



El norte de Mali como foco de amenaza terrorista para España: ¿nuestro patio trasero o simplemente nuestro patio?

Nuestro país se encuentra afectado por el foco de amenaza terrorista en que se ha convertido el norte de Mali, por lo que la adecuación de nuestras estructuras de seguridad interior y la implicación exterior de nuestro país en iniciativas contraterroristas debe corresponder a esa valoración.

Fernando Reinares y Carola García-Calvo

Turkey's economy slows down: will this affect Spain's burgeoning trade and investment?

Turkey has engineered a soft landing for its economy, which has been roaring along like a high-speed train, but this does not look like affecting Spain's budding trade and investment provided the imbalances are brought under control.

William Chislett

Development community vs. financial industry: clash of civilisations or strategic partnership?

The paradigm of international development is currently shifting and this could be triggering a 'clash of civilisations' between the development community and the financial industry.

Illana Olivié and Aitor Pérez

Cómo gestionar una crisis de imagen: países y empresas, apuntes para la defensa de su reputación

Para gestionar la defensa de una marca país, se puede y se debe incorporar estrategias que han funcionado para la defensa de empresas y organizaciones en contextos adversos y de crisis.

Rodrigo Abad

Real Instituto Elcano

Editor:
Real Instituto Elcano

Colaboran en este número:
Fernando Reinares
Carola García-Calvo
William Chislett
Iliana Olivé
Aitor Pérez
Rodrigo Abad

Coordinadora:
M^a Dolores de Azagui



El Real Instituto Elcano es una fundación privada, independiente de la Administración Pública y de las empresas que la financian, que se constituyó bajo la presidencia de honor de SAR el Príncipe de Asturias el 27 de diciembre de 2001.

El Instituto se define como una institución apartidista, aunque no neutral, con vocación prospectiva, que utiliza diversos enfoques disciplinarios con el propósito de generar propuesta que, más allá de su interés teórico, puedan resultar de aplicación práctica.

Real Instituto Elcano
C/ Príncipe de Vergara, 51
28006 Madrid
Teléfono: 91 781 67 70
Fax: 91 426 21 57
info@rielcano.org
www.realinstitutoelcano.org/wps/portal

ISSN 1696-3466
Depósito Legal: M.23.689- 2003

La misión esencial del **Real Instituto Elcano** es generar ideas sobre la realidad internacional y sobre las opciones estratégicas de España en las relaciones internacionales que resulten útiles a los responsables políticos, la empresa privada, el mundo académico, los medios de comunicación y la opinión pública en general.

Los valores y objetivos básicos que inspiran la actuación del Instituto son:

- La paz en las relaciones internacionales.
- La cooperación económica y la solidaridad entre los Estados y los pueblos.
- El respeto a los derechos humanos.
- La promoción y defensa de la democracia y de sus valores.
- La concordia entre los Estados, pueblos y civilizaciones del mundo.

El Real Instituto Elcano tiene como objetivos prioritarios:

- Analizar el escenario internacional con el fin de producir análisis, estudios e informes que arrojen luz sobre la evolución del mismo.
- Difundir esos trabajos con la meta de participar e influir en el debate público global sobre la realidad internacional.
- Servir de foro de encuentro y debate, a fin de fortalecer el diálogo entre agentes públicos y privados.
- Fomentar el crecimiento y desarrollo de la comunidad académica española dedicada a los estudios internacionales y estratégicos.

Síganos a través de:

- Boletín/Newsletter electrónico:
http://www.realinstitutoelcano.org/boletinsubs_new.asp
- Suscripción por RSS:
 <http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal>
- Twitter:
 [seguir](#) @rielcano
- Facebook:
 facebook.com/RealInstitutoElcano
- YouTube:
 <http://www.youtube.com/user/RealInstitutoElcano>

El norte de Mali como foco de amenaza terrorista para España: ¿nuestro patio trasero o simplemente nuestro patio?

Fernando Reinares y Carola García-Calvo

Nuestro país se encuentra afectado por el foco de amenaza terrorista en que se ha convertido el norte de Mali, por lo que la adecuación de nuestras estructuras de seguridad interior y la implicación exterior de nuestro país en iniciativas contraterroristas debe corresponder a esa valoración.

Turkey's economy slows down: will this affect Spain's burgeoning trade and investment?

William Chislett

Turkey has engineered a soft landing for its economy, which has been roaring along like a high-speed train, but this does not look like affecting Spain's budding trade and investment provided the imbalances are brought under control.

Development community vs. financial industry: clash of civilisations or strategic partnership?

Iliana Olivé and Aitor Pérez

The paradigm of international development is currently shifting and this could be triggering a 'clash of civilisations' between the development community and the financial industry.

Cómo gestionar una crisis de imagen: países y empresas, apuntes para la defensa de su reputación

Rodrigo Abad

Para gestionar la defensa de una marca país, se puede y se debe incorporar estrategias que han funcionado para la defensa de empresas y organizaciones en contextos adversos y de crisis.

ARI, Documentos de Trabajo, Comentarios Elcano, Noticias Elcano, Especiales y Secciones web, Actividades pasadas

4

8

12

17

20

El norte de Mali como foco de amenaza terrorista para España: ¿nuestro patio trasero o simplemente nuestro patio?

Fernando Reinares
Carola García-Calvo

Tema

Nuestro país se encuentra afectado por el foco de amenaza terrorista en que se ha convertido el norte de Mali, por lo que la adecuación de nuestras estructuras de seguridad interior y la implicación exterior de nuestro país en iniciativas contraterroristas debe corresponder a esa valoración.

Resumen

A la hora de valorar las implicaciones que tiene para España el foco de amenaza terrorista que supone el condominio yihadista actualmente existente en el norte de Mali, es preciso tomar en consideración la proximidad geográfica de nuestro país a dicho escenario, prestar atención a los pronunciamientos públicos de al-Qaeda en el Magreb Islámico (AQMI) y sus entidades afines, así como recordar que los grupos o las organizaciones yihadistas de matriz norteafricana en general y argelina en particular han mantenido una importante presencia en el territorio español desde hace casi dos décadas. Cabe así entender los avatares de la amenaza terrorista en aquel escenario como algo que ha ocurrido y está ocurriendo no tanto en nuestro patio trasero como simplemente en nuestro propio patio. La adecuación de nuestras estructuras de seguridad interior y la implicación exterior de nuestro país en iniciativas contraterroristas como la emprendida por Francia debe corresponder a esa valoración.

Análisis

España tiene las fronteras más próximas a Mali de cuantos Estados forman parte de la UE. También es el más cercano a Argelia. En este último país magrebí se encuentra la base originaria de al-Qaeda en el Magreb Islámico (AQMI), una de las extensiones territoriales de al-Qaeda en tanto que estructura terrorista global. Al sur, ya en la demarcación saheliana de aquel otro país, es donde esta organización yihadista hace

años que venía disponiendo de algunos enclaves a modo de santuario, forzada por los constreñimientos que sus actuaciones encontraban en suelo argelino. Pero desde la pasada primavera, en estrecha y eficaz coordinación con dos entidades de la misma orientación ideológica –su escisión, el denominado Movimiento para la Unicidad y la Yihad en África Occidental (MUYAO), y Ansar al-Din, constituida principal pero no exclusivamente por tuareg autóctonos– ha conseguido instaurar un verdadero condominio yihadista que abarca prácticamente todo el norte de Mali.

Esas tres organizaciones yihadistas, mediante una división de funciones desarrollada bajo el liderazgo colectivo de AQMI, que hasta ese momento se encontraba en relativa decadencia operativa pese a haber acumulado una ingente suma de dinero como resultado de los secuestros de occidentales llevados a cabo en la región con propósitos de financiación, aunaron fuerzas para aprovecharse de la excepcional oportunidad que les ofreció la imprevista combinación de tres acontecimientos. Por una parte, la quiebra del régimen de Muamar el Gadafi en Libia. Por otra, la estrategia separatista adoptada por el Movimiento de Liberación Nacional de Azawad. Finalmente, un golpe de Estado en Mali. Como resultado, el condominio yihadista que lograron establecer en el norte de dicho país y que puede considerarse análogo no tanto a la situación de Afganistán o de Somalia como –salvando las diferencias orográficas y de extensión– a la de las áreas tribales situadas al noroeste de Pakistán.

Ese condominio yihadista es un foco de terrorismo que se proyecta ante todo sobre la población local, mayoritariamente de credo musulmán y tradición sufí, que padece el control social impuesto por miles de fanáticos muy bien armados. También es un foco de amenaza para el conjunto de la fracturada Mali. No en vano, la intervención militar francesa se precipitó, a petición de las autoridades malienses, cuando AQMI y sus aliados iniciaban una ofensiva hacia Bamako, muy probablemente para hacerse con alguna de sus infraestructuras críticas. Supone igualmente un foco de amenaza a la estabilidad de otros países situados entre el Magreb –como evidencia el asalto a la planta gasística de Tigantourine– y el Golfo de Guinea, un escenario ampliado con el estrechamiento de relaciones entre las tres organizaciones mencionadas y la nigeriana Boko Haram e incluso la somalí al-Shabab. Además, constituye un foco de amenaza para Europa Occidental, en especial para Francia pero asimismo para otras naciones como España.

La proximidad geográfica a dicho foco de actividad terrorista es fundamental a la hora de valorar sus implicaciones para nuestro país, pues favorece el tránsito de personas de una a otra orilla del Mediterráneo y con ello las posibilidades de que yihadistas activos en el Magreb o el Sahel penetren en suelo español. Pero no es el único factor a considerar. Si prestamos atención a los pronunciamientos

púlicos de AQMI o Ansar al-Din, hallamos también razones para afirmar que España se encuentra afectada por la situación del norte de Mali y no sólo en el espacio circundante a dicha zona, donde nuestros ciudadanos e intereses ya lo han sufrido –más concretamente como víctimas de secuestros– y son blanco de los terroristas desde hace tiempo. Por otra parte, es oportuno recordar que los grupos o las organizaciones yihadistas de matriz norteafricana en general y argelina en particular han mantenido una importante presencia en el territorio español desde mediados de los 90.

