España. A continuación algunos de los aspectos que más destaca el FMRE como lastres para la competitividad internacional de las marcas españolas:

- Escasez de marcas globales y aún débil presencia internacional.
- Erosión cuota de mercado doméstico vs. marcas extranjeras y de distribuidor.
- La fuerte competencia internacional de marcas globales y la irrupción de países emergentes (China, India, etc.)
- La ausencia de grandes cadenas de distribución y tradings españoles en el exterior que faciliten la presencia de las marcas españolas.
- Riesgo de fragmentación del mercado interior (España)
- Poca complementación internacional.

- Competencia desleal entre empresas españolas en terceros mercados.
- Apoyo complicado, disperso y poco eficaz por parte de las autoridades.
- Procesos de absorción de empresas españolas por extranjeros.
- Escasos procesos de absorción ó compra a empresas extranjeras por empresas españolas.
- Abandonos de los esfuerzos de internacionalización por fracasos, consecuencia de improvisaciones y falta de profesionalidad.
- Poco aprovechamiento de Directivos con experiencia internacional que las propias empresas forman.
- Recursos adecuados insuficientes (humanos, financieros, gestión, innovación, nuevas tecnologías, etc.)
- Escaso “lobby” (ingeniería política) en organizaciones internacionales y multilaterales.
- Poca sensibilización de la opinión pública española con relación a sus empresas internacionales.

## Un problema reciente: Las Autonomías

Como se ha dicho los últimos 25 años del siglo XX las cosas mejoraron para España. La transición política fue un modelo que muchos quisieron copiar, la corona española atesoró un prestigio muy alto, tuvimos las primeras multinacionales; nuestros artistas, deportistas y profesionales destacaron y hoy más que nunca. Así “España” comenzó a ser una marca país de prestigio creciente lo que se comenzaba a notar en el interés que despertaban nuestros productos y servicios y las empresas que los ofrecen.

Pero cuando las cosas parecían ir encarrilándose aparecieron los intereses de política regional o localista que han “complicado” (enrevesado, enmarañado) la situación. Independientemente de los efectos internos, a nivel internacional los responsables de gobiernos autonómicos iniciaron un proceso de dilución de la “Marca España” antes de que esta llegara a ocupar un posicionamiento claro.

Seguro que muchos ciudadanos del mundo han oído hablar de Milán, Frankfurt ó Zurich. Pero cuantos podrían decir en que provincia, región o estado de Italia, Alemania o Suiza están estas ciudades. Entonces ¿Porqué un italiano, un alemán ó un suizo van a estar interesados en saber que Barcelona está en Cataluña o Sevilla en Andalucía?

También es muy probable que casi todos los españoles sepan que Renault es francesa, Fiat italiana, Toyota japonesa, Audi alemana y Harley Davison norteamericana. Pero cuantos podrían decir en qué ciudades de esos países están las fábricas o las oficinas centrales de esas marcas. Entonces ¿Porqué los franceses, italianos, japoneses, alemanes o norteamericanos van a saber donde están ZARA, Mango, Telefónica ó Iberdrola? ¡Están en España! Eso es lo que saben y les interesa.

Otro tema es el de las “oficinas de promoción” que las 19 autonomías están creando por el mundo. Antes de que terminen de asimilar la imagen de España ya se les confunde. Con el agravante, en algunos casos, que teniendo un idioma común, el segundo más hablado del mundo y el de mayor crecimiento, no se utilice como herramienta de diferenciación y competitividad.

Si se hiciera un listado por PIB de los países del mundo incluyendo en la lista a los estados norteamericanos de forma individual, California ocuparía el quinto lugar. ¿Dónde están las oficinas de promoción de California fuera de EE.UU.?

Pocos países más federales que Suiza. ¿Donde están las oficinas de promoción de sus cantones? ¡No tienen! Bueno tienen una para todos en cada país; es la Embajada Suiza.

Lo de España es, como mínimo, difícil de entender. Precisamente, en la crisis iniciada 2007/2008 hay que aguzar el ingenio para aprovechar las oportunidades de negocio allí donde estén, esta fiebre autonómica es enemiga de la competitividad internacional.

Esto no quiere que las regiones o ciudades no deban promocionar su oferta; pero tienen que hacerlo para integrar no para diluir. No hay que ser un genio para entenderlo, con un poco de sentido común sería suficiente. Habría que tener muy presente que se puede discutir ó competir en casa; pero fuera hay que estar de acuerdo y aliarse.

España, a nivel internacional, solo debe promover una marca es: ¡España!

## Algunas conclusiones sobre la situación

Organizadas por el Comité Marca España, en Noviembre de 2003, que se han repetido en 2008, se desarrollaron en el ICEX las “Jornadas Internas sobre Marca España” a las que fueron invitados exper-

tos de diferentes disciplinas: historiadores, sociólogos, empresarios, representantes de las Administraciones Públicas, y expertos en marketing y comunicación para discutir, diagnosticar y proponer ideas para la mejora de la imagen País. Fueron cincuenta y tres los expertos que participaron en distintas reuniones de análisis y contraste de opiniones.

Si bien el análisis no se concentró, como es el caso de este ensayo, solo en los aspectos empresariales y comerciales sí se trataron y parece oportuno recordar algunas de esas conclusiones que se recogieron en el informe final.

1. Un objetivo prioritario debe ser el de determinar porqué la imagen de España en el Extranjero no se corresponde con la realidad y quienes son los responsables.
2. En esta falta de adecuación entre la realidad y la imagen percibida existe responsabilidad en el Estado, en las Administraciones Públicas, en los empresarios y en la sociedad civil.
3. El conocimiento de las marcas españolas es insuficiente.
4. No se puede construir una imagen que no responda de alguna forma a la realidad y es necesario desarrollar mensajes homogéneos y coherentes en distintos mercados.
5. 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.
6. Para un mejor conocimiento de España es necesaria una mayor acción y compromiso institucional.
7. En España hay empresas con presencia internacional, pero falta una buena imagen país, lo que dificulta su desarrollo.

8. Faltan empresas con más prestigio global; es decir, locomotoras de imagen que fortalezcan el “*Made in Spain*” y que faciliten la internacionalización de otras empresas españolas.
9. Hay “ciertos complejos”, como es el caso de los productos que no hacen referencia a su origen español o que utilizan nombres para aparentar otro origen ( Italiano, Francés, etc.)
10. Este proceso hay que abrirlo a toda la sociedad española, pero ello requiere en primer lugar tener una estrategia que seguir.
11. El proyecto “*Marca España*” debe ser un proyecto a medio y largo plazo, que exige un análisis riguroso y una estrategia clara y comprometida.
12. Dentro de este plan es necesario poner en marcha un plan de comunicación importante.
13. Antes de salir fuera hay que trabajar dentro, para construir entre los propios españoles la imagen adecuada que debe responder a la realidad.
14. Esta imagen debe ser coherente, y debe intentar combinar tradición e innovación. La imagen, es una combinación de opiniones, creencias y prejuicios. Las opiniones se pueden cambiar con una cierta facilidad, pero los prejuicios no, y mucho menos las creencias.

El informe menciona dos consideraciones importantes que conviene destacar:

- La imagen de España debe ser asumida por una institución del Estado, más allá de la ideología del gobierno de turno.
- Las empresas prefieren presentarse bajo la cobertura de la “*Marca España*”, mejor que bajo la de la comunidad autónoma, o al menos

se pide que vayan asociadas las dos. Sin embargo, parece existir una mejor coordinación en el ámbito autonómico que nacional para la promoción de acciones internacionales.

# Reflexiones y una Propuesta para la mejora de la Imagen de España

## Las razones y los objetivos

Es evidente que España y los españoles se encuentran en una encrucijada como tal vez nunca habían vivido hasta ahora.

Como ya se ha dicho no se trata de internacionalizarse o no, se trata de que en este entorno super-hipercompetitivo hay que defender la cuota de negocio que se tiene y tratar de consolidar la actividad en un escenario global, sin fronteras administrativas, ni técnicas. Una actitud pasiva, o conformista, de “ya estamos bien como estamos” que rehúya el desafío internacional no sólo es poco inteligente, se podría decir que es suicida.

Es necesario actuar, diseñar y poner en marcha acciones concretas con un ritmo y una secuencia adecuados, orientados hacia un objetivo final: hacer de España un país eficaz operativamente con una imagen atractiva para resultar suficientemente competitivo.

No es una solución confiar en el hecho de que España es un país que despierta simpatías. Si bien es un país muy bien valorado en aspectos sentimentales y afectivos esto no le da demasiadas ventajas en lo

económico-empresarial y por tanto no contribuye demasiado a la prosperidad y bienestar de los españoles. Como en la vida personal a todos nos gusta la convivencia con amigos y familia; pero cuando se trata de hacer negocios preferimos a los profesionales. Y esta imagen de profesionalidad es la que aún le falta desarrollar a España.

Pesan demasiado, en algunos países más que en otros, los estereotipos que sobre España y los españoles se han ido “construyendo” en la mente de muchas personas en los últimos siglos.

No es fácil cambiarlos, y tampoco se pueden cambiar de un día para otro con campañas bien intencionadas, pero más románticas y esotéricas que apoyadas en el sentido común, sin sentido práctico y muy dispersas.

Hay que hacer un trabajo de análisis, reflexión y adecuación al entorno y sus circunstancias. Habrá percepciones sobre España y los españoles que se podrán potenciar, otras que convendrá manipular y algunas que será necesario disimular. Pero para ello hay que partir de lo que hay, o de lo que no hay en la mente de los clientes ahora y elaborar argumentos apoyándose en ellos. Las mentes de los clientes no se cambian por decreto ni se les puede imponer criterios nuevos, es un proceso que se puede incentivar desde fuera; pero se realiza “desde dentro”.

A continuación y con el objetivo de hacer una primera reflexión sobre el tema se desarrollo un primer borrador de los que podría ser un:

*Plan de Posicionamiento Estratégico Competitivo para España.*

**Guías y Reflexiones para *Plan de Posicionamiento Estratégico para España***

**Introducción**

Como se analiza en el capítulo 3, el *posicionamiento* es lo que permitirá diferenciar y hacer preferida una oferta en la mente de los clientes y prescriptores.

Implica la identificación de una idea, lo que se llama “un ángulo mental competitivo”, aquello que cuando llegue a la mente de quienes recomienden o compren productos o servicios, en este contexto global, prefieran “lo español”.

Luego, la idea, debe transformarse en el eje fundamental de la estrategia competitiva. Y todas las acciones que se lleven a cabo deben tener una coherencia con esa idea, al menos en lo perceptual, en la mente de los clientes y prescriptores, marcando lo que llamamos “una dirección coherente de la acción comercial”, para que llegue a muchas mentes de muchos sitios. Hay que “capturar mentes” de “una en una” para conquistar mercados.

España, como si fuera una “corporación empresarial” necesita identificar un concepto; un concepto que también beneficie a sus instituciones y empresas “participadas”. Como se decía al hablar

de una “Marca País”, la relación entre ella y las empresas de ese origen es compleja y sinérgica y debe estar lo más sincronizada posible para que realmente se produzca un efecto multiplicador en beneficio de todos.

Son las empresas y las marcas las que construyen la imagen del “país” o la corporación. Son quienes tienen éxito los que “construyen” el prestigio de la marca de origen.

