

Imagen de la empresa española

En América Latina

La Imagen de la Empresa Española en América Latina como Activo Estratégico para la Internacionalización¹

José María Cubillo

Director General del Instituto MESIAS – Inteligencia de Marca España y Profesor de
Marketing Internacional de la Universidad CEU San Pablo

MAYO 2024

1. IDENTIFICACIÓN DEL TEMA

La imagen de España en el exterior, la imagen de la empresa española en los mercados internacionales, y la imagen de los productos y servicios de las empresas españolas han sido identificados como desafíos del Sector Exterior de la economía española que deben ser enfrentados.

Así lo aseguran el conjunto de expertos en internacionalización, que han participado en el estudio sobre ‘Desafíos de España en el Exterior’, realizado por el Instituto MESIAS - Inteligencia de Marca España, en colaboración con ICEX Alumni y el Club de Exportadores e Inversores, y así lo corroboran los resultados del Índice de Confianza en la Marca España a lo largo de sus diez ediciones.

A lo largo de las últimas dos décadas, son numerosas las crisis de imagen que ha sufrido la empresa española en los diferentes mercados, tanto en Europa como en América Latina, dos regiones estratégicas para los intereses de España. De todas ellas se han derivado graves consecuencias, a veces, con efectos incalculables para las empresas.

En el imaginario colectivo empresarial quedan casos como la que fue denominada ‘Crisis del Pepino’ en Alemania. Surgida como consecuencia de unas declaraciones, tan

¹ Esta Nota Técnica contiene datos del Estudio ‘La Imagen de la Empresa Española y sus Directivos en América Latina’, elaborado por el autor en el seno del Observatorio MESIAS de Imagen Internacional de la Empresa Española, cuyo trabajo de campo ha sido desarrollado en 20 países de América Latina.

Imagen de la empresa española

En América Latina

malintencionadas como desafortunadas, efectuadas por un cargo público de este país, que afectó de forma muy negativa a la percepción del sector hortofrutícola español. La crisis, en cuyo origen las empresas españolas no tenían responsabilidad alguna, acabó contagiando al resto de mercados europeos, con graves consecuencias económicas para las empresas españolas del sector en países como Francia o Italia, que cerraron sus fronteras a los productos españoles.

Más recientemente, en los últimos años, la empresa española se ha visto inmersa en diversas controversias en Colombia y en México, ambos campos abonados para el surgimiento de conflictos en relación con la presencia española.

Quizá el caso más llamativo sea el de México, en el que, durante años, las empresas españolas han sido atacadas desde las instituciones públicas del Estado y, específicamente, por el presidente del Gobierno López Obrador, quien las acusaba de malas prácticas.

En ambos casos, tanto en Colombia como en México, cuando se ha analizado el problema con rigor, utilizando una herramienta científica, se ha demostrado que ese falso mito/mantra negativo en torno a las empresas españolas 'se desvanece como el humo cuando sopla el viento'. Así lo demuestran en ambos países los resultados del Observatorio MESIAS de Imagen Internacional de la Empresa Española.

En un contexto de 'guerra económica' como el actual, atacar la imagen de las empresas españolas, en ciertos mercados, resulta fácil y es una buena presa que cobrar, sobre todo si ésta no se defiende o no tiene quién la defiende. Tan negativo es hacerlo mal, como no reaccionar cuando te atacan interesadamente.

Una gota de agua no hace el mar. Un caso particular no hace el todo y, sin embargo, el uso interesado de un caso particular de mala praxis en el mercado de destino afecta e influye negativamente sobre todas las empresas que tienen el mismo origen, con independencia de que incurran o no en las mismas prácticas. Y así ha ocurrido en los mercados en los que la empresa española se ha enfrentado a crisis generales de imagen. Se ha tomado el todo por la parte y se ha tratado de perjudicar a todas las empresas por igual.