AQMI y Ansar al-Din sobre España

Para los dirigentes de AQMI, así como para los del núcleo central de al-Qaeda en Pakistán –que ahora parece contar con una partida sahariana a sus órdenes, la denominada al-Mouwakoune Bi-Dima (los que firman con su sangre), cuyas actuaciones no se ajustarían a las de aquella extensión territorial–, enemigos declarados son “judíos, cristianos y apóstatas”. Su discurso sobre España justifica la violencia con el fin de recuperar al-Ándalus como parte de un nuevo Califato y nos señala agresivamente con Ceuta y Melilla. Ya en enero de 2007, poco antes de que el Grupo Salafista para la Predicación y el Combate (GSPC), tras unirse con al-Qaeda, se convirtiera en AQMI, emitió un comunicado en el cual se leía: “abrazamos la yihad para cumplir con un precepto divino ineludible que se nos impuso desde la caída de al-Ándalus”. En abril, AQMI difundía otro mensaje: “no envainaremos nuestra espada ni tendremos una vida dichosa hasta que nuestros pies purificados pisen sobre el usurpado al-Ándalus”.

Dos meses antes, el actual emir de al-Qaeda, Ayman Al Zawahiri, entonces segundo en la jerarquía de mando pero ya para entonces decididamente interesado en promover el frente africano de la yihad global, había exhortado así a los integrantes de su extensión norteafricana: “pido que Alá os conceda el favor de pisar pronto con vuestros pies purificados sobre el usurpado al-Ándalus”. En septiembre del mismo año, les insistía en que “recuperar al-Ándalus es una obligación para la umma en general y para vosotros en particular” y en que dicho objetivo “no se puede alcanzar sin antes expulsar del Magreb islámico a los hijos de Francia y España”. Desde octubre de 2009, la productora de medios de AQMI se conoce con el nombre de “al-Ándalus”. Ansar al-Din, su entidad asociada en el condominio yihadista del norte de Mali, proclamaba en mayo de 2012 el objetivo de “restaurar al-Ándalus” y su ambición de “liberar” Granada, Sevilla, Córdoba y Valencia, “ciudades que fueron gobernadas por los musulmanes”.

Zawahiri, que en diciembre de 2006 había comparado “la ocupación de Ceuta y Melilla por España” con “la ocupación de Chechenia y el Cáucaso musulmán por Rusia” o “la ocupación del Turquestán oriental por China”, hizo un llamamiento en abril de 2007 a “la recuperación de Ceuta y Melilla, limpiándolas de la impureza de los españoles”. Es elocuente, por lo que se refiere a la adopción de la retórica elaborada desde el núcleo central de al-Qaeda por los dirigentes de sus extensiones territoriales, que días después el líder de AQMI, Abdelmalek Droukdel, se hacía eco literal de las palabras de Zawahiri e instaba por su parte a “recuperar Ceuta y Melilla, limpiándolas de la impureza de los españoles”. Al igual que las menciones agresivas acerca de al-Ándalus, estas alusiones, que presentan a ambas ciudades como ocupadas por España, se suceden con una frecuencia creciente en la narrativa de esta organización terrorista y de otras entidades norteafricanas de similar orientación yihadista.

España tiene las fronteras más próximas a Mali de cuantos Estados forman parte de la UE.

Salvo Francia, ningún otro país europeo, ni siquiera la UE como tal, recibe tantas y tan hostiles menciones en los comunicados de AQMI como España.

Salvo Francia, ningún otro país europeo, ni siquiera la UE como tal, recibe tantas y tan hostiles menciones en los comunicados de AQMI como España. Este dato ha sido revelado en un estudio del profesor Manuel Torres titulado “The Evolution of the Discourse of Al-Qaeda in the Islamic Maghreb: Themes, Countries and Individuals” y publicado en el número 16 de la revista Mediterranean Politics (2011). Para el conjunto de naciones occidentales, únicamente Francia –antigua potencia colonial en la región y en particular en Argelia, reiteradamente definida por AQMI como su “principal enemigo”–, EEUU e Israel, recibieron, entre 2007 y 2009, un número de citas mayor que España en la propaganda de esa organización yihadista. El Reino Unido también es objeto de un significativo, pero algo más reducido, monto de alusiones, sin que entre ellas, aunque en menor medida, falten las dirigidas a otras naciones europeas como Alemania, Dinamarca e Italia.

Presencia yihadista norteafricana

AQMI surgió en 2007 a partir del GSPC argelino y este a su vez en 1998 del Grupo Islámico Armado (GIA), formado asimismo en Argelia hacia 1992. Aunque aquella primera ha ido incorporando un creciente número de miembros procedentes de distintos países del Magreb y del Sahel a medida que su ámbito operativo se extendía, absorbiendo activistas anteriormente vinculados a entidades como los ya desaparecidos Grupo Islámico Combatiente Marroquí (GICM) y Grupo Islámico Combatiente Libio (GICL) –una parte de cuyos militantes se integró en el núcleo central de al-Qaeda– y reclutando transnacionalmente otros nuevos, el directorio de la organización y los activistas que la integran siguen siendo, salvo en el caso de unidades específicas, predominantemente argelinos. Como precisamente argelinos son casi una tercera parte de los individuos condenados en España por actividades relacionadas con el terrorismo yihadista desde mediados de los 90. En total, seis de cada 10 de origen norteafricano.

El primer detenido en nuestro país por delitos de esa naturaleza lo fue en Barcelona en 1995 y era miembro del GIA. La primera célula yihadista desmantelada en España, concretamente en Valencia en 1997, pertenecía igualmente al GIA. Uno de sus integrantes, excarcelado en 2002 por error judicial, estuvo entre los siete individuos que ejecutaron un acto de terrorismo suicida en Leganés el 3 de abril de 2004. Estos ejemplos se corresponden con datos agregados, pues, en conjunto, a dicha organización yihadista perteneció el 16% de los individuos de origen norteafricano condenados en España por actividades de terrorismo yihadista, mientras que otro 20% de los mismos estaba vinculado de uno u otro modo con el GSPC. A ellos debe añadirse, por su común ámbito norteafricano de procedencia, buena parte de los yihadistas condenados por los atentados del 11-M, en cuya red terrorista estaba imbricado el ya mencionado GICM.

Los individuos y las células o redes yihadistas de origen norteafricano en general y argelino en particular que se han desenvuelto en España a lo largo de los últimos dos décadas –principalmente, aunque no solo, en Madrid, Cataluña y la Comunidad Valenciana, pero también en Andalucía– desarrollaban actividades muy diversas, desde la movilización de recursos económicos y humanos hasta la planificación y preparación de atentados. Desde hace al menos seis años se tiene conocimiento de que individuos en proceso de radicalización captados en España se han desplazado al santuario de AQMI en los confines desérticos y montañosos del noreste de Mali con el propósito de completar su adoctrinamiento ideológico y recibir adiestramiento en tácticas terroristas. Aunque el número no haya sido significativo hasta la fecha, es verosímil que dicha cifra se haya incrementado con la formación de un condominio yihadista en el norte de dicho país y el conflicto a que ha dado lugar.

En conjunto, todo ello pone de manifiesto la continuada presencia en el territorio español, desde mediada la década de los 90, de grupos y organizaciones cuya evolución es la que ha dado lugar al entrampado terrorista subyacente al actual condominio yihadista que existe en el norte de Mali. Grupos y organizaciones en mutación a lo largo del tiempo que se renuevan, adaptan y amplían, aprovechando las oportunidades con que se encuentran para fortalecerse y afianzarse como entidades yihadistas en el escenario norteafricano, proyectándose cada vez más hacia los países del África subsahariana pero sin abandonar su base histórica en Argelia. A la luz de todo ello cabe por consiguiente entender los avatares de la amenaza terrorista en ese escenario –donde las actuales entidades yihadistas destacan, pese a algunas rivalidades observadas, por niveles de coordinación interorganizativa y capacidades potenciales hasta hace poco inéditas– como algo que ha ocurrido y está ocurriendo no tanto en nuestro patio trasero como en nuestro propio patio.

Conclusión

Si, desde una perspectiva española, cabe entender los avatares de la amenaza terrorista en el norte de Mali como algo que ha ocurrido y está ocurriendo en nuestro propio patio, la adecuación de nuestras estructuras de seguridad interior y la implicación exterior de nuestro país en iniciativas contraterroristas debe corresponder a esa valoración. Desde los atentados del 11 de marzo, tanto la seguridad interior española como la comunidad de inteligencia se han adaptado para prevenir y combatir los desafíos del terrorismo yihadista, en concreto los relacionados con el escenario norteafricano. Ello permite revisar y adecuar, en contextos como el actual, el plan de prevención y protección antiterrorista, situando la alerta en su nivel adecuado pero sin crear una alarma

social innecesaria, al tiempo que trasladar información y asesoramiento a los ciudadanos e intereses españoles, en particular relacionados con el sector energético, dentro de aquel escenario.

Por otra parte, contrarrestar el foco de amenaza terrorista, también para España, que existe en el norte de Mali, es una tarea colectiva. No todos los países de la región muestran la misma disposición ni cuentan con similares posibilidades de actuación. Nuestro país debe de implicarse en consonancia con el modo y grado en que le afecta aquella amenaza, pero sopesando la importancia que tiene apoyar la intervención militar desarrollada por Francia, país con el que mantenemos y debemos mantener una esencial cooperación antiterrorista. En este contexto, conviene recordar que, según el Barómetro del Real Instituto Elcano (BRIE) de noviembre de 2012, el 83,2% de los entrevistados considera que el terrorismo internacional es una amenaza extremada o importante para los intereses vitales de nuestro país. Finalmente, España puede aportar medios que, de forma destacada pero acorde con nuestras capacidades, coadyuven decisivamente a estabilizar la zona de conflicto y erradicar de la misma el terrorismo yihadista.

