

España: reputación y visión de marca

*Fernando Prado y Gonzalo Brujó**

Tema: España está ante el reto de formular una nueva visión de su marca país.

Resumen: España está ante el colosal reto de recuperar su credibilidad mediante la asociación de activos que ha sabido producir en estos últimos años (infraestructuras, empresas, I+D+i...), pero que no ha sabido relacionar con el país a través de su marca. Y tiene que hacerlo sin romper con las que desde siempre han sido sus grandes fortalezas: su atractivo como destino turístico, las cualidades de amabilidad y simpatía de su gente, un estilo de vida envidiable... Tópicos, sí, pero tópicos positivos. Se necesita una nueva y fuerte visión de marca si se quiere ir más allá de los valores y estereotipos de siempre.

Análisis: El competitivo mundo globalizado en el que vivimos exige que cada vez más los países reflejen una imagen sólida, única y diferenciadora de sí mismos, que los posicione y distinga en el mercado internacional. Sólo recientemente, los gobiernos han empezado a ser conscientes de la importancia de la marca-país como uno de los principales activos de una nación. En la 'Economía de la Reputación' actual, las percepciones que las personas, empresas o instituciones tienen de los países influyen en sus actitudes y comportamientos hacia ellos. Además, estos comportamientos de las personas y empresas pueden llegar a incidir incluso en el Producto Interior Bruto (PIB) de los países. La prensa económica recuerda a diario el diferencial del bono español a 10 años con respecto al alemán. Es la prima de riesgo por la creciente mala reputación de la solvencia de nuestra economía. Al contrario, alguna subasta de bonos alemanes ha arrojado un interés negativo. Es el bonus por la buena reputación de su economía.

Una sólida marca-país tiene el poder de simplificar todas y cada una de las decisiones que se toman sobre ese país. Por eso es tan esencial gestionar estratégicamente la marca-país. La creación de una marca-país fuerte siempre es fruto del consenso de los valores con los que las partes interesadas en la nación se sientan identificados. La marca-país debe ser construida conjuntamente por ciudadanos, expertos, empresas, políticos, el gobierno y las ONG. Nunca debe ser una iniciativa gubernamental aislada impuesta a los ciudadanos. Pero la marca de un país –su identidad– es compleja de aprehender y no es fácil ni rápida

* *Fernando Prado, Socio director de Reputation Institute España y Latinoamérica.
Gonzalo Brujó, CEO Interbrand Iberia y Latinoamérica.*

de construir si lo que se busca es una transformación profunda y consistente, no un mero lavado de imagen.

La marca-país es un compendio de una gran variedad de factores de naturaleza muy diversa que entremezclados crean una personalidad nacional y unas percepciones internacionalmente aceptadas. Y no siempre estas percepciones se corresponden con la realidad. En la 'Economía de la Reputación', lo real es lo que se percibe. Este es el caso de España, que en gran medida tiene una imagen fuera de sus fronteras que no le hace justicia, en parte por la cobertura que han dado los medios internacionales a cómo está gestionando el país la crisis. Por eso lo que se necesita ahora es crear una imagen real alineada con la verdadera identidad del país, que permita a los españoles recuperar su propia confianza como ciudadanos nacionales y frente a *stakeholders* extranjeros.

Cuando la realidad de un país es mejor que su percepción, la teoría de la gestión de la reputación afirma que se está ante una oportunidad de comunicación. El posicionamiento de España como país no integra el activo de tener una economía muy internacionalizada, con empresas y marcas comerciales líderes en sectores de actividad que exigen un desarrollo tecnológico muy avanzado, como infraestructuras, energías renovables, telecomunicaciones, control del espacio aéreo, etc. Hasta ahora España no ha sabido comunicar lo que realmente es y puede llegar a ofrecer, limitándose a proyectar una imagen mermada de su realidad. Ha llegado el momento de que se haga justicia as í misma y recupere la reputación nacional de la que un día gozó.

España está ante el colosal reto de recuperar su credibilidad mediante la asociación de activos que ha sabido producir en estos últimos años (infraestructuras, empresas, I+D+i...), pero que no ha sabido relacionar con el país a través de su marca. Y tiene que hacerlo sin romper con las que desde siempre han sido sus grandes fortalezas: su atractivo como destino turístico, las cualidades de amabilidad y simpatía de su gente, un estilo de vida envidiable... Tópicos, sí, pero tópicos positivos. Se necesita una nueva y fuerte visión de marca si se quiere ir más allá de los valores y estereotipos de siempre.