Los activos intangibles de una empresa, entre los que se encuentran, por supuesto, la imagen colectiva que proporciona la marca país, tanto al tejido empresarial en su conjunto, como al sector al que pertenece la empresa, y a la propia empresa, desempeñan un papel crucial en el desarrollo de la ventaja competitiva de la empresa en los mercados exteriores. Este aspecto es tan esencial que puede representar, con facilidad, un gran pasivo si no se cuida.

Imagen de la empresa española

En América Latina

2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. La marca país como activo para la generación de ventaja competitiva

La 'marca país' recoge y sintetiza todo aquello que integra el país, abarcando un amplio abanico de atributos que emanan de su identidad, conforman su realidad y lo caracterizan, y constituyendo uno de los principales activos del país para la competencia en el entorno internacional.

El corazón del 'Capital-Marca' o 'Brand Equity' de un país está compuesto por dos dimensiones íntimamente relacionadas, tal y como indica el Modelo iTRUST desarrollado en 2014 por el Instituto MESIAS. Una primera, de carácter perceptual, que integra constructos como la imagen, la reputación o la satisfacción, y, una segunda, de naturaleza comportamental, compuesta por conceptos como el compromiso o la lealtad.

El comportamiento que tengan los públicos objetivo hacia una marca país (dimensión comportamental), que se concreta en la actitud hacia la marca, en la intención de compra de sus productos y servicios, o en la disposición a pagar un precio más elevado por éstos en el mercado de destino, está condicionado por la percepción que éstos tengan de la misma (dimensión perceptual) y, por tanto, de la imagen y de la reputación del país, que se concretan en cuestiones como la percepción de desempeño de los productos y servicios o del prestigio, entre otros.

A este respecto cabe destacar que una marca país fuerte y sólida constituye un activo interesante para las marcas comerciales que salen a mercados exteriores bajo su paraguas. Entre ambas, marca país y marca comercial, se produce un efecto simbiótico, en términos de co-branding, que genera una transferencia de atributos y valores desde la marca país hacia la marca comercial, una transferencia de capital-marca (Brand Equity) que puede resultar muy positivo y beneficioso para la marca comercial.

En este sentido, se sabe que, cuando una marca comercial, perteneciente generalmente a una pequeña o mediana empresa, no es conocida en el mercado de destino, y, por tanto, carece de notoriedad y de reconocimiento por parte de los compradores, éstos suelen utilizar la marca país de origen como indicador indirecto más inmediato para evaluar la calidad del producto o servicio que van a adquirir.

Esta transferencia hace que la marca país constituya, en un conjunto amplio de situaciones,

Imagen de la empresa española

En América Latina

una ventaja competitiva determinante, ya que influye en la percepción en los países de destino y, por ende, en la comparación de unos productos contra otros, de unos orígenes contra otros, e influye no sólo sobre la intención y la decisión final de compra, sino también sobre la elasticidad-precio en el mercado de destino, es decir, sobre el umbral de precios que los compradores en destino estarán dispuestos a pagar por un producto y otro.

En este caso, la marca país desempeña un papel esencial en la generación de ventaja competitiva. La cuestión está en el valor relativo que ésta aporte a la marca comercial, y éste estará en función directa del posicionamiento y la fortaleza de la marca país.

En cambio, cuando una marca comercial es reconocida y ampliamente notoria en los mercados internacionales, característica de las grandes empresas multinacionales, no necesita apoyarse en la marca país para competir con éxito en su internacionalización. Por lo general, se trata de empresas que cuentan con recursos elevados y grandes presupuestos para actividades de marketing y comunicación.

De hecho, la experiencia indica que muchas de ellas, a partir de un determinado nivel de presencia internacional, evitan identificarse con su país de origen, en ocasiones, aduciendo razones como el hecho de “ser una empresa global”.

Con independencia de la razón última que provoca esta acción, ya sea por ‘vergüenza’ del origen o por ‘snobismo’, esta actitud podría indicar, indirectamente, el reconocimiento por parte de la empresa de que, a partir de determinado nivel, su vinculación con el país de origen, lejos de beneficiarles, les podría estar perjudicando. No son pocos los ejemplos que podemos encontrar en esta línea.