Fernando Reinares

*Investigador principal de Terrorismo Internacional
del Real Instituto Elcano*

Carola García-Calvo

Ayudante de investigación del Real Instituto Elcano

Nuestro país debe de implicarse en consonancia con el modo y grado en que le afecta aquella amenaza, pero sopesando la importancia que tiene apoyar la intervención militar desarrollada por Francia

Turkey's economy slows down: will this affect Spain's burgeoning trade and investment?

William Chislett

Theme

Turkey has engineered a soft landing for its economy, which has been roaring along like a high-speed train, but this does not look like affecting Spain's budding trade and investment provided the imbalances are brought under control.

Summary

Like Spain, the Turkish economy became overheated and growth is still high by EU standards. Spanish exports have risen by more than 30% over the last five years, making Turkey the second-largest non-EU market after the US, and in 2011 Turkey was the main destination of Spain's direct investment abroad. Per capita income trebled in dollar terms in the last decade, enhancing the attractiveness of a huge market whose infrastructure needs are high.

Analysis

Background

The Turkish economy grew by more than 8% in 2010 and 2011 and came down with a bump in 2012 when growth was around 3%, a rate that was still the envy of euro zone countries such as Spain, which has been mired in recession for four years. Like the Spanish economy at the height of its boom in 2007, when the current

account deficit reached 10% of GDP, the Turkish economy became overheated and needed to correct imbalances. Its current account deficit was close to 10% in 2011 and was still high at around 7% in 2012, while inflation was 9% last year (see Figure 1).

The slowdown is due to lower global growth, particularly in the EU, which has dented the surge in exports, the doubling of Turkish interest rates during 2012, the impact of civil war in Syria on Middle East trade routes and the perception of political risk in Turkey itself. Turkey has been part of the EU customs union since 1995 for goods (excluding agricultural products) and has been negotiating its entry into the EU since 2005 at a snail's pace.

Turkey's central bank engineered the slowdown to some extent through interest-rate hikes and curbs on lending growth (as a euro-zone country, Spain has no control over its interest rates as they are set by the European Central Bank for all 17 zone countries).

One of the activities to slow down the most has been construction which, as in Spain, is a traditional motor of the Turkish economy, but with much less dire consequences on employment as the sector is proportionately less important than Spain's. The structure of the Turkish economy is less lopsided. Building grew by only 0.4% in the third quarter of 2012, compared with more than 10% in the same period of 2011. Turkey was a major supplier of cement to Spain during its 10-year construction frenzy which fizzled out in 2008.

Despite the slowdown in activity, Turkish employment remained, in the words of the OECD, 'exceptionally resilient', with most new jobs created in service sectors. The jobless rate continued to decline in 2012 to 9%, almost three times below Spain's official rate of 26%.

Turkey's exports were boosted in 2012 by gold sales, particularly to Iran, which some analysts say cannot be sustained. Total exports grew by close to 12% year-on-year in the third quarter, compared with 21% in the second quarter. The pace of growth would have been lower but for billions worth of gold sold to Iran. The Islamic Republic, hit by sanctions, is accumulating hard currency or its equivalent.

Some of the other similarities with the Spanish economy during its boom period are striking. As well as frenetic

Figure 1. Turkey and Spain, Macroeconomic Indicators, 2009-14

	2009 Current prices	2010 (1)	2011 (1)	2012 (1)	2013 (1)	2014 (1)
GDP at market prices						
Turkey (2)	952.6	9.2	8.5	2.9	4.1	5.2
Spain (3)	1,048.1	-0.3	0.4	-1.3	-1.4	0.5
Exports goods + services						
Turkey	222.1	3.4	6.4	15.3	5.9	6.8
Spain	250.7	11.3	7.6	4.0	6.4	6.2
Imports goods + services						
Turkey	232.6	20.7	10.9	-0.7	5.5	5.8
Spain	270.2	9.2	-0.9	-4.5	-1.3	2.4
Net exports (4)						
Turkey	-10.5	-4.3	-1.5	3.9	-0.2	-0.1
Spain	-19.5	0.3	2.3	2.6	2.5	1.4
Unemployment rate (%)						
Turkey	11.7	9.6	9.0	9.3	8.7	
Spain	20.1	21.6	25.0	26.9	26.8	
Current account balance (5)						
Turkey	-6.3	-9.8	-7.2	-7.3	-7.5	
Spain	-4.5	-3.5	-2.0	0.5	1.8	

(1) Percentage changes, volume (2008 prices). (2) Turkish Lira. (3) Euros. (4) Contributions to change in real GDP, actual amount in the first column. (5) As a percentage of GDP.

Source: OECD Economic Outlook, November 2012.

Figure 2. Trade between Spain and Turkey, 2007-12 (€ mn)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (1)
Exports to Turkey	2,947	3,006	2,843	3,746	4,456	3,902
Imports from Turkey	4,212	3,698	2,637	3,067	3,368	2,638
Total trade	7,159	6,704	5,480	6,813	7,824	6,540

(1) Percentage changes, volume (2008 prices). (2) Turkish Lira. (3) Euros. (4) Contributions to change in real GDP, actual amount in the first column. (5) As a percentage of GDP.

Source: OECD Economic Outlook, November 2012.

Figure 3. Spanish Exports and Imports, 2012 (1) (€ bn)

	Exports	% of total	Imports	% of total	Balance	2012 (1)
EU	116.1	62.7	106.7	50.1	+9.4	3,902
France	30.1	16.3	22.3	10.5	+7.8	
Germany	19.3	10.4	22.7	10.6	-3.4	
Italy	13.7	7.4	13.0	6.1	+0.7	
UK	11.2	6.1	8.4	3.9	+2.8	
Rest of Europe	14.6	7.9	14.8	6.9	-0.2	
Russia	2.5	1.3	6.6	3.1	-4.1	
Turkey	3.9	2.1	2.6	1.2	+1.3	
US	7.5	4.1	8.1	3.8	-0.6	
Latin America	11.6	6.3	16.8	7.9	-5.2	
Brazil	2.4	1.3	3.0	1.4	-0.6	
Mexico	2.7	1.5	4.7	2.2	-2.0	
Asia	10.5	5.7	29.3	13.7	-18.8	
China	3.1	1.7	14.9	7.0	-11.8	
Rest of world	24.8	13.4	37.5	17.6	+7.2	2,638
Total	185.1	100.0	213.2	100.0	-28.1	6,540

(1) First 10 months and trade figures rounded to the nearest decimal point.

Source: Spanish Economy and Competitiveness Ministry.

Figure 4. Spanish Companies with Investments in Turkey

Sector	Company	Sector	Company
Agriculture	Eurosemillas		Simon Holding
	Semillas Fito		Essentium
	Viveros Provedo		Demol
Consumer goods	Mayoral		Colorantes Industriales
	Copreci		Cromogenia Units
	Inditex		Roca Sanitarios
	Mango	Services	Aplacats del Marbre
Raw materials, indust. products	Baley		Cala Cap Salou
	Carrocerias Ferqui		Barcelo Hotels
	Ficosa		SPTR Consult
	Asientos Esteban		Genesis Advisors
	Ormazabal		Telvent
	LPG Técnicas		Eliop
	Candemat		Mapfre
	Bamesa Aceros		Banco Sabadell
	Acerinox		BBVA

Source: Trade Office of the Spanish Embassy in Turkey.

From 8% to 3% growth but still the envy of the Euro zone.

building, Turkey's imports soared, as a result of both strong domestic demand and competitiveness losses. This led to a rise in import penetration in the consumer, intermediate and capital goods markets.

Unlike Spain, however, Turkey has kept its budget deficit and public debt in check. The budget deficit in 2012 was still well under the EU's 3% of GDP threshold and public debt was below 40% of GDP. The respective figures for Spain in 2012 were around 7% and 86%.

Turkey has also enjoyed a trouble-free banking system since the country's banking crisis in 2001 when bad loans wiped out half of Turkey's banks and the financial system needed a US\$50 billion government bailout. Not a single Turkish bank has had to be rescued in the past decade.

All in all, Turkey's economic performance over the past decade has been one of the most successful among emerging markets. Per capita income has trebled to more than US\$10,000 since Recep Tayyip Erdogan took office in 2003 at the head of an Islamist-rooted government. David Cameron, Britain's Prime Minister who has been courting Turkey, called the country 'Europe's Bric', the acronym for Brazil, Russia, India, China and South Africa.

Spanish Direct Investment

Spanish companies (see Figure 4) invested more than €7 billion in Turkey between 2007 and 2011, €4.5 billion of it in the latter year when Turkey accounted for close to 18% of total gross investment abroad, the largest share, compared with 16.6% in Poland and 16% in the UK and in Brazil, according to Spain's Registry of Foreign Investment. Gross investment in Turkey in the first half of 2012 was much lower at €117 million (3.3% of the total). The bulk of the investment in 2011 was due to BBVA's €4.2 billion purchase of a 24.9% stake in Garanti Bank, Turkey's largest by market value and one of the country's most solvent and efficient banks. Garanti has a non-performing asset ratio of just 2%, very low by Spanish standards. This move is quickly proving to be profitable for Spain's second-largest bank. Turkey accounted for 29% of BBVA's net attributable profit of €813 million generated in Eurasia in the first nine months of 2012.

Banco Popular, Spain's fifth-largest bank, is eyeing Turkey and according to remarks last December by Juan Echanovegui, head of the international division, is considering applying for a banking licence or a local bank.

Turkey is also becoming increasingly important for the insurance group Mapfre, which acquired a majority stake in Sigorta, the 10th-largest non-life insurer, in 2007. Antonio Huertas, Mapfre's Chairman, announced last October that Turkey holds strategic significance for the company in its plans to expand into Eastern Europe and the Middle East.