Recuperar la reputación perdida por España exige reformular la Marca España con un doble objetivo. Por una parte, conocer si su oferta diferencial, lo que como país ofrece, continúa siendo una palanca competitiva para su economía y refleja fielmente sus potencialidades. Se debe retomar y potenciar las ventajas competitivas como país (lengua española, sectores en los que se es líder: gastronomía, moda, turismo, energía renovable, telecomunicaciones...), pues destacar los puntos fuertes permitirá consolidar su marca-país. Y por otra, saber qué es relevante para todos aquellos grupos de interés (*stakeholders*) cuyas actitudes de apoyo hacia España se quieren cambiar.

Se trata de un proceso de trabajo tan complejo como preciso, que se desarrolla en las siguientes cuatro etapas:

- (1) Investigación
- (2) Definición estratégica
- (3) Definición creativa
- (4) Implementación

Como en todo proceso de *branding*, lo esencial es conocer las percepciones y expectativas de los *stakeholders*: qué *piensan* y qué *esperan* de España como país. Conocerlo –y conocerlo exhaustivamente– resulta imprescindible para definir la oferta diferencial, aquello en lo que se va uno a apalancar para construir su posicionamiento como país. El *Spain is different* con el que se dio a descubrir a partir de la década de los 70 del siglo pasado sólo comunica el aspecto lúdico de lo que es España, relacionado con el turismo. Hoy se debe luchar contra los estereotipos e ir más allá, construyendo una imagen completa de lo que se es.

El primer paso en esta dirección consiste en identificar quiénes son estos grupos de interés (*stakeholder mapping*). Ni todos son iguales ni a todos les interesa España de la misma manera. Hay *stakeholders* prioritarios, por el impacto que sus decisiones pueden tener, por ejemplo, en la economía o reputación (turistas o editorialistas de los medios de información económica más influyentes del mundo), y otros que no lo son tanto. También les mueven diferentes razones (*stakeholder insight*) cuando consideran visitar, vivir e invertir en España o comprar sus productos y servicios. En ocasiones, estas diferencias son de matiz, mientras que en otras son esenciales.

La investigación tiene que dar cuenta de esta variopinta realidad, ya sea revisando (*desk research*) la documentación existente (informes y estudios de organismos, institutos de opinión o consultoras sobre la imagen interior y exterior de España, matrices de fortalezas y debilidades, materiales ya existentes de la Marca España, *benchmarking*, etc.), realizando estudios cuantitativos de las percepciones de los *stakeholders* o mediante técnicas de investigación cualitativa tanto en España como en aquellos mercados internacionales de primer orden para su posicionamiento.

El resultado de esta puesta en común será la promesa de marca (la oferta diferencial del país), que no sólo resumirá los elementos que hacen de España algo único, sino también los activos básicos de su marca-país. Necesariamente, tiene que tratarse de un *insight* muy amplio y con la potencialidad del líquido de adaptarse a cualquier recipiente, lo mismo a un turista, un consumidor internacional o un inversor. En resumen, la oferta diferencial debe de ser una promesa muy genérica, pero declinable para cada *stakeholder*.

La formulación de la promesa de marca-país es el primer paso para definir la estrategia en torno a lo que es relevante para los *stakeholders* y lo que hace a España competitivamente diferente del resto de países. La propuesta de marca-país debe ser realista y alcanzable, ya que una promesa infundada inalcanzable sólo puede provocar desánimo en los ciudadanos si no ven su proyecto de marca-país materializado y esto repercutirá

negativamente en el país mismo. Del mismo modo que esta promesa nunca puede ser rígida, pero sí debe ser proyectada de manera consistente en todos los puntos de contacto, la marca no operará en un único territorio, sino en muchos. Así que tiene que ser competitiva en términos económicos, pero también culturales, políticos, geoestratégicos, etc. Por ello es necesario un trabajo de conceptualización de la promesa hasta conseguir una visión de marca (*brand vision*).