2.2. La Imagen Internacional de la Empresa Española

2.2.1. La marca país: ¿activo o pasivo para la internacionalización de la empresa española?

La imagen de España, dependiendo del concepto y del país analizado, se sitúa, generalmente, entre el bien y el notable bajo, por lo que el valor global aportado, con frecuencia, no alcanza el valor deseado o deseable para los empresarios, al menos para una parte de ellos.

Esta es una realidad que evidencia cada año el Índice de Confianza de la Marca España, elaborado por el Instituto MESIAS en colaboración con ICEX España Exportación e Inversiones, cuyos resultados, a lo largo de los últimos diez años, indican que, en términos generales, ‘ser español’ no representa una fortaleza de posicionamiento que contribuya con excelencia a

Imagen de la empresa española

En América Latina

proyectar imagen de alta calidad de los productos y servicios españoles, que permita situar a los productos y servicios con este origen en umbrales de precios superiores, y que constituya en sí mismo un vector que permita impulsar la venta internacional. Estos resultados son corroborados tanto por los obtenidos en el estudio sobre los 'Desafíos de España en el Exterior', como por los sucesivos estudios realizados por el Observatorio de Imagen Internacional de la Empresa Española en América Latina.

A esto habría que añadir el hecho de que 'ser español' no aporta el mismo valor en todos los mercados ni a todos los sectores, por lo que cabe separar claramente en sendos bloques, tanto a nivel geográfico como por sectores, los mercados en los que la marca país aporta valor y aquellos otros en los que, por el contrario, lo detrae.

Por otro lado, es preciso considerar que tener buena imagen no implica tener buena reputación ni generar confianza, conceptos que, para el caso de España, por lo general suelen presentar niveles inferiores al de la imagen.

La importancia estratégica que tiene el efecto de la marca país sobre la percepción y la actitud de los consumidores y usuarios en destino hace imprescindible disponer de información precisa de alto valor, que permita conocer la imagen que se tiene de la empresa española en los mercados de destino, así como el conjunto de atributos que se vinculan a la marca en la mente colectiva del mercado.

Para ello, se ha desarrollado el Observatorio MESIAS de Imagen Internacional de la Empresa Española, implementado, en primera instancia, en América Latina, y, de forma prioritaria, en los mercados más estratégicos para la empresa española.

El Observatorio ha desarrollado un instrumento de investigación compuesto por un total de 134 ítems, repartidos en 25 constructos o factores, que recaba información sobre la percepción de la Empresa Española, la percepción de los directivos internacionales de la Empresa Española, y la percepción global de España en los mercados de destino.

En el siguiente apartado se muestran los principales resultados obtenidos para la imagen de la empresa española en el caso de América Latina a partir de una muestra de 400 docentes universitarios de las áreas de Economía, Administración y Dirección de Empresas, y disciplinas afines, de 20 países de la región.

Imagen de la empresa española

En América Latina

2.2.2 La Imagen de la Empresa Española en América Latina

Percepción General de las Empresas Españolas en América Latina

Las empresas españolas presentan una puntuación en el Índice Global del Observatorio de 61,39 puntos de confianza sobre 100, presentando puntuaciones superiores a los 60 puntos en el 53% de los Índices que integran la herramienta.

Todos los índices analizados, a excepción de dos, se sitúan en el segundo cuartil, con puntuaciones que discurren entre los 50,51 y los 82,38 puntos, en una escala sobre 100 puntos de confianza. El índice 'Valor aportado en creación de empleo', se sitúa en el primer cuartil, con una puntuación ligeramente por encima de los 78 puntos, y el índice de preferencia de marca por España alcanza los 82,38 puntos.