### **Paso 1 del Plan: Adaptarse al contexto**

*Los argumentos nunca se hacen en el vacío, las mentes de los “clientes” tienen almacenadas experiencias anteriores que les construirán percepciones propias cuando reciban información a través de sus sentidos.*

*Cuando alguien les hable de España elaborarán esa información a partir de lo que ya tengan registrado su mente por experiencias y recuerdos personales anteriores.*

### ***Escenario Competitivo del “Made in Spain”***

¡España está en crisis! Algo no muy bueno, está ocurriendo. El paro aumenta mucho y la actividad empresarial ha caído de forma muy notable. Lo que generaba actividad e intercambio ha dejado de hacerlo y se ha creado un círculo vicioso que agrava lo financiero. Si no hay actividad no hay dinero y sin dinero no se ponen en marcha nuevos emprendimientos. El problema fundamental parece ser la caída de construcción en la que se basaba el crecimiento

de este país. Representaba casi el diez por ciento del PIB y el trece de la población activa, unos 2,6 millones de trabajadores. Un número que coincide bastante con las cifras de paro que se manejan. Estamos “saturados” de construcción, hay que hacer otras cosas.

Hace falta poner en marcha acciones basándose en la realidad que nos rodea y a la capacidad competitiva de España. Como dijo el Gral. George Patton, héroe norteamericano de la II Guerra Mundial: “Los planes hay que adaptarlos a las circunstancias y no intentar que las circunstancias se adapten a los planes”.

No se puede, por ejemplo, decidir por decreto que de un día para otro la recuperación económica española se basará en un esfuerzo en “I+D”. Los japoneses, con un carácter mucho más constante, comenzaron imitando y tardaron casi cuarenta años en ser tecnológicos. Los españoles pueden ser muy inteligentes y despiertos; pero pueden ser ilusos. Si casi el setenta por ciento del PIB proviene del sector servicios, si sólo menos del seis por ciento de las exportaciones lleva algún elemento de alta tecnología y si España es el único país de la OCDE que gasta cada año lo mismo en juego y lotería que en I+D, es realmente ilusorio creer que se puede cambiar de la noche a la mañana por “imperativo legal”. Aunque se pudiera hacer no sería fácil que el resto del mundo se lo creyera así como así. Será muy difícil convencer de que España ha dejado de ser un país lúdico y divertido y que va a competir con Alemania o Japón.

El plan debería comenzar por una revisión de la “eficacia operativa” de España. Habría que hacer un inventario de aquello que hacemos mejor y compensar la caída interna de la actividad. Estratégico quiere decir con un objetivo de largo plazo que empiece a generar ingresos a corto. Lo primero sería hacer la lista de aquellos sectores en los que tengamos ventajas objetivas frente a nuestros competidores. Es decir en aquellas actividades en las que nuestras cuota de mercado o nuestras empresas destaquen realmente a nivel global. Eso sí, eligiendo de forma más inteligente los mercados objetivo. Hay que ir a vender allí donde los clientes potenciales tengan poder adquisitivo. Es inadmisibile que siendo la octava potencia económica estemos en el puesto 41º como proveedor de la primera, que es EE.UU. En el ranking de exportadores de mercancías España ocupa el puesto 18º; pero si se quitan sólo las exportaciones de automóviles, en manos de multinacionales, caería muy cerca del puesto 30º.

Está claro, lo que hace falta; es mejorar nuestra competitividad internacional. Pero la eficacia operativa; buenos productos y servicios a los precios adecuados y bien distribuidos, siendo absolutamente necesaria, no es suficiente.

Hay que trabajar para ser percibidos como mejores que la competencia. Este es el verdadero problema de la competitividad internacional española. La imagen de España, en lo empresarial, no está en línea con sus datos macroeconómicos.

En un mundo en el que la tecnología está al alcance de todos, la competitividad no se consigue solo con ofrecer unos buenos pro-

ductos o servicios. Hay algo que hoy es aún más importante, la imagen construida en la mente de los clientes que hará de la *“Marca España”* la preferida.. La imagen no es buena. Se la percibe por debajo de su realidad, los clientes la infravaloran. Pero ¿quién es responsable de que esto sea así de complicado? Sin duda un entorno hipercompetitivo; pero también los españoles somos responsables. Nunca nos ocupamos como es debido, ni en lo político ni en lo empresarial, de construir una imagen internacional *“atractiva”*.

Así que lo segundo, después de hacer la lista, es diseñar un plan global de posicionamiento estratégico e ingeniería de marca para el *“Made in Spain”*, o como se dice ahora *“Made by Spain”*, y ponerlo en marcha.

### Las percepciones son la realidad...

En general los seres humanos tenemos imágenes ya construidas en la mente en base, como se ha dicho antes, a la información que recibimos a través de los sentidos y a las experiencias y conocimientos anteriores que tenemos almacenados en la mente. La resultante de esa integración son las percepciones.

Pero los seres humanos tienen en sus mentes percepciones sobre muchas cosas, también sobre los competidores contra los que se va a rivalizar por atraer el interés de esos clientes.

En esencia el posicionamiento es una estrategia competitiva. Una estrategia *“en contra de...”*, cuando se consigue un cliente es por-

que algún otro que lo ha intentado no lo ha conseguido. Por tanto se trata de poner en evidencia y promover las fortalezas propias existentes en la mente de prescriptores y usuarios y disimular las debilidades. Al mismo tiempo poner en evidencia las debilidades de los competidores y disimular sus fortalezas.

Para ellos es muy importante conocer lo mejor posible las percepciones que tienen los clientes sobre el producto o servicio que se ofrece, sobre los competidores con quienes se va a disputar esos clientes y sobre la oferta propia, en esta caso la oferta de España.

Sin duda entre encontrar una solución para mejorar la imagen de un champú o un automóvil o una póliza de seguros y resolver el mismo problema para un país la diferencia es abismal. Pero si no se comienza a andar nunca se llega.

Como se ha mencionado muchos son los estudios que se han realizado sobre las imágenes de los países, y también para España. Y muchos son los estudios que sirven de poco o nada por falta de pragmatismo e, incluso, algunas veces de sentido común.

Sin embargo usando este último como aquello que entendería la generalidad de las personas, en este caso de compradores internacionales hay datos para tener una primera idea de cuál es la impresión que se tiene de España en el mundo. Por ejemplo según una encuesta hecha hace casi diez años por INRA (International Research Associates), sobre la imagen de 16 países europeos, España era

percibida como el número uno en “gente simpática”, “un país que me gusta”, un país donde retirarse” o, incluso, “un país donde vivir” (no trabajar). Esta última la ha contrastado el *Financial Times*: entre sus lectores ingleses hace cuatro años. Siguiendo con la encuesta de INRA el 2º en “un país donde ir de vacaciones”, mujeres atractivas” y “hombres atractivos” (en ambos casos detrás de los italianos). El 3º en “buen gusto en comidas y bebidas”. Pero el último (por detrás de Grecia y Portugal) en “hacen equipos de alta calidad para empresas” y el penúltimo en “el Made in Spain es una buena marca”.

El pasado mes de marzo la consultora Brand Keys de Nueva Cork entregó una encuesta sobre la imagen de las empresas españolas comparadas con las de los otros cuatro grandes europeos, R.U., Alemania, Francia e Italia; y Portugal. El resultado es curioso. Cuando se opinaba sobre los que se pueden llamar datos “macro” por ejemplo número de empresas importantes, marcas de prestigio internacional, España estaba en delante de Portugal y en alguna de las mediciones por delante de Italia. Pero cuando la pregunta era más específica “¿En qué país conoce empresas de su especialidad que le den confianza?”, España era la última y Portugal le adelantaba.

Es interesante observar que en lo referido al entrono empresarial. España sigue siendo una gran desconocida. Sus empresas, marcas y productos no son notorios o no se les vincula con su origen español. En general los productos y servicios españoles se valoran

como de “baja calidad, escasa innovación tecnológica, diseño de mal gusto y no exclusividad”. En el mejor de los casos los consumidores Europeos solo diferencian a España “por precio”. Así pues, por lo general en la UE los productos españoles no están en la lista de los preferidos. Este estudio confirma también que si bien en otras dimensiones la imagen de España ha mejorado notablemente, en lo relativo al mundo empresarial y de negocios está estancada.

Dado que este ensayo tiene un sesgo hacia lo económico y empresarial es oportuno incluir algunas conclusiones del estudio realizado por los profesores de la Universidad Carlos III, Dres. Julio Cerviño y Jaime Bonache en 2004 para el Foro de Marcas Renombradas Españolas. Este estudio está fundamentalmente orientado a determinar la relación entre el “*Made in Spain*” y las Marcas Renombradas Españolas.

- Los productos y servicios españoles se perciben como competitivos en calidad y precios; pero con baja valoración en lo relacionado con innovación y tecnología.
- El grado de notoriedad de marcas españolas es bajo.
- Las marcas españolas más conocidas son ZARA, SEAT, Mango, IBERIA, Freixenet, ChupaChups, Telefónica, Banco Santander, BBVA, Lladró y Real Madrid.
- El efecto “*Made in Spain*” es más positivo en los sectores turismo, alimentación y bebidas, diseño y moda y servicios financieros.
- Los países que compiten más directamente con España (en opinión de los encuestados) son Italia, Francia y Alemania.

- La imagen percibida de los productos españoles respecto a los ofrecidos por sus competidores más directos está por debajo de la realidad medida con criterios objetivos.
- Varias de las marcas mencionadas se vinculan muy poco con su origen español. La mayoría de las veces que ocurre esto se asocia a la marca con Italia.
- Aspectos positivos y negativos que se asocian con España: Económicamente desarrollado, y estable; buen nivel de vida; en lo negativo destaca el alto desempleo, bajo nivel de investigación tecnológica y escasa presencia de empresas españolas a nivel internacional.
- Con respecto a los españoles; la opinión es coincidente en los siguientes aspectos: amigables, alegres, abiertos.

Las conclusiones sobre las percepciones que posee España en la mente de los clientes internacionales podrían ser:

- En general guste, o no, como mejor se conoce a España y en aquello en lo que le acreditan mayor habilidad es en todo lo relacionado con *“fiesta”* y la *“siesta”*, lo lúdico, la buena vida. Es lo que surge de todas las encuestas internacionales que se han consultado.
- Como se ha dicho antes en estos casos la *“objetividad”* es la *“subjetividad generalizada”*. España *“es”* lo que la mayoría de ciudadanos del mundo piensa que es. Y hay que aceptarlo. No hay que dejarse llevar por el ego. No se trata de creer que *“todo el mundo”* está equivocado. Aquí no se trata de confrontar opiniones. Las que valen, y con las que hay que plantear la idea de

posicionamiento, son las que tienen los clientes potenciales y prescriptores sobre España. Hay que aceptarlas y trabajar con ellos, aunque al mismo tiempo, y eso puede ser parte del plan, hay que trabajar para cambiarlas a largo plazo.

Con relación a los competidores principales las percepciones son:

- Alemania: la fortaleza es la fiabilidad y la debilidad una cierta falta de actualización.
- Reino Unido: la fortaleza es su vinculación con el mundo anglo-parlante y su debilidad la caída notable de su capacidad industrial.
- Italia: la fortaleza es el diseño y la gran debilidad la poca fiabilidad.
- Francia: en lo positivo es la distinción y exclusividad; pero tiene una imagen de elitismo y precio muy alto.