Other significant Spanish investments are the acquisition in 2006 by La Seda –the textiles and chemicals group and one of Europe's largest producers of artificial and synthetic fabrics and yarns– of the textiles group Advansa, and Grupo Essentium's acquisition in 2008 of 88% of Universal Cemento –one of Turkey's biggest cement producers– for around €400 million. Essentium has an option to fully own Universal Cemento. Técnicas Reunidas has won contracts to modernise refineries and Indra in air-traffic surveillance.

The largest completed infrastructure project involving Spanish companies is the high-speed train line between Ankara and Eskisehir (245km). Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles (CAF) supplied 12 trains with six carriages for €220 million and OHL carried out the railway work. CAF was also awarded the contract to supply the Mediterranean coastal city of Antalya with 14 trams and 33 suburban trains for Izmir, the country's largest port, after Istanbul, on the Aegean coast.

In 2011, a consortium led by OHL won the €933 million contract to connect the railway lines that will unite the European and Asian sides of Istanbul, through two tunnels

passing under the Bosphorus Strait. This will be the first line that connects the two continents, and will carry commuter, high speed and freight trains.

Inditex, the world's largest fashion retailer, has 146 stores in Turkey. Mango also has stores in the country.

The economic slowdown is unlikely to have any significant impact on direct investment in Turkey. The country won investment-grade status from the ratings agency Fitch last November for the first time since 1994, giving a confidence boost to the economy. The upgrading of a country's foreign-currency ranking (in this case to BBB- from BB+), which is expected to be followed by other agencies, usually accelerates the inflow of foreign investments. Fitch said it believed the economy was 'on track to return to a sustainable growth rate, having narrowed the current account deficit and lowered inflation after overheating in 2011'. It forecast growth in close to 4% in 2013.

It warned, however, that 'at some point, an external financing shock and a recession are likely. However, the agency believes the country's strong sovereign, bank and household balance sheets, and economic and exchange rate flexibility provide important buffers against shocks spreading into a wider financial crisis'.

If other rating agencies grant Turkey investment grade status then this would allow institutions, such as pension funds, to start investing in the country.

Turkey's level of foreign direct investment has grown in recent years but is still low. Even in a recession year, such as 2011, Spain attracted US\$29.4 billion of inward FDI, almost double that of Turkey (see Figure 5) and the inward stock of FDI was only 18% of GDP at the end of that year compared with Spain's 42% (see Figure 6). According to İlker Aycı, head of the Investment Support and Promotion Agency of Turkey (ISPAT), Turkey can set its sights on annual foreign direct investment inflows of 4% of GDP instead of the current 2.5%.

Among the big infrastructure works planned for the future are more high-speed train lines, for which Spanish companies are well positioned. These lines are expected to account for 10,000 of Turkey's total 25,000kms of railway by 2023. Spain's high-speed rail network of more than 2,600km is the most extensive in Europe and the second in the world after China. A third airport is scheduled for Istanbul.

Conclusion

Turkey is clearly bound to become a richer country, whether it becomes a member of the EU or not, and continue to climb up the global GDP league. It also has a very large population (at 73 million, 26 million more than Spain's) and hence a budding market for goods and services. Since 2009, the country has been one of seven countries with which the Spanish government has an annual summit, a framework that is proving useful for identifying each countries' economic priorities. The political relation is also good: support for Turkey's EU membership cuts across the political divide between the conservative Popular Party, currently in power, and the Socialists, the main opposition.

Figure 5. Foreign Direct Investment Inflows in Turkey and Spain, 2004-11 (US\$ mn)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Turkey	2,785	10,031	20,185	22,047	19,504	8,411	9,038	15,876
Spain	24,760	25,020	30,802	64,264	76,993	10,407	40,761	29,476

Source: *World Investment Report 2012, UNCTAD.*

Figure 6. Foreign Direct Investment Inward Stock 2004-11, (% of GDP)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Turkey	9.8	14.8	17.9	23.8	11.0	23.4	25.3	18.0
Spain	39.0	34.0	37.4	40.6	36.9	43.2	45.5	42.1

Source: *World Investment Report 2012, UNCTAD.*

According to a report by PwC, Turkey's per capita income will exceed US\$35,000 over the next 30 years, roughly what Spain's is today. Five industries –food & beverage processing, agricultural R&D and services, alternative energy, car production and tourism– have the potential to become regional centres of excellence, several of which are areas where Spain has expertise.

William Chislett

Associate Researcher at the

Elcano Royal Institute and author of six Working Papers on Turkey

Clearly bound to become a richer country and a budding market for spanish goods and services.

Development community vs. financial industry: clash of civilisations or strategic partnership?

Iliana Olivié and Aitor Pérez

Theme

The paradigm of international development is currently shifting and this could be triggering a ‘clash of civilisations’ between the development community and the financial industry.

Summary

This policy brief is directed at development finance institutions supporting private companies in developing countries and reviews what can be considered the three main debates or challenges of the role of the private sector in development cooperation. First it looks at the major debate on how to ensure the development effects of donor-supported domestic investment in developing countries. Then it considers the concept of private sector additionality in promoting development. In a third section, it looks at how to institutionalise the contribution of private companies to socio-economic development. A final section presents some conclusions.

Analysis

Background

In the last couple of years the global development community has witnessed the proliferation of working papers, policy briefs, seminars, workshops and official documents on the role of the private sector in development cooperation. More precisely, besides the more general debate on whether private profit and public good are compatible, the development community is showing its concern regarding the ability of the financial private sector and the development financial institutions (DFIs) to correctly manage funds with a development approach.

Some of them emphasise the potential role of private (domestic or transnational) companies in improving living conditions in developing communities, notably through labour creation.

Others insist on the risk of privatising development cooperation and of a new shift in the paradigm of international cooperation to economic growth, leaving aside the basic needs of the populations in partner countries.

These two positions are so antagonistic that there could even be said to be a ‘clash of civilisations’. This ‘tribal’ division has always existed but the confrontation now seems stronger as a paradigm shift appears to be underway, leaving the era of Millennium Development Goals (MDGs) behind and moving into something new, although what that may be is not yet clear.

To put it simply, these two tribes have opposite views on almost everything regarding the private sector and development: (1) its definition; (2) the roles of the State and the market in promoting development; (3) the effects of the private sector on development; (4) the private companies’ added value in promoting development; and (5) the institutional architecture of the private sector’s contribution to development.

For part of the development community, development can only mean human –social, gender equal and sustainable– development, largely as defined in the Millennium Declaration and the MDGs. For development to be achieved, an active and efficient State is needed; as it is expected to accomplish tasks that cannot be transferred to the private sector –cash transfers and the improvement of the network of public primary schools, for instance–. Actually, the private sector can hinder development, as more room for the market can lead to greater inequalities and exclusion. In this context, the private sector can hardly add anything to the cooperation system and therefore the private and public sectors must be kept apart in the development community –meaning that the private sector should be excluded, as far as possible, from the cooperation system–.

From a totally opposite view, for the white-collar workers of development, the definition of development is economic growth. They assume that the latter will trickle down –thanks to market mechanisms– in a fairly equal fashion to the entire population. Therefore, the main objective for both the Administration and companies, as regards the private sector, is to maximise profitability. A higher profitability means more growth and well-being for all. So, support from the public to the private sector must be unconditional –companies will always do good in development terms–.

On the basis of previous studies,¹ we believe that there is actually a case for a more active role of the private business sector in development cooperation. However, for the potential beneficial effects to turn into a real impact, it is essential to acknowledge both the limitations of the private sector in promoting human development and the conditions under which foreign or local investment can have an impact on development.

This paper concludes a research project on the development effects of domestic investment initiatives promoted by development finance institutions (DFIs). The initiative, funded by the Spanish Agency for International Development Cooperation (AECID, its initials in Spanish)² has attempted to track the effects on development of a selection of Colombian private companies –all supported by different DFIs–. The case studies were conducted on the basis of a theoretical framework on the impact of investment on development.

¹ Iliana Olivié & Aitor Pérez (2012), ‘Los efectos en desarrollo de la ayuda reembolsable al sector privado: estudio de caso en Colombia’, DT nr 18/2012, Elcano Royal Institute, December; and Iliana Olivié, Aitor Pérez & Carlos Macías (2012), ‘Inversión local, cooperación financiera y desarrollo: reflexiones sobre el FONPRODE’, DT nr 4/2012, Elcano Royal Institute, March.

² Funding provided through Convocatoria Abierta y Permanente (CAP), reference 11-CAP1-0186.

We share the idea that economic development and social well-being are actually linked and can reinforce each other. For this to be true, a wider, more complex definition of economic development must be adopted. Rather than limiting it to economic growth, it is necessary to take into account the impact of economic activity on structural change, balance of payments equilibrium, the provision of both basic and non basic goods and the labour structure. For most of the cases, to ensure these effects, both public and private sectors will be needed.

Policy recommendations are addressed to DFIs and are focused on their investment projects in private companies, which are often channelled through financial intermediaries. They are specially meant for AECID, whose recently created fund FONPRODE allows it to support the private sector in developing countries through different financial vehicles, a tool that already exists in all other DFIs.

This policy brief reviews what can be considered the three main debates or challenges concerning the role of the private sector in development cooperation. We shall now see the ways there are to ensure the development effects of donor-supported domestic investment in developing countries. In a subsequent section we shall deal with the concept of the private sector's additionality in promoting development. The third section will review the ways to institutionalise the contribution of private companies to socio-economic development. In the last section we present some conclusions.

Development Outcomes

(1) As a DFI, choose your development objectives in supporting the private sector.

- Define your strategy on the basis of the private sector's development mechanisms.