Imagen, Reputación y Confianza de las Empresas Españolas

Las Empresas Españolas son consideradas en América Latina como empresas con buena imagen (61,94 puntos sobre 100), con prestigio (63,56 puntos), avanzadas tanto en gestión (62,04 puntos), como en tecnología (61,05 puntos), e innovadoras (60,96 puntos).

En general, los docentes universitarios de la región, que son los verdaderos 'influencers' en la conformación de la imagen de la empresa por parte de quienes serán los/as futuros/as directivos/as y ejecutivos/as, tienen una buena consideración de las empresas españolas. Siete de cada diez consideran que son empresas respetadas (69,38%). Seis de cada diez opinan, además, que son reconocidas (64,80%), valoradas (63,40%) y que generan confianza (63,16%). En tanto que cinco de cada diez creen que son creíbles (56,68%), que tienen buena reputación (55,88%) y mucho prestigio (53,59%).

Casi siete de cada diez encuestados afirman que confían en las Empresas Españolas (66,41%). En general, coinciden en asegurar que éstas, con sus productos y servicios, aportan utilidad (77,87%), ofrecen seguridad (66,12%), aportan valor (60,11%) y les ayudan (58,47%). Asimismo, reconocen que comprar productos y servicios de las empresas españolas es una garantía de éxito (52,46%).

Imagen de la empresa española

En América Latina

Valor Aportado por las Empresas Españolas a América Latina

Los docentes universitarios coinciden en señalar que las empresas españolas, con su presencia y actividad, aportan valor al conjunto de la sociedad latinoamericana y contribuyen a generar oportunidades de desarrollo económico (72,60%), realizando inversiones que benefician al país (74,86%) y aportando valor en términos económicos, sociales y culturales (71,55%), por lo que consideran que son buenas para el país (73,52%) y contribuyen al desarrollo (72,39%). En este mismo sentido, casi nueve de cada diez consideran que las empresas españolas en América Latina contribuyen a crear empleo (88,44%), y seis de cada diez opinan, además, que el empleo generado es estable y de calidad (62,72%).

A este respecto, Experiencia (74,58%), Conocimiento (65,82%), Tecnología (64,97%) e Innovación (63,84%) son las principales aportaciones realizadas por las empresas, según los encuestados.

Por otro lado, los profesionales consultados consideran que las empresas españolas contribuyen a mejorar la oferta de productos y servicios existente (76,23%); a modernizar el país (62,90%); a mejorar las infraestructuras (60,58%), y a mejorar el bienestar de la población (57,97%), entre otros.

Satisfacción y Recomendación

En general, los encuestados manifiestan su satisfacción con el valor que aportan las Empresas Españolas a su país (64,24%), aunque sólo cinco de cada diez encuestados recomiendan a otras personas comprar productos y servicios de marcas españolas (47,54%).

Imagen de los Directivos Expatriados

La imagen de los directivos españoles, en general, suspende ligeramente (49,49%), con especial incidencia en el prestigio (38,10%). El trato (42,81%) y el respeto a los empleados locales (43,49%) es la principal debilidad en la percepción, mientras que la adaptación al entorno local (52,74%) destaca por la parte superior.

La cercanía con los empleados (30,0%) y la honestidad (40,0%) lastran la imagen de los directivos españoles, mientras que destacan por ser altamente cualificados (56,06%) y tener una buena formación (61,03%).

Imagen de la empresa española

En América Latina

Fortalezas

El respeto (68,32 puntos sobre 100), junto con el reconocimiento (66,78 puntos), la confianza (66,08 puntos) y la valoración (65,85 puntos) son los atributos que destacan por encima del resto en la percepción de las empresas españolas por parte de los 'influencers' universitarios en América Latina.

En términos generales, las empresas españolas son percibidas en América Latina por los encuestados como empresas que generan confianza (65,63 puntos), prestigiosas (64,37 puntos), creíbles (63,36 puntos) y con buena reputación (63,15 puntos), que ofrecen productos y servicios de calidad (65,63 puntos), y que destacan por ser consideradas como empresas tecnológicamente avanzadas (60,96 puntos).