Si se habla de turismo hay una percepción de cierto liderazgo, especialmente en “sol y playa”. Sin embargo no hay grupos empresariales ni marcas de destinos turísticos que hayan logrado vincular el alto grado de satisfacción que siguen mostrando los turistas que visitan España con nombres o marcas españoles.

“A modo de síntesis” se incluye un análisis con relación a las percepciones con las que España es percibido internacionalmente, incluido como una conclusión final del trabajo mencionado:

- **Debilidades:** desconocimiento en unas zonas y sobreposicionamiento en aspectos expresivos (sol y pasión).

- **Amenazas** Competencia tradicional de Italia y creciente de otros países (por ejemplo mediterráneos en turismo).
- **Fortalezas** en general, los aspectos positivos del carácter español, como la solidaridad, la sociabilidad, el trato humano; en el aspecto político la transición a la democracia; por regiones la integración y convergencia con la UE, y la cultura y la lengua en América Latina.
- **Oportunidades.** Las debilidades de los competidores más directos, como la baja confianza en los italianos o la imagen elitista de los productos de Francia; en la cultura, los signos de agotamiento de la demanda del inglés y la cultura anglosajona en algunos segmentos (jóvenes).

## Un observatorio

Pero como se vive en un mundo de cambio permanente un plan de posicionamiento debería incluir la puesta en marcha de un Observatorio Permanente de la imagen exterior de España, que llevé a cabo estudios e investigaciones sobre:

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

Algo similar a lo que desde hace unos años ya está haciendo el Real Instituto Elcano; pero mucho más orientado al entorno económico y comercial. Hasta ahora los estudios de este instituto, con un sesgo algo académico, parecen alejados de lo que se necesita para mejorar la competitividad. Sus investigaciones están mucho más orientadas a análisis políticos y sociales que económico-empresariales.

Esa institución “ad hoc” que habría que crear, con la información obtenida por el Observatorio Permanente; trabajaría, también, en la elaboración de directrices o líneas estratégicas de comunicación, que deberían servir como recomendaciones útiles, tanto para las empresas como para las instituciones públicas. Es claro que los vectores de una nueva marca España deberán ser compatibles con la imagen actual, pues de otro modo perderían credibilidad.

Las directrices anteriores serían la base de un plan estratégico de comunicación de la nueva imagen de España en el exterior. Este debe comenzar por una segmentación de audiencias, que permitirá diseñar acciones de comunicación y/o formación dirigidas a distintos públicos-objetivo, con mensajes e incentivos específicos. Los estudios existentes indican la necesidad de una segmentación, de carácter geográfico o geopolítico, dado que la imagen es distinta en Europa, Estados Unidos o América Latina. Sin olvidar acciones de comunicación dentro de España, sobre la presencia internacional y los éxitos de nuestras empresas.

Ahora bien ese observatorio tendría que tener instrucciones precisas de quien asumiera la responsabilidad sobre este tema en conjunto (ver más adelante “Director”) teniendo siempre presente que “Las investigaciones son para informar de lo que ocurre, no para confirmar lo que se piensa”.

### Aprovechar la “realidad” en la mente de los clientes

Trabajar para cambiar las percepciones en la mente de los clientes internacionales, y de los propios españoles, sería muy difícil, muy largo y, sobretodo, muy costoso. Además tendría pocas probabilidades de éxito. Por tanto es más práctico tratar de aprovechar las que hay y, poco a poco, influir para crear una imagen un poco más positiva en lo profesional, empresarial y tecnológico.

Siguiendo el método de un proyecto de *posicionamiento estratégico*, se trata pues de entender el escenario competitivo. Analizar cuales son los atributos más valorados por los compradores internacionales y ver los que están ya ocupados por otros competidores. Luego, entre los que están disponibles, España debería intentar apropiarse del más adecuado para utilizarlo como la idea/concepto diferenciadora para ser “mejor” en la mente de los compradores internacionales. Pero como hemos dicho tendrá que ser un atributo que sea percibido como un “beneficio” por los clientes. Un “beneficio”, en algún aspecto, mayor que el que ofrezcan los competidores. Luego, una vez identificado del atributo (idea diferenciadora) que convenga apropiarnos, España tendrá

que desarrollar las credenciales necesarias y suficientes para que hagan la “idea” lógica y creíble.

Lo primero sería necesario hacer un estudio profundo de las mentes de los clientes y prescriptores en aquellos mercados que más interesen por el potencial de negocio.

Para el caso que nos ocupa un estudio que busque la relación entre las percepciones sobre los sectores y empresas españolas que destaquen (si hubiera alguna) y las del “*Made in Spain*”(sí las hubiera).

De las encuestas disponibles se puede concluir pues, que lo español está muy apoyado en los “españoles”. Es decir, las percepciones positivas son las que tienen que ver con actitudes y maneras de ser de las personas físicas que poblamos el país; nuestra actitud frente a la vida y el entusiasmo con que la vivimos.

Además haciendo una revisión rápida de nuestras actividades internacionales que destacan más claramente se observa también que tienen relación con esas percepciones positivas:

- Turismo.
- Empresas de servicios. (Banca, obras civiles, electricidad, gas, telefónica).
- Alimentación y bebidas.
- Confección / Moda / Calzado.

A lo que habría que agregar un “sector” especial, el que conforman los personajes más reconocidos que son de la política, el

arte, y el deporte. Incluso, en el mundo de los negocios son más reconocidos los empresarios, a nivel personal, que las propias empresas que dirigen.

Es decir siempre temas relacionados con personas, su forma de vivir y de relacionarse, esa es la Imagen Dominante más extendida sobre España.

Haciendo hincapié en la actividad en la que, sin duda, estamos entre los líderes parece relativamente fácil extender la percepción de que si ofrecemos uno de los mejores servicios turísticos es porque España está preparada y tiene los soportes necesarios. Se dispone de una oferta importante de “servicios” para hacer la estancia más agradable a los visitantes. Aunque recientemente se han descubierto desajustes que esperamos se corrijan rápidamente.

Hay que aceptar que la imagen general de España hoy se relaciona con “sol” y “pasión”. Se diferencia fundamentalmente de la imágenes de otras naciones por aspectos expresivos y “cálidos” de la vida (emoción, vitalidad, ocio) frente a aspectos más operativos y “fríos” (eficacia, disciplina, trabajo).

Es evidente que estos estereotipos tienen su lado negativo; pero también uno positivo. En general se valora de España y los españoles el altruismo, la afabilidad, el calor humano, la preocupación por los demás. Unos rasgos que en un mundo cada día más egoísta y ocupado en solucionar los problemas propios una actitud abier-

ta y generosa genera una percepción positiva. Si bien hace falta vincularla a los negocios como un atributo diferenciador que puede ser un “beneficio” especial para quienes hagan negocios con España.

La actitud abierta, amigable y preocupada por los demás puede transformarse en una gran ventaja sobre nuestros competidores.

Al mismo tiempo una manera de ser vitalista y apasionada también puede ser percibida como un “beneficio” que no ofrecen los demás.

### **Paso 2º: Identificar una idea diferenciadora**

*No se puede olvidar que ser “diferente” es no ser igual. Por tanto, uno de los errores más graves, pero uno de los más comunes, es del “Yo También” (“Me too”). Imitar no funciona bien. Hay que ofrecer algo diferente, algo nuevo.*

*Quien ofrece una alternativa a un cliente potencial, que va a elegir entre varias, debe ser capaz de explicarle una razón suficientemente convincente de porqué su oferta es “la mejor” para él o ella.*

*A pesar de que muchos creen que no es así, todo es diferenciable, los países también. Como dice el Prof. Teodoro Levitt de Harvard Business School: “La diferenciación es una de las actividades tácticas y estratégicas más importantes en la que las empresas deben pensar constantemente. No es un tema restringido. Y todo se puede diferenciar, incluso las commodities como el café, el cemento, el mármol, el trigo, el dinero, la carga aérea o los seguros”.*

*Esa diferenciación es el objetivo último del posicionamiento estratégico, se basa en identificar un concepto, una idea que nos distinga y que haga de España el “preferido”.*

*El secreto de la búsqueda de un concepto o una idea para un posicionamiento estratégico eficaz y se basa en adaptarse a las percepciones existentes en la mente de los clientes. La diferenciación no tiene por qué estar directamente relacionada con el “producto” es algo que se debe hacerse en la mente de los clientes.*

## La idea diferenciadora

En un Plan de *Posicionamiento Estratégico*, una vez que se conoce el escenario existente en la mente de los clientes hay que identificar una idea que diferencie y haga preferida nuestra propuesta.

Los objetivos del “*posicionamiento estratégico competitivo*” son:

- Posicionar nuestra propuesta de forma diferente y preferencial en la mente de los clientes.
- Impedir que los competidores (actuales o futuros) se vinculen a esa misma idea o concepto.
- Reposicionar a la competencia en la mente del consumidor en beneficio de la propia oferta.

La pregunta simple y clara (aunque nada fácil de contestar) es:

¿Qué podemos proponer para que los clientes actuales o potenciales nos prefieran a nosotros antes que a nuestros competidores?

Y no se trata de decidir lo “qué queremos ser”, hay que identificar lo “qué podemos ser”. En este punto se trata pues de encontrar esa idea /concepto que encaje en las percepciones que existen sobre el “*Made in Spain*”, que podamos respaldar con credenciales que la justifiquen y que los competidores no puedan reclamar para sí.

Luego hay que tener muy claro con quien se compite, porque es de ellos de quien habrá que diferenciarse.

A partir de la información disponible hay que buscar una idea/concepto que resalte aquello más positivo que España y los Españoles pueden ofrecer y disimule lo negativo. Al mismo tiempo debería poner en evidencia lo negativo de los competidores más directos y diluir lo positivo.

Por otro lado tendríamos que aspirar a apropiarnos de algún atributo que no se hayan apropiado otros y que, como ya se ha dicho, España tenga crédito suficiente para reclamarlo para sí. Según lo expuesto en el punto anterior, usando como referencia la investigación de los Prof. Cerviño y Bonache, si se compara a España con sus competidores más próximos se puede elaborar el siguiente esquema con una valoración cualitativa:

España	Otros Europeos
<p>“Sol”                      “Pasión”                      Emoción                      vitalidad                      Ocio                      Altruismo                      Afabilidad                      Calor humano                      Confianza                      Simpatía                      País para vivir</p>	<p>“Nubes”                      “Cerebro”                      Eficacia                      Disciplina                      Trabajo                      Egoísmo                      Introspección                      Frialdad                      País para trabajar</p>
<p>Se relaciona con <b>“Gente”</b></p>	<p>Se relaciona con <b>“Maquina”</b></p>
<p><b>Ofrecer Servicios</b></p>	<p><b>Ofrecer Productos</b></p>

(Fuente: Elaborado por el autor a partir de encuesta Cerviño y Bonache – 2003)

De este análisis parece surgir con claridad que España tiene que posicionarse sobre la base a tres palabras clave:

- *“Europa”*, hay que dejar claro para quienes no lo sepan ó tengan dudas, que formamos parte del UE.
- *“Gente”*, la más vital, apasionada y amistosa de Europa.156
- *“Servicios”*, los más adecuados a las necesidades de los clientes, porque los dan *“personas especiales”*.