The analytical framework (Olivié et al., 2012) mentioned above can indeed be a tool for defining donors' strategies and identifying specific programmes or projects for supporting development-friendly domestic investment. There are 22 'development mechanisms' which are the result of different combinations of the host country's features (economic and institutional) and those specific to the investment projects. These mechanisms derive into five types of development results (structural change, balance of payments equilibrium, the provision of both basic and non basic goods and the labour structure) and can be grouped into four types of mechanisms: labour, economic activity, technological and balance-of-payments.

- Choose the development targets according to your own strategy and the development needs and priorities of the partner country or region.

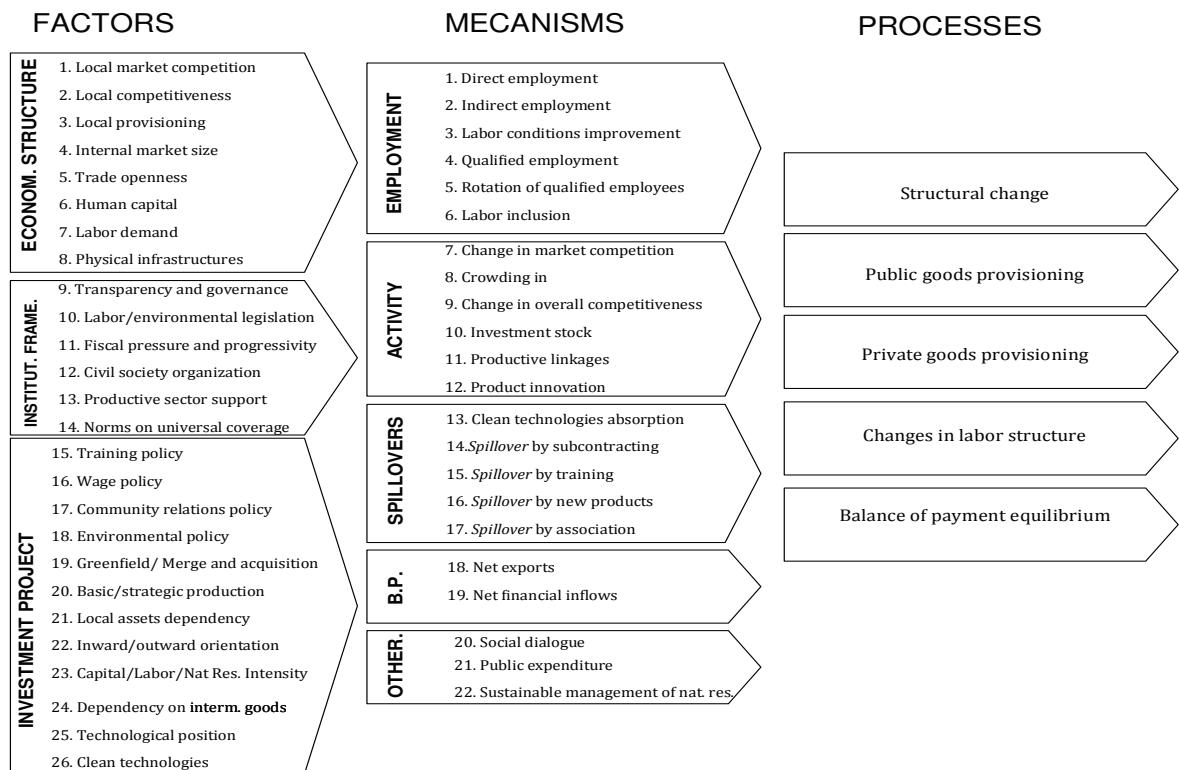
The Estrategia Nacional de Cooperación Internacional (ENCI), the document containing the strategic framework for international donors in Colombia, sets among others the objective of overcoming the productivity deficit in the primary sector, specifically in the agriculture and fisheries branch, that records a very low competitiveness and a high contribution to the GDP. For DFIs to align with partner countries' priorities, for the Colombian case, they should target technological and economic activity mechanisms.

Moreover, the DFI's target can be, as in the case of Spanish cooperation, to promote inclusive growth. If this is the case, the target of structural change should be complemented with a pro-poor focus, choosing to support domestic investments that actually promote competitiveness and productivity among the 'left aside'.

- Choose your tool according to your geographical coverage and your target.

A 'Clash of civilisations' leading to what?

Chart 1. Analytical framework for identifying development outcomes of local investment



Source: Olivé et al. (2012)

Obviously, different geographic contexts mean different needs. For the case of Colombia, in general terms, it can be said that the financial industry for development-friendly investment projects has flourished in the last few years. In this context, simply promoting the abundance of financial tools may not be an adequate target; that may seem more suitable for other (perhaps Subsaharan) regions.

Therefore, different contexts and objectives may also mean different investment tools (ie, seed funds, hedge funds or growth funds).

- Are there enough development-friendly investments to support? Establish second- and third-level priorities.

One of the reasons DFIs have targeted the mere appearance of a financial industry of the financially-excluded domestic companies in developing countries is that there are not so many of those that, additionally, can guarantee a development impact in terms of structural change, balance of payments equilibrium, the provision of basic or non-basic goods or the creation of quality employment. If we take this more narrow definition of effect on development, there might be more refundable assistance by DFIs than projects to be supported.

Moreover, among them, the DFI might choose only those that would mean a contribution to both the host country development strategy and the donor's priorities. In these

cases, it is advisable to select second- and third-level priorities. Going back to the Spain-Colombia example mentioned above, Spanish cooperation might establish the promotion of Colombia's exports as a secondary priority for private sector development in Colombia.

- Refine your monitoring and evaluation systems.
 - Take into account the role of financial intermediaries (that will be a key element of the short-term impact on development).

One thing that distinguishes refundable assistance from grants is that, in most of the cases, support to the private sector goes through intermediaries. DFIs transfer to investment funds that then support productive initiatives. This is a key element in the correct design of the whole decision-making process, from identification to ex-post evaluation. The ex-ante evaluation tool must not only take into account the features of the investment project it supports at the end of the chain (ie, whether it contributes or not to increasing exports). It also has to be based on the idea that there is an intermediate decision maker that can influence the development outcome.

- Complete ex ante evaluation tools with development outcomes indicators.

³ Luis Buendía (2012), 'Metodologías para la evaluación de impacto en desarrollo de la ayuda reembolsable: la experiencia europea', document presented at the I Congress of Development Studies – REEDES, Santander, 14-16/XI/2012.

There are several ex-ante evaluation tools for DFIs. GPR (Geschäftspolitisches Projektrating) and DOTS (Development Outcome Tracking System) are two examples. As already argued (Buendía, 2012;³ Olivié et al., 2012), they usually take a ‘do no harm’ approach by trying to avoid side effects such as environmental damages or child labour. Moreover, these tools usually include profitability indicators as a measure of development outcomes. Although necessary, profitability only reflects the investment project’s sustainability. Therefore, a more comprehensive vision of development is needed. On the basis of the above-mentioned analytical framework, we recommend the inclusion of ‘pro-development’ objectives such as labour creation or technological upgrading.

- Build your monitoring and ex-post evaluation tools on the basis of a more complete ex-ante evaluation tool.

Another advantage of setting a more demanding identification toolkit (in terms of development outcomes) is that the monitoring process and the ex-post evaluation system can be designed on that same basis. If the tool works, there should be no big surprises when it comes to evaluating the development results.

Additionality

- (2) Base your investment decisions on measurable additionality criteria.

Additionality of DFIs has traditionally been assessed within the financial industry. From this approach, a DFI intervention is considered additional when it takes place in underserved financial markets, playing a pioneer role that commercial banks and private investors are not willing to play. More recently, due to the increase of this type of aid, civil society analysts have tracked these flows and due to the size, sector and fiscal domicile of many of the firms targeted by DFI, they have questioned the added value of such investments for local communities. From this point of view, additionality would entail a higher development impact from companies supported by DFIs in comparison to other companies. Finally, under aid effectiveness criteria, a DFI is expected to specialise according to a rational labour division between donors and, therefore, its additionality also depends on the added value of its home country in comparison to other international donors (see recommendation 1).

All three meanings of additionality should form part of a set of measurable criteria orienting investment decisions and facilitating reporting and evaluation. FONPRODE, in fact, has already integrated the third one in its ex-ante evaluation tool.

Institutional Issues

- (3) Integrate capacities from the financial industry and the development community.

- Scale up your business support activities by means of financial intermediaries.

International donors willing to support development-friendly investments and aiming to reach a relevant number of beneficiaries need to work in partnership with other actors, especially if they aim to reach small-medium enterprises (SME). According to the Busan principles, these interventions should mobilise other financial flows and innovative financial mechanisms must be developed. Obviously, the knowledge and human resources needed for such a task can be found in the financial industry. Commercial banks, private equity funds, microfinance institutions and second-level financial institutions are needed as new local counterparts for international cooperation agencies.

- Reinforce professional capacities with knowledge on economic development.

At some point business outcomes have to be assessed from a development approach.

Build strategic partnerships between development and financial institutions.

Financial industry professionals are focused on financial techniques. DFI guidelines often do not question private sector impact on development. Experts from the development community are used to analyse interventions in terms of development impact but usually have a greater interest in social and legal issues. At some point business outcomes have to be assessed from a development approach and adequate professional capacities are needed. The impact investing community is already raising awareness on the fight against poverty among members of the financial industry.

- Ensure transparency all along the aid chain.

Channelling aid through different levels of intermediaries makes monitoring and reporting more difficult. When such intermediaries are private companies they might be more concerned about keeping commercial information secure than reporting to citizens. The international consensus on aid effectiveness, including accountability requirements, must be met whenever aid is being managed, no matter who the manager is. The recommendations in this document will not be effective if policy makers do not receive feedback on their progress due to the opacity of financial intermediaries.

- There is no reason to keep private-sector support and reimbursable aid apart from donor coordination activities.