Áreas de mejora

Por el lado de las áreas de mejora, al igual que ocurre en los principales mercados, destacan por un nivel relativamente bajo en la percepción que se tiene a nivel local en relación con la Responsabilidad Social Corporativa de la Empresa Española en las dimensiones social y Medioambiental.

En este sentido, se observan niveles relativamente bajos en la percepción de la Acción Medioambiental de la empresa española en la región y, de forma específica, en aspectos tales como la utilización sólo de los recursos naturales necesarios (49,83 puntos), el adecuado reciclaje de los materiales de desecho (50,51 puntos), la implementación de programas para reducir la contaminación (51,27 puntos), el patrocinio de programas medioambientales (52,06 puntos) y la oferta de productos compatibles con el Medio Ambiente (53,46 puntos).

Se observan también niveles relativamente bajos en la percepción de la Acción Social de la empresa española en la región en ámbitos relacionadas con el patrocinio de Programas de Salud Pública (45,69 puntos), las acciones llevadas a cabo para mejorar la calidad de vida de la Comunidad (54,14 puntos), los Programas Educativos (56,50 puntos) y los Programas Culturales (58,61 puntos).

No obstante, cuando se realiza un análisis profundo de los resultados se revela que estas puntuaciones relativamente bajas no proceden de una percepción negativa de las empresas, sino de un intenso desconocimiento sobre los programas sociales y medioambientales en los que participan las empresas.

Imagen de la empresa española

En América Latina

3. CONCLUSIONES

En relación con la Marca País

La marca país influye de forma determinante sobre la ventaja competitiva de la empresa española. Un posicionamiento no adecuado, o la ausencia de una estrategia clara y definida, pueden resultar un lastre para las empresas en los mercados internacionales, que podrían optar por enmascarar su origen y desvincularse de la marca país para evitar los perjuicios que ésta les pudiera conllevar.

En la actualidad, España tiene un infra-posicionamiento de su marca país y, en consecuencia, de sus empresas en el exterior. Este infra-posicionamiento genera una desventaja competitiva frente a los países de nuestro entorno competitivo y hace perder posiciones y rentabilidad a las empresas españolas sobre sus activos.

En este sentido, la marca España, en términos generales, se encuentra 'en tierra de nadie', con un posicionamiento que se sitúa a mitad de camino entre dos grupos de países. Por un lado, entre aquellos países que tienen una imagen de excelencia y destacan por la alta calidad de sus productos, por su reputación y prestigio y, por otro, entre aquellos países que destacan por competir en precio, es decir, por ser la opción más barata, y cuya única fuente de diferenciación consiste en ser la opción más económica.

Esto hace que a las empresas españolas les resulte muy difícil, primero, competir con los productos de los países más avanzados, que gozan de una marca país más fuerte, y, segundo, justificar el valor aportado con respecto a los productos provenientes de los países considerados 'baratos'.

La comunicación ha sido identificada como una de las principales áreas de mejora en la acción internacional de España y de la empresa española. La internacionalización se lleva a cabo con instrumentos tradicionales y con una visión y enfoque clásicos, sin considerar en la ecuación los activos estratégicos intangibles, como la marca país, que desempeñan un papel crucial en un mundo como el actual.

En los últimos 20 años no se ha dedicado la atención debida a este fenómeno. Se ha evidenciado que no hay una estrategia real de fomento, potenciación y fortalecimiento de la imagen de España, de la imagen de la empresa española y de sus productos y servicios en los

Imagen de la empresa española

En América Latina

mercados internacionales y, en particular, en los mercados estratégicos, habiendo quedado restringida la acción en este sentido a un mero ejercicio de comunicación superficial, sin profundizar en el corazón del problema.