Un enfoque que incluye un aspecto cuya importancia va en aumento, el sector servicios. Desde el turismo a las escuelas de negocios, pasando por ciudades para la tercera edad y las nuevas tecnologías de la información. El sector terciario está llamado a ser un sector cada día más protagonista en el siglo XXI.

Es decir una idea diferenciadora basada en un “beneficio” de interés a nivel internacional, un hueco que parece estar disponible. Se trata pues de promover la imagen de España como el país europeo que tiene la mejor gente por lo que ofrece los mejores servicios.

Sería una forma de distinguimos y apropiarnos de las percepciones en todo lo relacionado con ellos. Desde la propia prestación (el “software”) hasta los soportes que hacen la prestación posible (el “hardware”), es decir promoviendo los servicios se pueden promover sus soportes. Know-how, tecnología, equipos, talento.

Ahora bien la idea diferenciadora que se escoja no aportará ninguna ventaja sino es percibida por los “clientes potenciales” como un beneficio para ellos.

España es una “*Marca País*” con fuerte personalidad, para quienes la conocen, basada en aspectos expresivos, es decir manifestados con gran energía y pasión. Y, por supuesto, estos aspectos tienen mucho de positivo para esos “clientes potenciales” si se comunican adecuadamente.

Hay que crear mensajes que produzcan percepciones que, a su vez, generen emociones positivas en quienes las reciban.

De lo que se trataría con esta propuesta es superar lo negativo de la imagen actual de España reposicionando esa dimensión expresiva de los españoles sobre los aspectos relacionales.

De los trabajos de investigación recopilados uno de los aspectos que más atrae de España es la manera de ser de sus gentes. Son sociables, solidarios, afables, amables, simpáticos con una actitud permanente de intentar agradar. Esto hace que despierte mayor confianza que los habitantes de otros países Europeos y Mediterráneos con los que se disputa “clientes”.

Sin que esto signifique renunciar a mejorar la imagen en lo relacionado con alta calidad, innovación y tecnología, la idea que se propone sería la de un activo intangible distintivo que sería la principal ventaja competitiva para un reposicionamiento de España.

Los beneficios que ello significaría para los clientes tendrían que ver con los aspectos relacionales tan importantes en las transacciones, tanto personales como empresariales.

Nos referimos a confianza, credibilidad, reciprocidad, fiabilidad y, lo que últimamente, se ha dado en llamar “servicios de atención al cliente”.

La clave de este planteamiento está en lo que se llama el “cambio del campo de batalla” (*Posicionamiento*, Trout y Ries, 1989). En lugar de plantear la diferenciación a partir de atributos del “producto” se plantea a partir de los atributos de quienes lo producen o lo dan.

De esta forma un *posicionamiento* apalancado en aspectos humanos produciría, en nuestra opinión, una mejora notable del “Spain

equity” (Fondos propios de España) y podría repositionar a España, allí donde ya es conocida, y a posicionarla, donde no lo es, como el país Europeo que se distingue por el “servicio diferencial” que ofrece.

Por otro lado, hay un principio fundamental del *posicionamiento estratégico* que es absolutamente necesario respetar; el “*posicionamiento es sacrificio*”. No se puede ser todo para todos, pues se termina siendo nada para nadie. Ser un país de *gente+servicios* significaría que tanto la promoción del propio país como la sus empresas debería utilizar como imagen dominante esta idea/concepto. Por ejemplo, la comunicación de Telefónica, Gas Natural, Iberdrola, incluso empresas como Indra ó Televisión Española deberían apoyarse más que en la tecnología ó procesos en la forma que se ofrece la tecnología, el servicio pre y postventa que *las personas* de esas empresas *se van a esforzar en dar mucho mejor* que los competidores. Un aspecto que, como se ha dicho ya, nos da ventajas enormes con clientes hispano-parlantes.

Hacen falta pues grandes marcas y nombres de empresas que den credibilidad. Empresas y marcas que se muevan internacionalmente y un plan de comunicación que lo haga notar.

Como ejercicio se podría proponer la idea de: **España-La mejor gente que da los mejores servicios en Europa** una idea que seguramente encajaría con esas percepciones que la mayoría de quienes nos conocen tienen sobre el país.

Esta idea podría posicionar a España en la mente de los clientes internacionales de forma diferencial y preferente como “el mejor” país de Europa para comprar, y también para instalarse, y desarrollar aquí actividades relacionadas con los servicios. Un concepto para el que hay pocos, o muy pocos, países capacitados con las ventajas que el entorno español puede ofrecer.

Evidentemente a continuación haría que buscar una frase de expresión clara, simple y eufónica que transmitiera adecuadamente la idea diferenciadora.

Ahora bien aquí surge una cuestión ¿Cómo ayudaría esta imagen de “los servicios mas personalizados de Europa”, a los fabricantes de equipos?

“Lo que se promueve, lo que se vende y aquello con lo que se gana dinero pueden ser tres cosas diferentes”. Por tanto habría que intentar aprovechar lo que se promueve “**Gente + Servicios**” para aumentar la venta de productos.

Desde nuestro punto de vista el método debe basarse, para empezar, en apalancar la oferta de productos en el hecho de ser miembros de la UE: “*Los productos españoles cumplen con todas las normas de la UE; como los alemanes*”.

Esto certifica un umbral mínimo de calidad, nos pone al nivel de un país reconocido por su desarrollo tecnológico e industrial.

Luego se podría agregar: *“Pero en España nos esforzamos más, y damos el mejor servicio de Europa”*.

### La debilidad y una oportunidad a analizar

Como se ha comentado uno de los aspectos en los que España tiene una imagen más débil es en lo relacionado con tecnología e industria. Reconvertir esta debilidad en una fortaleza requiere que se produzca una situación distinta que se pueda aprovechar.

Si se analiza la historia empresarial no se encuentran casos en los que un nuevo competidor haya podido desplazar a otro, bien posicionado, basándose solo en decir que es “mejor”. Los clientes necesitan una razón que justifique el cambio de proveedor sin que les produzca cierta sensación de fracaso. Comprar a un nuevo suministrador porque ofrece mejores productos o servicios significa aceptar que hasta ese momento se había mantenido unas decisiones desacertadas.

Por eso a las empresas Españolas les resulta muy difícil entrar en sectores en los que las “posiciones” en la mente de los clientes están ocupadas. Es mucho más eficaz hablar de “nuevo”. Cualquier persona estará dispuesta a incorporar una novedad, ya que pensará que “si es nuevo” debe traer una mejoría incorporada.

Hasta ahora casi todo lo que se ha hecho desde España para mejorar la competitividad en este tema ha fracasado porque no se ha plateado con este enfoque.

El programa “España, technology for life” en USA, además de una traducción desafortunada (“for life” se aplica más a “cadena perpetua” que a “toda la vida”) no parece creíble para los americanos. Falta la “novedad”.

Sin embargo se presenta ahora una muy buena oportunidad para España con la sostenibilidad y las energías renovables.

No hay ninguna duda que si por algo se conoce a España es por el sol. Hasta ahora ser el “país con más sol de Europa” ha sido útil nada más que para atraer turismo. Ahora comienza a ser una realidad como fuente alternativa de energía y España está entre los países pioneros.

Desde hace unos años otra nueva fuente de energía es la eólica. ¿A quien va a extrañar que en España haya molinos si ya hablaba de ellos El Quijote? También España está en la cabeza del ranking.

Hablando de sostenibilidad también el agua comienza a ser un producto muy apreciado con un valor en alza. En la Expo Zaragoza 2008 España puso en evidencia su interés y capacidad con un pabellón espectacular que dejó claro que tienen mucho que decir y hacer en este asunto tan importante.

Una ventaja adicional de esta oportunidad es que la sostenibilidad y las energías renovables tienen que ver con “gente”.

### Paso 3º: Crear las Credenciales que Hagan La idea Creíble

*Se trata de adaptar la organización para reforzar los argumentos que expliquen y soporten esa diferenciación en la que se basará el “mayor beneficio” que ofrecerá España. No se puede cambiar el mercado de acuerdo a los intereses propios, hay que adaptarse a los intereses del mercado que se quiere conquistar.*

#### La “Reingeniería” necesaria

Una vez definida la idea/concepto que diferenciara a España de sus competidores hay que crear credenciales que la hagan lógica y creíble desde la perspectiva de la mente de los compradores y prescriptores internacionales. Y como se ha dicho ya las empresas, las instituciones e, incluso, los países están siempre representados por personas físicas, por tanto, los protagonistas personalizados en diferentes entidades y colectivos tendrán que tener un rol muy activo e importante.

A continuación se incluyen algunas reflexiones sobre los actores más relevantes del proceso.

Un Coordinador Único-el “Director” de la construcción de imagen de España..

La primera clave es: ¿quién debería ocuparse, con la capacidad de decisión necesaria, del *proyecto de posicionamiento*?

Un plan que debe integrar a todos los protagonistas y ponerlos en sintonía.

Si “alguien” (con la capacidad y objetividad necesarias) se ocupara de poner en marcha un programa en este sentido y diera el resultado que todos deseamos, no solo serviría para promover las marcas y empresas de las empresas españolas ya renombradas internacionalmente, y para lograr que más grupos internacionales se instalaran aquí; sino que también serviría de apoyo y referencia a las empresas de otros sectores complementarios que se decidieran por emprender la absolutamente necesaria internacionalización.

Sólo hacen falta empresas un poco más decididas a dar el salto, y una coordinación seria y profesional de alguna institución que estuviera por encima de los protagonismos políticos, sectoriales ó personales a los que algunos notables españoles son tan aficionados. La estrategia internacional es un tema de estado. La política autonómica, regional, municipal o de empresa es otra cosa.

Después de lo expuesto hasta ahora parecería que la respuesta adecuada es “a todo el mundo”.

Sin embargo, este asunto requiere alguna matización.

En primer lugar conviene recordar otra vez que la imagen exterior de España es una cuestión de Estado más allá de las diferencias entre partidos o ideologías, ya que afecta a todos los españo-

les y a sus intereses, en el sentido más amplio. Por esta razón es crucial que la gestión de la imagen sea neutral y apartidista, de modo que tanto la ciudadanía como las más altas magistraturas del Estado se sientan partícipes y representadas en el proyecto.

En la administración española hace falta una institución “ad hoc” que, con el rango necesario pueda diseñar y coordinar estas tareas de promoción de imagen. Por ello, es necesaria la creación, en el ámbito de la administración del Estado que se considere adecuado, de un organismo o entidad que ejerza el liderazgo del proyecto a corto, medio y largo plazo, lo que le daría un gran impulso y permitirá coordinar mejor los numerosos entes públicos y privados que actualmente llevan a cabo acciones a la imagen internacional de España con poca coordinación y, muchas veces sin perspectiva de conjunto. Hace falta un “Director” de construcción de la imagen para *España*.

Con el objeto de promover la coordinación de las acciones de imagen exterior, en esa institución ad hoc deberían estar representadas todas las que participan más activamente tanto privadas como publicas, y nacionales como autonómicas.