Financial institutions managing development funds as well as multilateral banks have been operating officially as development actors for years. However, in the case of Colombia, they do not form part of any coordinating body led by the Presidential Cooperation Agency and there is no exchange of information between DFIs and traditional cooperation agencies. At a higher level, the OECD Development Aid Committee has trouble in completing its ODA statistics with information on these activities. There is no reason to keep private sector support and reimbursable aid apart from donor coordination activities and Spain can become an example of how aid effectiveness improves when integrating different tools in a single agency with a single strategy.

- Take advantage of partnership opportunities.

Defining a clear strategy as explained in point 1 will also help development actors like AECID to identify strategic partnerships for more effective support to the private sector. For Spain and other bilateral donors, some of the potential partners could be the multilateral banks of which they are members, since they have a longer experience in financial markets and direct dialogue with national financial authorities; national development banks; second-level institutions reaching commercial banks and investment funds; the impact investment community, disseminating pro-development investment approaches among investors and financial intermediaries; and multinational companies, especially from the financial sector, willing to join public agencies as co-investors for the development of regions and sectors of their interest.

Conclusion

The Busan declaration advocates strategic partnerships of different kinds so that development cooperation can be scaled up with contributions from non-traditional cooperation actors, including private companies, which play a central role in ‘advancing innovation, creating wealth, income and jobs, mobilising domestic resources and in turn contributing to poverty reduction’. This is an appeal to overcome cultural differences and build strategic partnerships between development and financial institutions.

Spain has already made progress in this field by integrating in its main cooperation agency, AECID, an investment tool addressed at private companies in partner countries. In order to improve the tool’s effectiveness, different challenges have to be overcome. Although the private sector’s potential contribution to development is clear in general terms, a better understanding of the development outcome from private companies at the micro level is needed to improve strategic planning, decision making and monitoring and evaluation. Additionality criteria also need to be refined in order to maximise each actor’s contribution to development. Finally, institutional capacities have to be adapted to manage private sector support activities with a development approach.

Although these are pending issues for most international donors, ODA and other public flows to the private sector are increasing significantly and DFI are becoming more important actors in development cooperation. Spain, with a commitment to aligning private sector support to the development agenda, can face these challenges as an individual donor but also lead efforts at the international level. A Busan building-block might be the adequate initiative to concentrate such efforts.

Iliana Olivé

Senior Analyst for International Cooperation and Development, Elcano Royal Institute

Aitor Pérez

Project Coordinator, Foreign Investment and Development, Elcano Royal Institute

Tema

Para gestionar la defensa de una marca país, se puede y se debe incorporar estrategias que han funcionado para la defensa de empresas y organizaciones en contextos adversos y de crisis.

Resumen

Mucho se está escribiendo sobre la actual crisis de imagen (claramente reputacional) de España, en el contexto de la crisis de deuda. El objeto de estas líneas no es ahondar en recetas mágicas para restaurar la reputación de España en la opinión pública, pero sí en incidir en la necesidad de estrategias preventivas y de reacción para salvaguardar el valor de la marca de un país (su brand equity) a la vista de la experiencia en gestión de crisis aplicada al mundo corporativo.

Análisis

En las últimas décadas los activos intangibles de las organizaciones están incrementando su valor. La gestión empresarial de nuestro tiempo ha asumido que los activos intangibles de las compañías, ese conjunto de variables que se pueden aglutinar en torno al concepto de “reputación”, pueden aportar una sólida ventaja competitiva. Nombres tan reconocidos de compañías como Audi, IBM, Starbucks, Volvo, Repsol, Zara, Nike y Camper representan en sus mercados competitivos, citando al profesor C.J. Fombrun,¹ un valor “tan bueno como el oro (as good as gold)”. Asimismo, Wally Olins² afirma que los productos son cada vez más parecidos entre sí, pero que en términos emocionales se establecen mayores diferencias entre ellos.

Se puede afirmar, sin miedo a equivocación, que las empresas anteriormente citadas poseen una sólida reputación. Los activos tangibles (facturación, presencia internacional, número de empleados) ceden claramente terreno a los intangibles (garantía de calidad que transmite la marca, atracción del logotipo, ética empresarial, compromiso con la comunidad, grado de cultura medioambiental, clima laboral, innovación, etc.), donde se enmarca la reputación. La reputación corporativa se basa en el conjunto de percepciones que de la misma tengan sus empleados, sus clientes, sus inversores y sus públicos en relación con la valoración de sus intangibles.

Igualmente sucede con los países o, mejor dicho, con las marcas-país. Brasil tiene una sólida reputación para los públicos que buscan valores asociados al deporte, la diversión y la naturaleza. Por ello, marcas como Nike y Coca-Cola han localizado en Brasil muchas de sus estrategias de comunicación, ya que el país representa mejor que ningún otro los valores que quieren proyectar.

Pero incluso para los más escépticos, la reputación es ya un valor económico de primera magnitud. Diversos análisis han demostrado cómo la ventaja de ser una “primera opción” mejora la cuenta de resultados. Un estudio de *Fortune*

Cómo gestionar una crisis de imagen: países y empresas, apuntes para la defensa de su reputación

Rodrigo Abad

500 concluía que la reputación corporativa inicial de una compañía estaba asociada con su rentabilidad posterior por encima de la media del sector. Otro análisis a 10 empresas probaba que los inversores estaban dispuestos a pagar más por empresas con riesgo y rendimiento similares, pero con una mejor reputación, reduciendo así el coste del capital. Una investigación, realizada entre 200 estudiantes de *MBA*, puso de manifiesto que preferían trabajar para compañías con una alta reputación –aquellas que figuran en varios libros que publican rankings del tipo “100 mejores empresas en las que trabajar”–.

Entre los diferentes instrumentos de medida de la reputación destaca el que elabora, desde hace más de 25 años, la revista *Fortune* –*America's Most Admired Companies*–, y que representa un análisis de las reputaciones corporativas más sólidas en EEUU. El estudio analiza una base de datos de más de 10.000 ejecutivos, directores y analistas de mercado. Todos ellos señalan las compañías que más admiran, sin tener en cuenta el sector. Combinando la información de todos ellos se elaboran 55 listas por sectores. Se ponderan las compañías por sectores en función de ocho criterios, que van desde el valor de la inversión a largo plazo hasta la responsabilidad de la compañía con la sociedad. El resultado es una guía, sector por sector, de las reputaciones que más brillan en EEUU.

Pero volviendo a los países o, mejor dicho, a las marcas-país, es indudable que se asocian conceptos de manera espontánea a países como:

- Suecia: tolerancia y país pionero en Europa en el uso de nuevas tecnologías.
- Alemania: altos índices de producción industrial y buenos productos.
- Hong-Kong:³ economía plena de servicios.
- España: líder mundial en turismo y referencia gastronómica.
- Italia: líder en diseño textil y complementos.

¿Y alguien tiene alguna duda de que estos “tópicos

¹ Profesor de Dirección de Empresas en la escuela de negocios Stern de la Universidad de Nueva York.

² Fundador de Wolf Olins.

³ Hong-Kong, aunque no es considerado actualmente un país, es considerada una RAE (Región Administrativa Especial de China) con un sistema legislativo, jurídico y económico propio.

reputacionales” necesitan una revisión, una defensa, una estrategia para potenciarlos de manera creíble y sostenible en los próximos años?

España, tradicionalmente, ha adolecido de una estrategia clara y unificada de valorización de sus activos, más allá del turismo y la gastronomía, pilares hoy fundamentales, pero de menor recorrido en la economía globalizada del siglo XXI. Lo que los expertos llaman *country branding*⁴ se fundamenta en dos pilares básicos:

- Duración: implementar estrategias de marca-país requiere varios años.
- Enfoque: los países deben integrar y desarrollar esfuerzos de marketing multitácticos, entre los que debeemerger una sólida estrategia de defensa en una crisis reputacional y de imagen.

En este punto conviene recordar a Simon Anholt, como experto internacional en el ámbito de marca territorio y marca ciudad. Para Anholt (2009) la marca territorio se forma a través de la opinión pública y la percepción exterior. En este sentido, el objetivo de los gobiernos nacionales y municipales es ayudar al mundo a entender la naturaleza real, compleja, rica y diversa de su gente y sus paisajes, su historia y su legado, sus productos y sus recursos para prevenir que se conviertan en meros estereotipos.

La marca de un territorio, afirma el autor, tiene que responder a una estrategia política promovida por el gobierno, respaldada por el sector privado y que cuente con el compromiso para el cambio entre toda la población. La gestión de la imagen de marca de una ciudad o país tiene que ser tratada como un componente de la política nacional y no puede ser gestionada por separado de la planificación, gestión y desarrollo económico y estatal.

A esta visión se debe añadir la necesidad de establecer estrategias de defensa de la marca-país, de gran relevancia en situaciones de crisis económica, desconfianza de la población e informaciones contradictorias en los medios de comunicación.

¿Cómo gestionar una crisis de imagen de un país, en un contexto económico adverso?

Mucho se está escribiendo sobre la actual crisis de imagen (claramente reputacional) de España, en el contexto de la crisis de deuda. El objeto de estas líneas no es ahondar en recetas mágicas para restaurar la reputación de España en la opinión pública, pero sí en incidir en la necesidad de estrategias preventivas y de reacción para salvaguardar el valor de la marca de un país (su *brand equity*) a la vista de la experiencia en gestión de crisis aplicada al mundo corporativo.

Empecemos por el principio. Una crisis es un problema que se ha ignorado. En España, incluso en épocas de bonanza, ya se conocían ciertos problemas estructurales de la economía española: escasa industrialización, poco rendimiento de las inversiones en I+D+i,⁵ altos índices de

paro y escasa movilidad laboral. Sin embargo, no se han activado estrategias defensivas en dichas áreas con líderes de opinión europeos.

Un buen ejemplo sería el reciente reportaje fotográfico publicado en el *New York Times* titulado “En España, austeridad y hambre”, que ha generado mucho revuelo en nuestro panorama mediático y numerosas reacciones.