En estos años ha quedado suficientemente acreditado que los factores que generan debilidad de marca país, y que influyen negativamente a las empresas en los mercados exteriores, no desaparecen comunicando sólo las fortalezas del país. Soslayarlos y obviar su existencia no resuelve el problema, sino que, por el contrario, lo agrava. Por ello, es imprescindible profundizar en su análisis y trazar una estrategia de acción para superarlos.

En este sentido, identificar la situación real de la imagen internacional de la empresa española por mercados, así como los factores que influyen en su conformación, tal y como hace el Observatorio MESIAS de Imagen Internacional de la Empresa Española, es clave para entender cómo desarrollar la ventaja competitiva de origen en los mercados exteriores.

En relación con la Empresa Española

El 54,3% de los desafíos a los que se enfrentan las empresas españolas en el exterior vienen determinados, o bien por el impacto de la imagen país, o bien influyen directamente sobre la configuración de la imagen de las empresas españolas en el exterior, por lo que, en ambos casos, inciden directamente sobre su competitividad.

En términos generales, y salvo excepciones, se puede concluir que la empresa española presenta un déficit de imagen en América Latina. Por un lado, encontramos que su realidad es superior a su percepción y esto le resta factor de competitividad y, por otro, la percepción del país es superior a la percepción de las empresas, lo que indica un elevado desconocimiento de la empresa.

En este sentido, existe un diferencial de 16,84 puntos porcentuales de diferencia entre la imagen de España en América Latina y la imagen de la empresa española (76,39% vs. 59,55%); que se reduce a 14,61 puntos entre la reputación de ambas y (70,49% vs. 55,88%), y a sólo 3,85 puntos de distancia entre la confianza generada por ambas (67,01% vs. 63,16%).

En esta misma línea, se aprecia un diferencial de 28,13 puntos entre la preferencia mostrada por España y la mostrada por las empresas españolas (87,5% vs. 59,38%), mostrando una brecha muy amplia entre la consideración del país y la de las empresas. Así, la actitud positiva hacia España es mucho mayor que la actitud positiva hacia las empresas españolas.

Imagen de la empresa española

En América Latina

El déficit de imagen es más acusado en el caso de los directivos españoles. En términos de imagen hay un gap de 10,06 puntos entre la imagen percibida de las empresas españolas y la de los directivos (59,55% vs 49,49%), un diferencial que se amplía hasta los 12,34 puntos en el caso de la reputación (55,88% vs. 43,54%), y hasta los 15,88 puntos porcentuales en el caso de la confianza generada por ambos (63,16% vs. 47,28%).

Las empresas españolas son grandes desconocidas en América Latina. Mientras que el 58% de las personas consultadas afirma que su nivel de conocimiento de España es alto o muy alto, sólo el 34% de las personas indica que su nivel de conocimiento de las empresas españolas es alto o muy alto. Esta realidad es especialmente dramática si se considera que la muestra está compuesta íntegramente por 'influencers' universitarios del área de economía y administración y dirección de empresas. Resulta evidente que hay un problema claro de percepción, en definitiva, un gap que es necesario cubrir.

La confianza en las empresas españolas en América Latina es menguante. La recomendación actual de comprar productos españoles no llega al 50% (47,54%) y, además, presenta una tendencia negativa.

La realidad no es homogénea en todos los mercados. En este sentido, cabe destacar que, entre todos los mercados analizados, Uruguay es, con diferencia, el mercado en el que presenta mejor imagen, seguido por México, Ecuador y Colombia.

La percepción de que las empresas españolas aportan valor y son muy beneficiosas para el país de destino es claramente positiva. En cambio, uno de los 'talones de Aquiles' proviene de la percepción que se tiene sobre el trato dispensado a los empleados, el respeto o el mantenimiento de buenas relaciones con éstos por parte de las empresas y los directivos españoles, o las condiciones laborales que no son consideradas como mejores que las de las empresas locales, incluida la remuneración. Estos aspectos inciden como debilidades en la imagen de las compañías.