#### Las Instituciones del Estado

Por un lado y, tal vez, como protagonista principal, con grandes méritos para ello, hay que mencionar a la Casa Real Española. Su prestigio es claramente superior al de la mayoría de las Casas reales de los países competidores. Algo que habría que aprovechar

mejor y a lo que no se le saca el potencial que tiene para el protagonismo y puesta en valor del *"Made in Spain"*.

En otro nivel; pero con un rol importante está el cuerpo diplomático, comenzando por los embajadores. Un cuerpo cuyos objetivos son en nuestros días completamente distintos que en el pasado cuando el mando estaba incomunicado y que convendría actualizar procurando que, como hacen otros países, dediquen más esfuerzos a los aspectos relacionados con lo económico y empresarial. En este grupo hay que mencionar especialmente el protagonismo como promotores que deben asumir las Oficinas Comerciales de las Embajadas (OFECOMES) y las Delegaciones del ICEX. Finalmente, y aunque participan de forma más tangencial, hay que mencionar que otros estamentos del estado (incluso, últimamente el poder judicial por ejemplo) que también pueden influir y convendría integrar en el objetivo. Un país de gente, preocupado por la gente, la justicia tiene que brillar de forma especial.

#### El gobierno nacional

Debe ser el *"promotor"*; más que fijar y determinar la estrategia y definir acciones concretas, debería dar apoyo a las iniciativas de los *"emprendedores"*. En realidad tendría que fomentar primero la creación de herramientas que permitieran la existencia de empresas y sectores con verdadera capacidad competitiva internacional. Luego debería seguir las pautas que los intereses de esos sectores determinarían para potenciar su capacidad de actuación fuera de España. La acción del gobierno de turno debería verse apoyada por

el parlamento y, también, la oposición haciendo todos juntos de la internacionalización una cuestión de Estado independientemente de los cambios de signo político en el gobierno.

#### Las autoridades regionales y municipales

España es un país demasiado diverso y en lugar de concentrar su enfoque en características o atributos concretos lo diluye demasiado. *“El que intenta ser todo para todos termina siendo nada para nadie”*. Por ejemplo España pretende tener tantos platos típicos que finalmente ninguno lo es del todo y no existe una referencia internacional para la *“Comida española”*.

La falta de coordinación y, por tanto, la ausencia total de sinergia es algo que conviene resolver lo más pronto posible. La diversidad debería integrar, más que a dividir. Es difícil; pero imprescindible, que las autoridades autonómicas entiendan que una cosa es el discurso político interior para ganar votos y otra el internacional; para ganar clientes.

A nivel internacional hay que trabajar con una sola propuesta de *posicionamiento* para una sola marca; *“España”*.

#### Las Universidades, las Escuelas de Negocios

Se trata de acciones a largo plazo, de las que España se empezó a preocupar más tarde que otros países competidores como Italia, Francia, Alemania o, naturalmente, EE.UU.

El disponer formación universitaria y postuniversitaria en un idioma en auge y de prestigio internacional no solo es un factor de mejora de imagen país en lo que al estado del arte se refiere, sino también el establecimiento de vínculos perdurables. Los alumnos de hoy son los líderes empresariales y políticos de sus países del mañana. Así pues atraer estudiantes y directivos para ampliar o profundizar sus estudios puede ser un factor de competitividad fundamental.

Hay, sin embargo, un hueco que no se ha llenado para el que España tiene las condiciones, una institución internacional de formación en turismo de gran prestigio. Algo que convendría poner en marcha cuanto antes.

Por otro lado, hay que mencionar también las becas y pasantías en empresas. Un mecanismo que crea vínculos importantes que más tarde o más temprano dan frutos. Para ello hace falta el consenso y la cooperación de varios de los protagonistas incluidos en este apartado.

#### El cine, TV y medios de comunicación

Tanto el cine, como la TV y demás medios de comunicación españoles están tomando una relevancia relativamente importante internacionalmente. Otra vez el idioma es una ventaja. Aprovechar sus argumentos para hacer “publicidad” e introducir comentarios relacionados con temas que mejoren la imagen de España, siendo perfectamente ético y posible, no sería más que imitar lo

que hacen los medios de otros países desde hace muchos años. Siempre guiones vitales, positivos, actuales, optimistas y no lo contrario...

#### La población en general

Se ha mencionado ya la necesidad de elaborar un plan de comunicación interior para incorporar a la mayor cantidad de ciudadanos que sea posible al proyecto de *posicionamiento* que se vaya a desarrollar. Así como en una empresa todos los integrantes deben considerarse piezas de la estrategia general, también en el objetivo de país que la mayoría de los ciudadanos esté convencido, primero, y se transforme en un promotor, después, es tal vez una de las piezas centrales del puzzle a construir.

#### Las personalidades reconocidas (Artistas, deportistas, académicos, políticos, etc.)

Todos, según el protagonismo que corresponda, debemos contribuir a este compromiso. Todos, como “marca personal individual”, podemos contribuir a construir una “*Marca España Corporativa*” apreciada.

Ahora bien son los famosos los que pueden contribuir más y mejor a esa mejora que la “*Marca España*” necesita. El poner en evidencia su nacionalidad, siempre que se pueda y sea oportuno, añadirá valor a nuestra “*Marca País*”.

Eso sí, cuantos más sean los ciudadanos españoles con méritos y/o habilidades para ser Embajadores del “*Made by Spain*” mayor será el potencial de notoriedad y reconocimiento de nuestra marca país.

A las figuras individuales hay que agregar algunas organizaciones integradas por personajes famosos que tienen verdadero renombre internacional. El caso más notorio es el de los clubes de fútbol. El Real Madrid y el Fútbol Club Barcelona son reconocidos, por su origen español, en los puntos más recónditos y entre la más selecta elite mundial.

La integración de todas estas personas e instituciones en la puesta en marcha del *Posicionamiento* que se decida no solo será útil; será fundamental. Son las personas famosas en el ámbito internacional pueden influir, son “prescriptores” con autoridad que recomiendan y quienes les escuchan tienden a hacer caso a sus recomendaciones. Afortunadamente en España hay un número importante de estos personajes. España es hoy una marca que, necesita de un “aggiornamiento” que equilibre y actualice su realidad con las percepciones.

#### Los empresarios y directivos

Como se ha mencionado antes mientras que las principales multinacionales de los países más desarrollados obligan a sus directivos a tener una experiencia de estancia laboral fuera de su país, en España no es así. La mayoría de los directivos de alto nivel en

las casas matrices de las primeras empresas españolas con actividad internacional solo han hecho viajes de trabajo; pero nunca han fijado su residencia fuera. Por eso no entienden, no se adaptan y no conocen las percepciones de los clientes internacionales. Una debilidad fácil de corregir si los accionistas y/o Consejos de Administración entendieran la importancia del tema.

Además de que son pocas las empresas españolas que logran que sus empleados entiendan el desplazamiento internacional como una promoción; muy pocas disponen de normas que las regulen. Y, por supuesto, son contadas las que tienen un plan de desarrollo curricular para sus directivos como implantaron hace ya muchos años GE, GM, Ford, Procter & Gamble, Deutsche Bank, etc...

Hay mucha “reingeniería” que hacer en este punto.

#### Los expatriados

Siguiendo de alguna forma con lo dicho antes, cuando un directivo es desplazado a otro país, no estaría de más formarle para que fuera consciente de la importancia de su papel. Son una especie de “embajadores” que representan a un país, ellos representan a una empresa o institución de su país de origen. Su protagonismo en el país de destino suele ser muchísimo más importante que el que pueda corresponder a su escalafón. Por eso, que desempeñen un papel digno y, en lo posible, brillante es también un aspecto que condicionará la imagen de España allí donde estén destinados.

Si bien no es claro que correspondan a este apartado, hay que mencionar especialmente a los españoles que trabajan en instituciones y empresas multilaterales y/o internacionales. Deberían adoptar, como hacen funcionarios de otras nacionalidades con sus países de origen una actitud más proclive a lo “español” que la que han tenido hasta ahora. Hoy son varias las multinacionales dirigidas por españoles. Personas que gracias al cargo que ocupan son personalidades destacadas que podrían “presumir” de su origen lo que sin duda agregaría valor para el *“Made in Spain”*.

Pocos, o casi nadie, prestan atención a los expatriados. Cuando hay que cubrir un puesto de primer nivel en las oficinas centrales. Tampoco ha habido ni hay aún, demasiada preocupación por premiar a quiénes adquieran experiencia en “puestos de frontera”. Mientras que para superar determinado nivel directivo las principales multinacionales de EE.UU., Francia, RU ó Alemania obligan a su gente a vivir, no viajar, residir, varios años en países distintos del suyo, es España no ha sido así. Todavía hoy la gran mayoría de las empresas españolas, con presencia internacional, están dirigidas desde sus matrices por personas que no tienen experiencias propias de haber bregado en otros mercados. Algo que convendría corregir más pronto que tarde. No es lo mismo conocer países y ciudades con visitas organizadas y alojamiento en hoteles de cinco estrellas que haber buscado casa, encontrar colegio para los niños, buscar una ocupación para el cónyuge, etc., etc.

Cuando estas debilidades se corrijan seguro que la eficacia y la competitividad de las empresas españolas será otra. Serán menos provincianas y mucho más cosmopolitas...

### Los emigrantes

En el caso que nos ocupa habría que revisar la política de relación con las colectividades españolas en el extranjero. Para mejorar la marca "*Made in Spain*" sería muy útil llevar a cabo una investigación detallada de los emigrantes que han logrado éxitos empresariales o profesionales en los países donde han fijado su residencia. Su incorporación al proyecto aportaría un valor añadido muy importante. En resumen cambiar el enfoque de relación con las colectividades, menos folklórico y más empresarial.

### El idioma, un protagonista especial

El idioma español es, sin ninguna duda una de las principales credenciales de España, está tomando un protagonismo muy importante en el ámbito global que hay que aprovechar mejor. Su evolución de los últimos años, no solo en países que lo utilizan, sino también en otros que no hace mucho no lo tenían en consideración, lo demuestra claramente.

La ventaja que tienen las empresas españolas con el idioma común en países latinoamericanos es absolutamente diferencial. Algo que precisamente, en línea con lo comentado en puntos ante-

riores, es un valor añadido muy particular cuando se trata de propuestas que incorporan un porcentaje importante de servicios. El que las personas de todos los niveles jerárquicos y profesionales puedan comunicarse es algo que nadie más puede ofrecer. Esto explica, porqué las empresas constructoras y de montajes españolas hayan tenido éxito desde hace ya muchos años en Latinoamérica y ahora sean empresas fundamentalmente de servicios las que lo esté teniendo.

Hay mucho por hacer con el idioma, hace falta una estrategia competitiva que lo tenga en cuenta y la coordinación de todos los protagonistas que tengan que intervenir.

### “Todos juntos” (Co-branding)

Ningún plan puede llevarse a cabo si quienes participen en él no están convencidos de su bondad y de que trabajar en equipo es imprescindible. Sin duda este es el mayor inconveniente a solventar. Los españoles somos todos individualistas y “de nuestro pueblo”. No se pretende ahora proponer formas de liberarnos de uno de nuestros pecados capitales; pero si de proponer un transvase de valores intangibles. Si las empresas y sus marcas y los “Embajadores Honorarios” tienen, en muchos casos, mayor prestigio que el propio “*Made in Spain*” hay que buscar formas de que lo compartan y los trasfieran.