Por tanto, la primera acción sería implementar un mapa de riesgos sobre aquellos aspectos que pueden influir negativamente en la reputación de España en el exterior. No hace falta ser un gran experto para anticipar esos problemas. Lo difícil es admitir que se tienen.

Ese mapa de riesgos contendría una segunda acción, el llamado mapa de públicos, identificando qué personas y colectivos influyen en cada uno de los riesgos, es decir, qué líderes de opinión europeos (periodistas, ex políticos, académicos, sociólogos y economistas, entre otros) pueden influir en la imagen de un país entre sus públicos.

Igualmente necesario se antoja en la defensa de la reputación de un país la creación de un documento de mensajes clave junto con un argumentario (documento de preguntas y respuestas), donde se recogerían los principales mensajes y, sobre todo, datos que avalasen la solidez y sostenibilidad de la economía española en el presente contexto económico adverso y de crisis crediticia. Por experiencia, se recomienda que los mensajes sean pocos y concentrados, de tal manera que no se disperse el mensaje en audiencias de TV y de redes sociales, sobre todo.

Algo que se echa en falta, en general en la política europea y española, es la presencia de políticos y representantes institucionales con dotes persuasivas. Lejos de ser una quimera, la habilidad de los portavoces en la defensa de un país es francamente mejorable. Por tanto, la cuarta acción sugerida sería desarrollar una formación de portavoces, exclusivamente centrada en los mensajes de defensa de la reputación de España y con un enfoque eminentemente práctico. De este modo se podrá mantener un mensaje unificado aunque se vele a través de distintos portavoces.

Para conocer, y sobre todo anticipar, los cambios en la opinión pública es imprescindible contar con un seguimiento intensivo de las menciones y referencias a temas clave en medios de comunicación tradicionales, medios *online*, *blogs* y redes sociales, principalmente *twitter* y *youtube*, así como con herramientas adecuadas de medición y valoración de los resultados de este seguimiento que permitan responder con rapidez a los cambios de tendencia e introducir modificaciones en la estrategia de comunicación si fuera necesario.

Es preciso señalar aquí la importancia de las redes sociales en la defensa de la reputación. Las redes sociales son una amenaza constante para gobiernos, marcas, organizaciones y candidatos a la presidencia. Pero suponen también una gran oportunidad para llegar de forma directa a una parte significativa del electorado y, sobre todo, de los líderes de opinión. Sirva como ejemplo el caso reciente del actor y

⁴ Creación de la marca de un país.

⁵ El gasto español en I+D creció apenas un 0,041% en 2011, mientras que Alemania aumentará su inversión en I+D un 5% en 2012 (datos de la Fundación para la Innovación Tecnológica –COTEC–).

director de cine, Clint Eastwood, que en la pasada convención republicana de Florida, gracias a un extenso monólogo de 12 minutos de duración con una silla vacía representando al presidente Barack Obama, logró una amplísima repercusión en los medios de comunicación de todo el mundo.

El equipo de Obama envió un mensaje tan solo dos horas y 14 minutos después de la conclusión del monólogo de Clint Eastwood, desde la propia cuenta oficial de la red social, afirmando lo siguiente: “Este asiento está ocupado”, incluyendo una fotografía de espaldas del propio Obama ocupando la silla presidencial.

La activación de una estrategia de defensa de la reputación de un país no puede tener sentido solo con comunicación reactiva, es decir, respondiendo solo a informaciones del exterior que debemos matizar, explicar e incorporar nuestro punto de vista.

Tiene que fundamentarse en una estrategia proactiva de comunicación con el exterior. Es decir, en liderar mensajes que se emitan desde el propio país, generando conversaciones y reacciones de la opinión pública y activando los defensores previamente identificados en el *mapping* de públicos.

Para identificar las tácticas hay que crear una estructura de trabajo previa que permita:

- Analizar los escenarios de actuación y planes de contingencia.
- Identificar fortalezas y debilidades que permitan crear mensajes creíbles en un contexto de crisis.
- Desarrollo de mensajes, acciones/tácticas y su segmentación para las diferentes audiencias.
- Anticipar las relaciones con medios tradicionales, medios de comunicación *online* y redes sociales.

Las tácticas en una estrategia proactiva de comunicación de defensa de un país deben estar perfectamente coordinadas y avaladas por Presidencia de Gobierno, la Oficina Económica del Gobierno y el Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España.

Dentro de la estrategia proactiva de comunicación es necesario incluir una **evaluación del impacto** de cada acción, midiendo el impacto directo (favorable o no) que ha tenido en la reputación de la marca-país, analizando aciertos y errores y proponiendo medidas correctivas.

Es conveniente señalar la importancia de analizar la propia percepción de los ciudadanos españoles acerca de su propio país, como embajadores de la marca-país, ya que en un mundo globalizado los mensajes se difunden a tal velocidad (redes sociales) que impregnan la opinión pública de otros países. En el caso de España y su situación hoy, es conveniente partir de la base de que la autopercepción de los españoles sobre su reputación está en uno de sus momentos más bajos.

Conclusión

Para gestionar la defensa de una marca país, se puede y se debe incorporar estrategias que han funcionado para la defensa de empresas y organizaciones en contextos adversos y de crisis.

Asumiendo todas las diferencias que existen entre un país y una empresa, la defensa de la reputación e imagen de un país debe incorporar lo que ya funciona en la defensa de sectores tan heterogéneos como son la alimentación, el turismo, la energía, las infraestructuras y las telecomunicaciones (todos ellos sectores punteros en España y que ayudan a la percepción exterior de nuestro país), y por supuesto innovar, incorporando aquellas prácticas propias que surjan en el modelo de defensa de una marca-país.

Rodrigo Abad
Director de la División de Corporativo y
Gestión de Crisis, Weber Shandwick

La gestión empresarial de nuestro tiempo ha asumido que los activos intangibles de las compañías pueden aportar una sólida ventaja competitiva.

España, tradicionalmente, ha adolecido de una estrategia clara y unificada de valorización de sus activos, más allá del turismo y la gastronomía, pilares hoy fundamentales, pero de menor recorrido en la economía globalizada del siglo XXI.

Publicados en enero

El norte de Mali como foco de amenaza terrorista para España: ¿nuestro patio trasero o simplemente nuestro patio?

Fernando Reinares y Carola García-Calvo
ARI 3/2013 - 2/01/2013

Turkey's Economy Slows Down: Will this Affect Spain's Burgeoning Trade and Investment?

William Chislett
ARI 2/2013 - 16/01/2013

Development Community vs. Financial Industry: Clash of Civilisations or Strategic Partnership?

Illana Olivé and Aitor Pérez
ARI 1/2013 - 04/01/2013

España: reputación y visión de marca

Fernando Prado y Gonzalo Brujó
OME 4/2013 - 15/01/2013

Cómo gestionar una crisis de imagen: países y empresas, apuntes para la defensa de su reputación

Rodrigo Abad
OME 3/2013 - 15/01/2013

La reorganización de la imagen-país: de la mentalidad contable a la comunicacional en el dirigente público español

Samuel Martín-Barbero
OME 2/2013 - 15/01/2013

La imagen de España en la prensa internacional: resultados de septiembre de 2012

Daniel Ramírez
OME 1/2013 - 15/01/2013

Documentos de Trabajo

Publicados en enero

A Political Economy Perspective on North Africa's Transitions

Gonzalo Escribano
WP 3/2013 - 30/1/20013

La geopolítica del pensamiento: Think tanks y política exterior

Manuel Montobbio
DT 2/2013 - 21/01/2013

África Subsahariana: un espacio de oportunidades para la empresa española

Rafael Gómez-Jordana Moya
DT 1/2013 - 17/01/2013

Comentarios Elcano

Publicados en enero

¿Tendrá éxito la "Abenomics" en Japón?: la opinión de algunos grandes economistas

Pablo Bustelo
Comentario Elcano 12/2013 - 29/01/2013

América Latina y el segundo mandato de Barack Obama

Carlos Malamud
Comentario Elcano 6/2013 - 17/01/2013

La guerra en Mali y las responsabilidades europeas

Alicia Sorroza
Comentario Elcano 11/2013 - 22/01/2013

Nadando contracorriente: "Abenomics" en Japón

Pablo Bustelo
Comentario Elcano 5/2013 - 16/01/2013

EEUU: Hagel, Kerry, Brennan y el Senado

Carlota García Encina
Comentario Elcano 10/2013 - 21/01/2013

Argelia y España, potencial de alto nivel

Gonzalo Escribano
Comentario Elcano 4/2012 - 14/01/2013

Cuatro interrogantes sobre el norte de Malí, AQMI y la amenaza terrorista para Europa Occidental

Fernando Reinares
Comentario Elcano 9/2013 - 18/01/2013

España, Malí y la operación Serval de Francia: ¿qué hacer y qué no? ¿Solos o en compañía de otros?

Félix Arteaga
Comentario Elcano 3/2012 - 14/01/2013

La ocupación yihadista de la planta de gas de In Amenas en Argelia: ¿consecuencia de la intervención en Mali o secuestro fallido?

Félix Arteaga y Gonzalo Escribano
Comentario Elcano 8/2013 - 18/01/2013

El futuro de la población española

Carmen González Enríquez
Comentario Elcano 2/2013 - 10/01/2013

Mirages of the Anxious Brotherhood

Haizam Amirah Fernández
Expert Comment 7/2013 - 17/01/2013

El FMI admite el error y la duda

Federico Steinberg
Comentario Elcano 1/2013 - 08/01/2013



El Real Instituto Elcano, primer *Think Tank* español y el nº40 del mundo en «asuntos internacionales y de seguridad»

El Real Instituto Elcano es uno de los 40 mejores *think tanks* de seguridad y relaciones internacionales del mundo y el único centro español en esta categoría, según el *Global Go To Think Tank Rankings* de 2012. El RIE, que en la edición de 2011 ocupaba el lugar nº 49 del mundo, aparece en el informe de 2012 nueve puestos más arriba, en el número 40 del mundo. El Real Instituto Elcano mantiene su posición como el centro de referencia en España, en el ámbito de las relaciones internacionales y la seguridad.