En esencia, la visión de marca verbaliza la promesa de marca. En este sentido, la visión de marca tiene que ser relevante para los grupos de interés, creíble para el país (interna y externamente), con un potencial a largo plazo (y no sólo atenta a las necesidades coyunturales y puntuales), clara (sin margen a la polisemia), innovadora, atractiva y, por último, alineada con los objetivos como país (económicos, políticos, culturales...) y con los intereses de los ciudadanos.

Otra cuestión básica en la definición estratégica de la marca-país es la manera en que ésta se interrelaciona con el resto de las marcas "oficiales". En el caso de España, esta circunstancia adquiere una especial relevancia por la presencia de numerosas marcas autonómicas vinculadas, además, a ambiciosos planes de posicionamiento internacional. No es aventurado afirmar que buena parte del éxito de la futura Marca España pivotará sobre la capacidad de renunciar a localismos y apostar por una arquitectura de marca común e integradora del resto de las marcas autonómicas, de ciudades, comerciales y un largo etcétera.

Si comunicar una marca comercial no es una tarea sencilla, comunicar una marca-país es de una complejidad extrema. La variedad de *stakeholders* a los que una marca país tiene que aunar obliga, necesariamente, a una comunicación integral y completa, comprensible por todos sus destinatarios (en esto consiste "declinar la promesa de marca") y expresada mediante el empleo de códigos de comunicación comunes y aceptados. En esencia, se trata de "transmutar" la visión de marca en una idea de marca (*branding idea*).

La idea de marca es mucho más que un logo o un eslogan, con independencia de que en ciertas ocasiones los cambios de identidad visual sean los que dan sentido (y hasta trascendencia) a los cambios estratégicos (se ve de continuo en los procesos de *rebranding*). En todo caso, sería muy interesante que la revisión estratégica de la Marca España contemplara la posibilidad de una nueva identidad visual para el país (al estilo de las que recientemente han abordado otros países de su entorno, incluso con posicionamientos más sólidos que el español, como es el caso de Alemania).

Esta identidad visual es sólo uno de los tres ejes en que debe articularse el programa de *branding idea*. Los otros dos son el plan de comunicación y la alineación interna. Con excesiva frecuencia, el posicionamiento de una marca-país obvia a sus *stakeholders* internos, esenciales como principal correa de transmisión del cambio estratégico que se quiere realizar. En el caso español es, además, doblemente necesario. La autoestima

española (la percepción que los españoles tienen de su propio país) ha caído casi un 20% en los últimos años. Para que este cambio estratégico de la Marca España sirva de revulsivo nacional es indispensable una verdadera coordinación de las instituciones públicas, los expertos, las empresas, el mundo cultural y, en general, la sociedad civil. Todos deben estar alineados, tanto en los contenidos como en la manera de comunicar.

Quizá esto resulte fácil en entes que dependen del gobierno, como el Instituto Cervantes, el ICEX o Turespaña, pero también tiene que constituirse como un objetivo del proyecto Marca España en el mundo empresarial –y habilitar los incentivos adecuados para conseguirlo–, así como en otros ámbitos cuya influencia sobre una estrategia internacional de posicionamiento puede llegar a ser determinante, ya sea el marketing de las ciudades (el denominado *place branding*), las zonas turísticas e, incluso, las Denominaciones de Origen.

Es indispensable la colaboración conjunta de la iniciativa pública y privada. Sólo mediante esta suma de esfuerzos el proyecto Marca España podrá asegurar una comunicación coherente y consistente. Una comunicación que, con independencia de que se canalice a través de acciones puntuales (*quick wins*) o de proyectos que supongan cambios sustanciales en la realidad o la percepción de España transmita con fidelidad su promesa de marca-país. Una comunicación que, en definitiva, tenga como protagonistas y portavoces a todos los agentes implicados en su posicionamiento, reforzando a través de su propia oferta diferencial la oferta diferencial de España.

España está ante el reto de formular una nueva visión de su marca país. De cómo los españoles sean capaces entre todos de afrontar este reto va a depender, en buena medida, que se recupere la senda del crecimiento y del bienestar, y que se ocupe el lugar que le corresponde, por realidad y potencialidades, en la “Economía de la Reputación”.

Fernando Prado

Socio director de Reputation Institute España y Latinoamérica

Gonzalo Brujón

CEO Interbrand Iberia y Latinoamérica