Un método es el “co-branding”. Un barbarismo derivado de otro más usado que es el “branding”; es decir la gestión adecuada de una

marca. Es la gestión conjunta de dos o más marcas con un interés común.

Es la posibilidad de dos marcas de unir fortalezas para lograr potenciar el negocio de ambos con una alianza puntual.

Sin embargo para que tenga éxito, ambas marcas deben ser complementarias y se deben promocionar conjuntamente entre aquellos consumidores que se identifiquen como los más susceptibles de beneficiarse de esta unión”.

Los estudios sobre branding se han centrado principalmente en el valor y gestión de marcas individuales, o como un activo que forma parte de una cartera total de marcas individuales e interrelacionadas y que tienen que ser gestionadas de forma conjunta. De todas formas, en estos últimos años se produce el lanzamiento de productos y servicios que utilizan dos marcas individuales con el ánimo de obtener una mayor ventaja competitiva en el mercado. Este fenómeno está bastante extendido, y la realidad parece indicar que estas alianzas entre empresas tendrá un crecimiento significativo.

Con independencia del detalle de su definición y de la forma organizativa y contractual con que se desarrolle el “*Co-branding*”, el producto o servicio resultante vendrá respaldado por dos marcas de una forma clara ante el consumidor. Una alianza entre dos marcas se implantará cuando aporte una ventaja competitiva para cada participante.

Estas estrategias comerciales entre marcas líderes pueden también utilizarse entre las empresas, y sus marcas renombradas, de un determinado país y la imagen y/o marca de su país de origen. Esto es lo que se propone para la “*Marca España*” y los agentes que la construyen.

Las investigaciones demuestran que en muchos casos son más notorias o renombradas las empresas y sus marcas que los países de donde son originarias. Incluso algunas, por ejemplo Coca-Cola, Microsoft o Mercedes Benz, han alcanzado una importancia tal por ellas mismas que trasciende al reconocimiento de sus países de origen, aunque este es recordado por la inmensa mayoría de los clientes internacionales.

En el caso español si bien lamentablemente no hay ejemplos de este tipo. Si hay empresas y marcas reconocidas internacionalmente; pero cuyo su país de origen, España, es ignorado.

Por ejemplo cuando se pregunta por el “*Made in...*” de ZARA la relación con España no llega al treinta por ciento entre quienes conocen esa marca. Algo que también ocurre con Freixenet, Mango, ROCA, INDRA, Acciona o Telefónica, en mayor o menor medida.

Así pues de lo que debería ocuparse el “*Co-branding*” que se propone es que el cien por cien de quienes conozcan alguna marca o empresa de origen español tengan claro su “*Made in Spain*”. Sería un transvase de prestigio de empresas y marcas renombradas a nivel individual a la “*Marca España*”.

Como es el caso de las corporaciones empresariales es evidente que si el reconocimiento del origen de empresas y marcas cuyo *“Made in Spain”* muchos ignoran se pusiera en evidencia eso favorecería a nuestra *“Marca Corporativa”*.

Exactamente igual ocurre con las grandes marcas personales. Si los que conozcan a Pedro Almodóvar, Antonio banderas, Penélope Cruz, Plácido Domingo, José Carreras, Luís Solana, Rafael Nadal, José A. Samaranch, Pau Gasol, Fernando Alonso, etc., supieran que son españoles también se reforzaría la Marca de la *“Corporación España”*.

Así pues hay que elaborar y transmitir mensajes con objetivos claros que integren a todos los componentes que puedan aportar valor añadido para los clientes potenciales en el mercado en el que se intente competir.

Sin ninguna duda el *“Co-branding”* sería una parte clave de un buen plan.

## Paso 4º: Un plan de comunicación

*Una vez encontrada una idea que diferencie y haga preferida a España hay que comunicarla a cuantos más clientes potenciales se pueda. Aquello de “El buen paño en el arca se vende” ya no da resultado. Ahora hay que tener el arca abierta y enseñar su contenido llamando la atención a los clientes potenciales para que vengan a verla.*

### A quién dirigir la comunicación

Una vez aceptada la idea diferenciadora esta idea que podríamos llamar “paraguas” habría que hacerla llegar a la mente de los clientes actuales y potenciales.

Esto implicaría dos pasos:

1. Establecer un ranking de países, regiones o áreas geográficas de mayor potencial de negocio para España.
2. Adecuar el mensaje a cada entorno local, aunque manteniendo el concepto principal.

Lo primero, hace años que lo vienen intentando los gobiernos españoles de turno a través de los organismos del estado. Lamentablemente los vaivenes ideológicos han cambiado el orden de los ranking de prioridades. Por eso hace falta un “Director con autoridad”.

Este es un punto para el que, a estas alturas, sería una tarea poco útil entrar en estos aspectos por falta de información y de capacidad de decisión.

Sin embargo, si tiene mucho sentido poner en evidencia una sugerencia que puede ser muy importante.

### Comenzar “en casa”

El primer plan de comunicación y, 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 muy pequeño si se compara con cualquier plan que se desarrolle en otros lugares:

- Efecto multiplicador.
- “Clientes Cautivos”.

Muchos son los españoles que ignoran los datos objetivos que han colocado a España entre los “Top 10”. Si los conocieran, además de integrarse, en la proporción por mínima que sea, en un proyecto común; se podría transformar en “promotores” de su país. Saber por ejemplo, teniendo los datos que lo demuestran, que España es el primer productor mundial de aceite de oliva, con una producción que casi duplica a la del segundo, que es Italia, contribuirá a mejorar la imagen de ese sector.

Sin duda la divulgación de los datos objetivos mejoraría más la autoestima de los españoles por su país y les daría argumentos reales para promocionarlo.

Por otro lado, en un país que recibe cada año un número de visitantes que prácticamente duplica al de sus habitantes, cualquier plan de promoción interior que se realizara alcanzaría también a esos visitantes. Dicho en términos coloquiales es como si preparara una “presentación” de la empresa a los clientes que visitan sus instalaciones. Es evidente que un plan de comunicación y promoción desarrollado dentro del propio país; pero dirigido al target específico, con “retorno de inversión” mucho más alto que programas parecidos desarrollados en mercados extranjeros. Los recursos invertidos serán mucho menores; pero el control de la gestión mucho mayor.

Curiosamente un enfoque tan sencillo y claro no es el más habitual. Los funcionarios responsables de la imagen de sus países suelen estar más interesados, en programas “espectaculares” que en aquellos que busque la eficacia. Muchas veces lo que preocupa más a esos responsables es la repercusión mediática en su país de origen, en lugar de buscar resultados mensurables en aquellos destinos donde se quiere estar presente o mejorar la presencia actual.

Es uno de los problemas más difíciles de solucionar.

Lo importante, como dice el libro *Sun Tzu – El arte de la guerra*; es extender la “voluntad de vencer”. “Los soldados precisan siempre de ilusión, de entusiasmo”; si no se logra es improbable ganar la guerra.

Muchas son las investigaciones que demuestran que las empresas y los países con más éxito en los negocios son aquellos en los que todos sus integrantes están absolutamente convencidos de que el suyo es el mejor “producto” de todos los disponibles. Si se hiciera una investigación en este sentido es casi seguro que donde se encontrará el “orgullo nacional” en las cotas más altas sería en los países del G8...

### Algunos aspectos a tener en cuenta en la comunicación

Un plan de comunicación debe tener en cuenta estos aspectos:

- *Una apuesta de largo plazo.*

Más que cualquier otra cosa, para que el posicionamiento tenga éxito debe ser “consecuente”. Hay que mantenerlo año tras año. El marketing es una apuesta a largo plazo. Un programa lineal ayuda a conseguir esa secuencia. El desarrollo gradual de una idea o un concepto da el tiempo suficiente para que pueda madurar adecuadamente la parte del programa correspondiente a las relaciones públicas

- *Desarrollar una clara comprensión de los demás para poder activar las emociones en nuestro beneficio.*

Se trata de motivar y cautivar. Por tanto, convendría, por ejemplo, aceptar el hecho de que para muchos España es “toros y flamenco” y un lugar para ir de vacaciones. Si es así habrá que comunicar aprovechando lo positivo (vitales, apasionados, “fiesta”, buena vida) y disimular lo negativo (perezosos, primitivos,

cruelles, etc.). Es decir aprovechar la capacidad reconocida para lo lúdico aplicada a lo empresarial y profesional.

- *Orientar las propuestas hacia “el servicio”.*

“El país Europeo con la gente mejor dispuesta” debe fundamentalmente ofrecer “servicios”, aunque lo que se intente vender productos. Un ejemplo a tener en cuenta es el posicionamiento estratégico de la empresa de alquiler de coches AVIS. Su concepto de “solo somos los segundos” – detrás del líder, Hertz – por eso “Nos esforzamos más” ha dado un resultado extraordinario. Así pues hay que potenciar ese estero tipo que nos puede diferenciar como el “país europeo de los servicios”.

- *Influir en las decisiones de los clientes, para que la propuesta propia sea la preferida.*

Se trata de transmitir señales o producir eventos que generen emociones positivas en relación con lo español, más positivas que las de los países competidores.

Para cumplir los objetivos planteados serán necesarias ciertas habilidades por parte de los protagonistas responsables de hacer trascender las ofertas:

- Tácticas eficaces de persuasión “one to one”, que induzcan a los demandantes con razones “lógicas” para ellos a aceptar la oferta. Algo en lo que hace falta entrenamiento.
- Enviar mensajes simples, claros y convincentes.

- *Crear empatía “España-Clientes”, para generar y establecer vínculos fuertes y duraderos.*

Si se trata de atraer y convencer a los demandantes potenciales hacia las ofertas españolas determinadas, es evidente que para

tener éxito y superar a los competidores hacen falta los siguientes pasos:

- Percibir adecuadamente las percepciones de los demás sobre España y sus ofertas.
- Ser capaces de explicar las soluciones que se proponen, desde la perspectiva de quienes tienen la necesidad o el deseo; para que perciban que la solución española propone es la más adecuada en su caso.
- Cultivar la afinidad: se trata de atraer y conservar a los “clientes”.

En esto, teóricamente, España deberá tener ventajas.

- *Crear marcas que permitan hacer referencia a productos o servicios y vincularse emocionalmente con ellos.*

En el fondo, el nombre o la marca es una palabra almacenada en la mente, que puede incluir ciertas connotaciones especiales para hacerla diferente y preferida entre todas las demás con las que compete.

Pero es una palabra especial que representa algún “producto” que genera emociones, y que sólo se puede recordar y solicitar a través de esa palabra.

- *Apropiarse de palabras en la mente de los clientes internacionales.*

Otra vez hay que insistir en la problemática de que el español es demasiado solemne; lo que hace que los españoles tendamos a utilizar un lenguaje y unas palabras más complicadas y pomposas que lo normal. Las mejores palabras para apropiarse serán aquellas del vocabulario internacional más común (naturalmente, cuando se pueda).

## Cuidado con las “Grandes” campañas de publicidad.

En los últimos muchas campañas de publicidad, carece de mensajes de venta, lo cual es un derroche especialmente absurdo, si tenemos en cuenta que se pagan millones de dólares o euros por anuncios de pocos segundos.

Demasiadas instituciones y empresas, y sus agencias de publicidad, crean anuncios diseñados para entretener, no para vender. Se podría decir que están en la misma sintonía de derroche. Todo es hacer réir o producir un shock. Es más teatro, que promoción de la venta.