El informe del *Global Go To Think Tank Rankings* de 2012, se centra en el aumento de los *think tanks* en el G-20 y en los BRIC. Según el director del ranking, James McGann, la importancia de este informe radica en su “capacidad para destacar las importantes contribuciones que los *think tanks* hacen a los gobiernos y a la sociedad civil en todo el mundo”. En la elaboración de este informe este año han participado más de 1.959 expertos, investigadores, políticos, periodistas, directores de *think tanks*, donantes y estudiantes de 120 países. Su misión es identificar las organizaciones más influyentes de más de 180 países.

Asimismo, y según el mismo ranking, el Real Instituto Elcano ocupa el número 42 en la lista de mejores *think tanks* de Europa occidental. Esta posición también ha mejorado respecto a la del año 2011, en donde figuraba en el número 48.

05/02/2013

Haizam Amirah-Fernández, investigador principal de Mediterráneo y Mundo Árabe, participó en la conferencia “El Magreb: pulso entre diferentes visiones del Islam”, en el marco del Curso de Defensa Nacional organizado por el CESEDEN en Madrid.

07/02/2013

Federico Steinberg, investigador principal de Economía Internacional, participó en la mesa redonda sobre “Financiación exterior: cómo corregir los desequilibrios de la economía española frente al exterior. Políticas para fomentar la internacionalización y mayor tamaño de las empresas”, en la Jornada de Debate “Las reformas como clave para impulsar la confianza y el crecimiento”, organizada por la Fundación de Estudios Financieros, en Madrid.

08/02/2013

Emilio Lamo de Espinosa, presidente, participó en la mesa redonda “La defensa estratégica de los intereses de España en el exterior: iniciativas público/privadas en tiempos de crisis”, en el marco de la III Edición del Programa Superior Lobby and Advocacy: “Gestión de intereses públicos y privados”, del Instituto de Empresa.

08/02/2013

Ignacio Molina, investigador principal de Europa, participó en la conferencia “Acción exterior europea, despertar árabe y flujos de población”, en el marco del seminario “Migraciones, derechos humanos y política comunitaria” en la Universidad de Málaga.

09/02/2013

Emilio Lamo de Espinosa participó en el seminario “War and Peace in the 21st Century: The Foreign Policy of the United States: Transatlantic Perspectives”, que actualmente organiza CIDOB junto con el Ayuntamiento de Barcelona.

11/02/2013

Charles Powell, director, participó en la presentación del libro colectivo “Guerra Fría y propaganda. Estados Unidos y su cruzada cultural en Europa y América Latina, celebrada en el Instituto Internacional en Madrid.

11/02/2013

Haizam Amirah-Fernández participó en el seminario “Promoting Religious Freedom and Peaceful Coexistence”, organizado por el Istituto per gli Studi di Politica Internazionale (ISPI) en Roma.

13/02/2013

Ignacio Molina participó en la reunión del Grupo de Investigación sobre Administración Pública 2032 en el INAP, Madrid.

15/02/2013

Con motivo del VI Ciclo de “España y Francia: miradas cruzadas”, **Emilio Lamo de Espinosa** moderó el coloquio que, bajo el tema “Desafíos políticos en la sociedad europea del siglo XXI”, contó con las intervenciones de Jean-Claude Trichet y Felipe González, organizado por la Asociación Diálogos.

15-16/02/2013

Ignacio Molina participó en el módulo “Los desafíos de la integración europea” en el Master Euro-Mediterráneo de la UNIA/Universidad Abdelmalek SEADI en Tánger, Marruecos.

19/02/2013

Con la conferencia titulada “¿Post Europa? La UE en el nuevo escenario de países emergentes”, **Emilio Lamo de Espinosa** clausuró el ciclo de conferencias sobre Europa, organizado por el Aula de Religión, Humanismo y Cultura de la Universidad de Córdoba.

19/02/2013

Gonzalo Escrivano, director del Programa de Energía, dirigió el Grupo de Trabajo sobre el Ártico del EALEDE del Ministerio de Defensa.

22/02/2013

Carlos Malamud, investigador principal de América Latina, participó en el seminario “La diplomacia de las Cumbres: retos y oportunidades de los nuevos regionalismos”, organizado por la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) en Bruselas.

26/02/2013

Gonzalo Escrivano presentó la ponencia sobre “Seguridad energética: recursos naturales y fuentes alternativas en el Mediterráneo occidental desde una perspectiva española”, en el curso de Defensa Nacional del EALEDE.

Especiales y secciones web



Estrategia Global Europea

Secciones: Cuatro think-tanks europeos han sido seleccionados para elaborar un informe que contendrá los aspectos fundamentales y los posibles elementos de una Estrategia Global Europea (EGE).

<http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/EstrategiaGlobalEuropea>



Índice Elcano
de Presencia Global

Índice Elcano de Presencia Global

Índice sintético que ordena, cuantifica y agrega la proyección exterior de diferentes países en los terrenos económico, militar, científico, social y cultural.

Secciones: Componentes e indicadores, Estudio Elcano 2 (metodología), Resultados 2010.

<http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/IndiceElcanoPresenciaGlobal>



RIBEI

Asociación fundada por 38 centros de estudios de América Latina, España y Portugal, tiene como objetivo establecer un nuevo mecanismo de cooperación orientado al estudio y debate de las relaciones internacionales con perspectiva estratégica.

Secciones: Novedades, Qué es RIBEI, Centros Integrantes, I Conferencia Internacional RIBEI, Publicaciones.

<http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/RIBEI>



Euro Crisis

Secciones: Novedades/News, Euro crisis en los medios/Euro Crisis in the Media, España y la crisis en la eurozona/Spain and the Eurozone Crisis, Comentarios Elcano/Expert Comment, Análisis y publicaciones/Analyses and Publications, Euro crisis en los medios/Euro Crisis in the Media, Materiales de interés/Key Documents.

<http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/EspecialesElcano/Eurocrisis>



Crisis en el mundo árabe

Sección sobre los acontecimientos en el mundo árabe con el objetivo de proporcionar análisis de la situación y facilitar a sus lectores el acceso a materiales e informaciones disponibles sobre el tema.

Secciones: Respuesta a la crisis, notas del Observatorio, Notas de actualidad, Análisis del Real Instituto Elcano, *thin tanks* y Materiales de interés, medio y Web Social, Actividades y multimedia.

<http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/EspecialesElcano/CrisisMundoArabe>



Energía y Cambio climático

Sección Especial del Programa de Energía dirigido por Gonzalo Escribano, vincula la geopolítica de la energía y la política energética, española y europea, con los recursos energéticos disponibles, su distribución geográfica y su impacto medioambiental, incluyendo las energías renovables y la eficiencia energética como instrumentos para combatir el cambio climático.

<http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/ProgramasElcano/Energia-Cambio-Climatico>

Actividades

Realizadas en enero

14/01/2013

Conferencia a cargo de Roberta Jacobson, secretaria adjunta para Asuntos del Hemisferio Occidental del Departamento de Estado de EEUU sobre “La política exterior de EEUU en el continente americano: oportunidades para el futuro”.

15/01/2013

Jornada sobre “Las elecciones en Israel a debate”.

15/01/2013

Presentación a la prensa del Observatorio Marca España (OME).

21-22/01/2013

Segundo seminario de la serie sobre la Estrategia Global Europea con la participación de representantes de los cuatro think tanks designados por los gobiernos de España, Italia, Polonia y Suecia para el desarrollo de dicha estrategia, organizado por el Istituto Affari Internazionale en Roma.

22/01/2013

Mesa redonda sobre “Las relaciones UE-EEUU: expectativas ante la nueva administración norteamericana”, contó con las intervenciones de José Manuel García-Margallo, ministro de Asuntos Exteriores y de Cooperación, y de John Bruton, ex primer ministro de Irlanda y embajador de la UE en Washington.



18/01/2013

Reunión del Grupo de Trabajo sobre inversiones españolas en el exterior, que contó con la intervención de Rafael Gómez-Jordana, director del Área de África, Departamento de Gestión Financiera y Relación con Inversores del Banco de Santander, que habló sobre “África Subsahariana: un espacio de oportunidades para la empresa española”.

24/01/2013

Mesa redonda “Mali, frontera con España”, moderada por Charles Powell, con la intervención de los investigadores del instituto Félix Arteaga (Seguridad y Defensa), Fernando Reinares (Terrorismo Internacional) y Gonzalo Escribano (Energía).

25/01/2013

Mesa redonda sobre “Formas de ver el ‘despertar árabe’: las otras voces y su importancia”.



Patronato

Presidente de honor: S.A.R. el Príncipe de Asturias

Presidente: Emilio Lamo de Espinosa

Vicepresidente: Rafael Estrella

Felipe González, expresidente del Gobierno

Marcelino Oreja, exministro de Asuntos Exteriores y excomisario europeo

Javier Solana, exministro de Asuntos Exteriores, Educación y Cultura

Juan Antonio Yáñez-Barnuevo, embajador de España

Juan José Linz, Cátedra Sterling de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad de Yale

Eduardo Serra Rexach, expresidente del Real Instituto Elcano

Gustavo Suárez Pertierra, expresidente del Real Instituto Elcano

Antonio de Oyarzábal, exvicepresidente del Real Instituto Elcano

Gil Carlos Rodríguez Iglesias, exdirector del Real Instituto Elcano

José Manuel Romero, secretario



ATLANTIC COPPER

BBVA



IBM



renfe



Telefónica

Consejo Asesor Empresarial



Consejo de Medios



europa press

Grupo Planeta



vocento