Se les olvida la definición que la propia Asociación Internacional de Anunciantes publica de vez en cuando en las principales revistas de negocios del mundo. El titular del anuncio dice en letras muy grandes que “Cuando la publicidad hace su trabajo, millones de personas conservan el suyo” y luego en letra pequeña agregan: “La publicidad no es para gustar, es para vender”. Nadie debería olvidar estas palabras cuando se propone iniciar una campaña. Quienes asuman la responsabilidad de mejorar la imagen de España en el mundo tampoco deberían hacer.

Además de lo esotérico de los mensajes hay otro aspecto a tener en cuenta cuando se lanza una campaña de publicidad, son los recursos disponibles. Es curioso como hay una tendencia a desarrollar campañas de publicidad masiva sin tener en cuenta el impacto ni el retorno de la inversión. Hacen falta presupuestos muy abulta-

dos para hacer un poco “de ruido”. Y si se habla de publicidad en terceros países más aún.

Por ejemplo no hace mucho el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España anunció un presupuesto de 20 millones de Euros al año para mejorar la imagen de las empresas españolas en EE.UU. Si comparamos esa cantidad con lo invertido sólo en el mercado español por los tres anunciantes más importantes en 2007; El Corte Inglés (200,6 millones de Euros); Telefónica (172,6 millones de Euros) y Grupo Volkswagen (161,2 millones de Euros) se ve que la inversión en EE.UU será bastante escasa para que logre algún impacto.

Teniendo en cuenta que es España somos 46 millones de habitantes los anunciantes mencionados habrán invertido per capita 4,36, 3,75 y 3,50 euros per capita cada uno. 20 millones de Euros sólo dedicados a la ciudad de Nueva York con 8,3 millones de habitantes significan 2,41 Euros por habitante. Y si nos vamos a California y suponemos una campaña estatal resultarán 0,54 Euros para cada uno de los 36,8 millones de habitantes de ese estado. No vale la pena calcular lo que resulta si la campaña fuera nacional dirigida a los 304 millones de estadounidenses...

No se puede olvidar que la comunicación interesada, es decir la publicidad, es como la comida. Nada satisface mejor el apetito que una comida copiosa, o sea, con un presupuesto abultado se logran más cosas que con uno reducido.

## Mejor Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas, RR.PP., son también “publicidad”. Según la R.A.E, se trata de la “divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, etc.”. Esto es, precisamente, lo que se debe intentar con un Plan de Comunicación para España y sus empresas y marcas. Se trata de una actividad de comunicación empresarial que todavía busca su consolidación.

Las RR.PP. son difíciles de medir. No deben valorarse “por peso”, es decir el número de apariciones en los medios, lo que debe importar es el “poso” que dejen.

David Ogilvy, reconocido “gurú” de la publicidad, lo dijo alguna vez: “Aproximadamente un artículo se lee seis veces más que un anuncio. Los periodistas comunican mejor que los publicistas”.

Hasta ahora, sin embargo, ha habido muchos programas de RR.PP. que no han sido nada eficaces desde el punto de vista de la mejora de la competitividad. Es fácil comprender por qué. En relaciones públicas la falta inherente de control en lo que se imprime o se dice sobre uno mismo da lugar a una pérdida de dirección. Como solía decir un maduro experto en el tema: “Publicidad es algo que pagas. Relaciones públicas es algo que suplicas”.

Para que el posicionamiento funcione en RR.PP., hay que hacer el énfasis en un cambio fundamental, pasar de que “el

nombre aparezca en el papel” a alcanzar objetivos de competitividad.

En RR.PP. el anonimato puede ser positivo. Una compañía o un país poco conocidos tienen mucho más que ganar con las relaciones públicas que una vieja empresa o un país poderoso con imágenes establecidas. Ese es un caso aplicable a la imagen de España.

Ahora bien, nada anula el potencial de las RR.PP. para un producto tanto como el ser apresurados ó una aparición en los medios sin ninguna orientación. Una presentación mal planeada, a destiempo, debilita el potencial publicitario de cualquier producto o concepto nuevos.

Las RR.PP. distintas a la publicidad clásica. También se trabaja más cómodo con recursos abundantes; pero se pueden lograr mejores resultados con recursos limitados. La regla general es: relaciones públicas primero; publicidad después. (Las RR.PP. plantan la semilla. La publicidad ayuda a cosechar el fruto).

La realidad es que la publicidad no puede iniciar un incendio. Sólo puede avivar el fuego una vez que se haya iniciado. Para crear algo de la nada hacen falta avales de terceros, y estos son los que van implícitos en acciones de RR.PP.

Cuando se utiliza al posicionamiento como una estrategia básica de publicidad, resulta lógico y natural aplicar esa misma estra-

tegia a las relaciones públicas. Especialmente porque éstas tienen que preceder a la publicidad.

Para que la comunicación cumpla sus objetivos hace falta un cambio de fondo en la planificación de RR.PP. y de publicidad. El diseño de programas debería basarse en criterios lineales (con análisis de secuencia y continuidad) más que dimensionales (kilos de artículos o dinero disponible).

En un programa dimensional todos los elementos se inician juntos, pero en distintos entornos (relaciones públicas, publicidad, promociones, etc.). Es la forma típica en la que se conciben casi todos los programas. Un “estallido”, por llamarlo de alguna forma. Pero cuando se “disipa el humo”, cuando la excitación del lanzamiento se calma, en general nada habrá cambiado. La actitud de los clientes potenciales es la misma que antes.

En un programa lineal, en cambio, las acciones se van produciendo a lo largo de un período de tiempo. Esto es lo que se propone en este Plan. Se debe buscar la ventaja de que pueden apoyarse y reforzarse entre sí. Es un desarrollo gradual que termina provocando un gran cambio en la mente de los clientes potenciales.

Ahora bien, además de definir la estrategia y determinar los mensajes, algo fundamental es a quien hay que dirigirlos.

## Las exposiciones y congresos: Una gran herramienta de Relaciones Públicas

Desde principios del siglo XX las Exposiciones Universales e Internacionales han significado hitos relevantes para muchos países y sectores. España, en este aspecto, ha mantenido siempre un protagonismo significativo tanto como anfitrión como asistente. Organizó en 1888 la Exposición Universal de Barcelona, de la que quedó una infraestructura que luego se desarrolló con la “FIRA”. Y en 1929 la Exposición Iberoamericana de Sevilla que ha dejado un patrimonio artístico arquitectónico excepcional.

Pero sobre todo, se creó el hábito de desorganizar este tipo de eventos dentro de España. Que han pasado de lo que se llamaban “Ferias del Bocado”, para pasar el día, a Salones Profesionales de fama mundial. Por otro lado España ha desarrollado el hábito de asistir a eventos importantes en otros países.

Por la importancia que tiene este instrumento en la mejora de la imagen de un país y, por tanto, de su competitividad internacional; en 2001 se creó la Sociedad Estatal para Exposiciones Internacionales (SEEI) cuyo objeto principal es desarrollar la presencia de España en Exposiciones Internacionales.

La experiencia reciente de haber asumido un papel tan importante en la Exposición temática con el lema Agua y Desarrollo Sostenible, que tuvo lugar en Zaragoza entre Junio y Septiembre de 2008, es un hecho a tener en cuenta.

En un mundo globalizado sin “fronteras” políticas ni culturales, este tipo de acciones se transforman en herramientas más que eficaces de lo que se podría llamar “Field Marketing” (marketing de campo). Es decir, acciones en la que hay contacto directo entre la oferta española y la demanda internacional.

A España llegan cada año más de 6,5 millones de visitantes de negocios, alguien se tendría que ocupar de, aprovechando que están en España (“nuestras oficinas centrales”) informarles de nuestra capacidad de oferta y las ventajas de nuestras empresas y sus productos y servicios. Y en el mundo hay muchos congresos profesionales a los que asistir siempre que se haga con una estrategia determinada y con la selectividad que corresponda.

En realidad este es un campo en el que hay mucho que explorar y hacer; pero en el que también mucho que coordinar.

No estaría de más una reflexión profunda en este sentido y la creación de un coordinador o director único que integrara para generar sinergia en todo lo que España haga y pueda hacer.

### **Plan de Choque**

Además de esa planificación estratégica a medio y largo plazo, parece conveniente diseñar medidas de choque que llamen la atención y produzcan un efecto lo más inmediato posible.. Una inmediata podría ser la activación del servicio exterior para dar más peso

en lo económico-empresarial al cuerpo diplomático. Cabe apuntar la necesidad de reforzar la presencia de asesores de comunicación en las embajadas y el servicio exterior, con la creación de oficinas de comunicación en las mismas. Estas también serían una fuente de datos primarios de especial relevancia para el Observatorio mencionado antes..

En relación con lo anterior, otra medida a proponer es la puesta en marcha de un programa “Express” de acciones de relaciones públicas en el exterior:

- Organizando viajes frecuentes a España de prescriptores de opinión de los países de mayor interés. Serán un efecto multiplicador para la imagen de España.
- Potenciando una mayor presencia de españoles en organismos internacionales.
- Trabajando para que España forme parte de los “grupos” integrados por los grandes países y tenga protagonismo relevante.
- Organizando encuentros sobre temas de actualidad para que las empresas y sus directivos sean notorios a nivel internacional.
- Organizando programas bilaterales de intercambio de jóvenes líderes.
- Etc.

En el ámbito de la diplomacia pública, se deben aprovechar mucho mejor los grandes eventos de ámbito internacional (exposiciones, salones y ferias de proyección internacional, aconteci-

mientos deportivos y culturales). También, es evidente que se puede sacar mejor partido a acontecimientos históricos españoles con proyección en el exterior.

Los programas de diplomacia pública deben ir acompañados de una mejor estrategia de “lobbying”, en los países que se consideren prioritarios para los intereses de España en el mundo, como es Estados Unidos, algo que hasta ahora se ha hecho muy poco.

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

No hay que olvidar el peso que en la imagen actual tiene el turismo. Es necesario hacer propuestas de comunicación que, reforzando la imagen turística, sirvan cada vez más para potenciar también otras dimensiones, en el marco de la estrategia de coordinación de imagen que aquí se propugna.

Por último, ya que se trata de una herramienta cada día más eficaz; habría que potenciar la presencia de España en Internet. Desde crear y promover páginas de información e intercambio hasta crear y promover portales con contenidos en español. Este es un aspecto que por su importancia en el mundo actual requeriría un tratamiento especial, incluso, creando un comité de expertos en distintas especialidades a estos efectos.

### Acciones “on line”

Aunque hay no está claro el nivel de influencia de Internet en la creación de imágenes en la mente no se puede discutir que algún efecto produce. Tampoco es discutible la facilidad, flexibilidad y rapidez con que se pueden poner en marcha. Por tanto una de las primeras acciones a implementar para mejorar la imagen de España es iniciar la campaña de comunicación en la red para generar apoyos a través de la propagación de contenidos atractivos en diferentes canales:

Uno de los errores que más cometen los países, ciudades y , hasta pueblos, es la dispersión. Muchos no fueron previsores y en muchos casos las webs que debería ser oficiales han quedado en personas o empresas avisgadas que se adelantaron en los registros. Así pues lo primero sería regularizar esta situación.

Luego elaborar y poner en marcha un plan rápido de acciones en Internet tendría como objetivos concretos:

- Que coloque el “*Made in/by Spain*” en las primeras posiciones de los buscadores para palabras clave estratégicas.
- Promover la imagen de España entre internautas internacionales.
- Que fomente el uso del español en la red.
- Que tenga elementos de socialización que permita su propagación.
- Que sirva de *landing page* para acciones 2.0.
- Con secciones propagables. *Ej: galería de spots clásicos de las marcas u otras referencias que transmitan identificación de los usuarios con los valores del Foro.*
- Promover el “*Made in/by Spain*” entre el público internacional.
- Fomentar la participación de usuarios como agentes propagadores de mensajes clave.
- Generar una identificación de los usuarios internacionales interesados en España.
- Crear base de datos de público para envío de información.

Otra vez en este punto la existencia de un “Director” que marque objetivos y coordine es una clave fundamental para evitar dispersión de esfuerzos, ineficacia y confusión.

## Conclusiones

Aunque lo expuesto tiene la intención de aportar ideas y herramientas útiles para la construcción de una “buena imagen” para España que mejore su competitividad internacional no tiene otra pretensión que las de un ejercicio inicial.

Un Proyecto de *Posicionamiento Estratégico* requiere un desarrollo metodológico en el que la investigación es parte fundamental. El *posicionamiento estratégico* requiere estudiar, entender y aceptar la “realidad en la mente de los clientes potenciales. Luego hace falta una interpretación adecuada de todo lo recopilado y su aplicación al caso.

El otro paso, más largo y mucho más complejo, es poner en marcha un plan y mantenerlo muchos años. *El posicionamiento estratégico* es una apuesta de largo plazo y cuando las cosas dependen de los políticos se vuelven demasiado volátiles, por eso son los empresarios los que deberían asumir el protagonismo principal. Hace falta un “Director” con autoridad, capacidad y mucha voluntad.

En cualquier caso se espera haber contribuido, aunque sea un poco, a enfocar un problema que es necesario resolver a la mayor brevedad posible...

# Bibliografía

AAKER, D. (2003): *The Power of the Branded Differentiator*, MIT Sloan Management Review – Fall 2003, pp. 83-87.

AAKER, D. (2005): *Estrategia de la Cartera de Marcas*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1998): *Competir en el Exterior. La Empresa Española y los Mercados Internacionales*, Editado por ICEX, Madrid.

ANHOLT, S. (2000): *The Nation as a Brand, Across the Board*, noviembre-diciembre, págs. 22-26.

BARLETT, C.A. y GHOSHAL, S. (2000): *Going Global: Lessons from Late Movers*, *Harvard Business Review*, Marzo-Abril: 132-142.

BATISTA, J.M. y COENDERS, G. (2000): *Modelos de ecuaciones estructurales*, *Cuadernos de estadística*, nº 6, edit. La Muralla, Madrid.

CAPRA, F. (1992): *El punto crucial*, Editorial Troquel, Buenos Aires pp. 21-55 y 213-268

CARMONA, E. (1994): *Internacionalización de la empresa y política de promoción de exportaciones*, *La Internacionalización de la Empresa Española*, Colegio de Economistas de Madrid- Número 62 Año XII (Madrid).

CERVIÑO, J. (1998): *Política y estrategia internacional de marca: teoría, modelos y tendencias actuales*, *Información Comercial Española*, 774: 101-120.

## Bibliografía

CERVIÑO, J. (2002): *Marcas Internacionales*, Ediciones Pirámide, Madrid.

CERVIÑO, J. (2002): Gestión estratégica de las marcas. Especial referencia al caso español en Las Marcas renombradas españolas, Edit. EOICEX, Madrid

CERVIÑO, J., CUBILLO, M. y CRUZ-ROCHE, I. (2005): Brand alliances: A conceptual strategic analysis, *Journal of Brand Management*, (Vol.2-Nº2), Icfai Press.

CERVIÑO, J. y BONACHE, J. (2003): *La imagen de España y sus marcas en el mundo*, Editado por Foro de Marcas Renombradas Españolas, Madrid.

CISNEROS, G. (1990): *Posicionamiento: Concepto, Análisis y Estrategias*-Tesis Doctoral- Universidad Central de Barcelona, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Barcelona.

CLAUSEWITZ, K. Von. (1834): *De la Guerra*, Editorial Labor S.A., "Colección Labor", Barcelona Ed., 1992.

CHISLETT, W. (2008): *Inmage and Reality: Contemporary Spain*, Real Instituto Elcano (Working Paper 45/2008), Madrid.

DÍEZ, N. J. et al (2003): *Informe Proyecto Marca España*, Editado por Foro de Marcas Renombras Españolas, Asociación de Directivos de Comunicación, Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos, Instituto Español de Comercio Exterior.

DRUCKER, P. (1956): *The practice of Management*, Editorial Scott Foresman, Glenview, Illinois.

DUNCAN, O. D. (1975): *Introduction to Structural Equation Models*. Academic Press, New York.

DURÁN, J.J. (2001): *Estrategia y Economía de la Empresa Multinacional*, Editorial Pirámide, Madrid.

DURÁN, J.J. et al (2002): *Las Marcas Renombradas Españolas*, Editorial McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid.

GARELLI, S. (2008): Competitiveness o 20 Years Later, *IMD WORLD COMPETITIVENES Yearbook 2008*.

GOLEMAN, D. (1992): *Inteligencia Emocional*, Editorial Kairós, Madrid.

GREY, P. (1996): *Psychology*, 3ª Ed. Worth Publishers, Nueva York.

HOLT, D.B., Quelch, J.A. y Taylor, E.L. (2004) How Global Brands Compete, *Harvard Business Review*, Boston, EE.UU.

INTERBRAND – Foro de Marcas Renombradas de Es (2008) El Glosario de Marcas.

JAFFE, E.D. y NEBENZAHL, I.D. (2001): *National image & competitive advantage: the theory and practice of country-of-origin effect*, Copenhagen Business School Press.

KIM, S. y CHUNG, J.Y. (1997): Brand popularity, country image and market share: an empirical study, *Journal of International Business Studies*, Vol. 28 (2), (Págs. 361-386).

KOO Kim, C. y YOUNG CHUNG, J. (1997): “Brand Popularity, Country Image and Market Share: An Empirical Study”, *Journal of International Business Studies*, 2º Trimestre, (Págs. 361-386)

LAMO DE ESPINOSA, E. (1996): *La imagen de España en el exterior*, Editorial Pablo Iglesias, Madrid.

## Bibliografía

LAMO DE ESPINOSA, E. (2000): La normalización de España. España, Europa y la modernidad. en el exterior, *Claves de la Razón Práctica*, Madrid.

LAMO DE ESPINOSA, E. (2002): España: estar en Europa/ser europeos, en J. de la Cruz/ J.C. Cano (coord.): *Rumbo a Europa*, Real Instituto ElCano de Estudios internacionales y Estratégicos, Madrid.

LÓPEZ-CLAROS, A. (2005): Executive Summary, *Global Competitiveness Report 2005-2006*.

MARINA, J.A. (2003): *La creación económica*, Ediciones Deusto, Bilbao

MILUNOVICH, S. (1996): Strategic Thoughts: Michael Porter Reinvents Trout & Ries, *Morgan Stanley Review*, NewYork.

NUENO, P. (1987): Internacionalizar la empresa, pasado y futuro. *Empresa: Objetivo Internacional- 26 Asamblea de la Agrupación de Miembros*, IESE, Barcelona.

PAPADOPOULOS, N. y HESLOP, L. (2002): Country equity and country branding: Problems and prospects, *Journal of Brand Management*, Vol. 9 (4-5), (Pags. 294-314).

PERALBA, R. et all. (1991): *Transferencia de Tecnología*, ministerio de Industria- Gobierno de España.

PERALBA, R. (2001): Marketing Emocional, *ESIC.Market*, Núm. 108, En.-Ab./2001, Madrid, (Págs. 93 a 106).

PERALBA, R. et al. (2005): *Leading Brands of Spain, FMRE e ICEX*, Madrid.

PERALBA, R. (2006) *Efectos de las Marcas Renombradas en el Posicionamiento del "Made in..."*. El caso de España. Tesis Doctoral-Universidad Autónoma de Madrid.

PORTER, M. (1991): *La ventaja competitiva de las Naciones*, Editorial Plaza&Janes -Barcelona.

PORTER, M. (1999): *Ser Competitivo*, Editorial Deusto: Barcelona.

PORTER, M.; SCHWAB, K. et all (2009): *The Global Competitiveness Report 2008-2009*, World Economic Forum, Suiza.

REAL INSTITUTO ELCANO DE ESTUDIOS INTERNACIONALES Y ESTRATÉGICOS *La imagen de España en América Latina-Resultados del Latinobarómetro 2003*, , Madrid.

RIES, A. y TROUT, J. (1989): *Posicionamiento: la batalla por su mente*, Ed. McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid.

RIES, A. y TROUT, J. (1989): *Marketing de guerra*, Ed. McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid.

RIES, A. y TROUT, J. (1991): *Bottom-Up Marketing*, Ed. McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid

RIES, A. y TROUT, J. (1994): *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing*, Ed. McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid

SANZ DE LA TAJADA, L.A. (2000): Aspectos prácticos del posicionamiento analítico, *IPMark: Información de publicidad y marketing*, Madrid, (Num. 530; Págs. 71-74)

SANZ DE LA TAJADA, L.A. (2003): Como comunicar la imagen de la empresa, *IPMark: Información de publicidad y marketing*, Madrid, (Num. 18; Pág. 43)

## Bibliografía

TROUT, J. (1971): "Positioning revised: why didn't GE and RCA listen?", *Industrial Marketing*, Noviembre de 1971.

TROUT, J. (2003): "El posicionamiento, la estrategia competitiva más eficaz", Seminario en Zurich (Suiza), organizado por MANAGEMENT JOINT TRUST – Junio/2003

TROUT, J. (2005): "Fixing the ad Industry", *Forbes*, Agosto 2005, New York.

TROUT, J. y RIVKIN, S (1996): *El Nuevo posicionamiento*, Ed.McGraw-Hill Interamericana de España.

TROUT, J. y PERALBA, R. (2002): *Grandes marcas, grandes dificultades*, Ed.McGraw-Hill Interamericana de España.

TROUT, J.; RIES, A. y PERALBA, R. (2004): *Las 22 leyes inmutables del marketing* (versión actualizada), Ed.McGraw-Hill Interamericana de España.

TROUT, J.; RIVKIN, S. y PERALBA, R. (2004): *El poder de lo simple*, Editorial McGraw-Hill Interamericana de España.

TROUT, J. y PERALBA, R. (2005): *La Estrategia Según Trout*, Editorial McGraw Hill N.York.

TROUT, J., RIVKIN, S. y PERALBA, R. (2009): *Diferenciarse o Morir-2*, Editorial Pirámide.

TROUT, J. y PERALBA, R. (2009): *En busca de lo Obvio*, Editorial Pirámide.

CÍRCULO DE EMPRESARIOS

Pº DE LA CASTELLANA 15, 6º. 28046 MADRID

TEL 915781472. FAX 915774871

[www.circulodeempresarios.org](http://www.circulodeempresarios.org)