Las empresas españolas generan confianza (63,16%), pero no son admiradas (38%). El prestigio de la Universidad Española, por ejemplo, es mayor que el prestigio de la empresa española. Así, mientras el 76% recomienda estudiar en una Universidad Española, sólo el 56% recomienda trabajar en una empresa española. Menos de la mitad manifiestan que les gustaría trabajar en una empresa española (48,81%), y sólo el 47,14% considera que son un ejemplo para seguir, evidenciando la necesidad de mejorar el prestigio y la reputación de las empresas españolas en la región.

Imagen de la empresa española

En América Latina

Otro 'Talón de Aquiles' proviene de la implicación de las empresas españolas con la comunidad local. No son percibidas como empresas que se involucren y se comprometan, que se preocupen por la sociedad local y estén interesadas en ayudar a mejorar la calidad de vida de la Comunidad. Esta realidad es especialmente crítica, si se tiene en cuenta que la cultura local es solidaria y valora de forma muy especial este tipo de implicaciones. Estamos ante un choque cultural que las empresas españolas deben aprender a superar, adaptándose a la realidad y a la cultura local.

4. PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

Propuestas

A continuación, se formulan algunas propuestas, en forma de líneas de acción estratégica, tanto por parte de la Administración, como de las propias empresas, que permitirían afrontar y mitigar algunas de las fuentes de debilidad observadas.

Recomendaciones en relación con la marca País

La ausencia de una estrategia de marca país clara y definida, y las consecuencias que de ello se derivan, tales como un infraposicionamiento de la marca España con respecto a la realidad del país, la carencia de visibilidad y notoriedad en los mercados internacionales, así como sus efectos sobre la imagen internacional de la empresa española, entre otros, han sido ampliamente identificados, por los directivos y ejecutivos vinculados con procesos de internacionalización, como una de las principales debilidades de España en el entorno internacional.

En este sentido, y avanzando desde lo general hacia lo particular, es perentorio definir una estrategia de marca país clara y precisa, consensuada con todos los colectivos implicados, que permita reforzar y potenciar la reputación de la marca España y, de forma particular, el reconocimiento, el prestigio y el posicionamiento de la marca país en los mercados internacionales, como vía para reforzar la ventaja competitiva de las empresas españolas en los mercados exteriores.

Imagen de la empresa española

En América Latina

Uno de los pilares fundamentales en los que debe sustentarse esta estrategia lo constituye la formalización y consolidación de una política exterior (Geopolítica) seria, estable, consensuada, carente de desequilibrios coyunturales, que permita aumentar la credibilidad del país en el exterior y su peso específico en los foros internacionales, aspectos que, en la actualidad, se sitúan en niveles alejados de lo deseable para un país del tamaño y la trayectoria de España, y que quedan patentes en los continuos fracasos del Gobierno de España en la atracción de sedes europeas, así como en las destacadas ausencias de invitación al país para formar parte del selecto grupo de países que intervienen en los eventos críticos que construyen y gobiernan el mundo.

El posicionamiento actual de la marca España, en opinión de los directivos y ejecutivos vinculados con procesos exteriores consultados, favorece una buena imagen para el ocio, el entretenimiento y el turismo, pero no permite generar confianza para los negocios y, menos aún, aportar valor significativo a los productos industriales y tecnológicos hechos en el país. A este respecto, diversificar los atributos de la marca España que se proyectan en el exterior a partir de las acciones institucionales de promoción, a la vez que reforzar la visibilidad y la notoriedad internacional, con el objetivo de dar cobertura y fortalecer a sectores como el industrial o el tecnológico, que se ven perjudicados por el posicionamiento tradicional de la marca país, son palancas de acción que deberían ser movilizadas.

En esta línea, se hace recomendable y deseable, un nivel de implicación y compromiso de la Red Exterior con la promoción internacional del país, y con la promoción de sus activos, significativamente superior al actual. Si bien es cierto que la Red Exterior, como órgano dependiente del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, tiene entre sus cometidos la responsabilidad de velar por la marca España y gestionarla en el exterior, también lo es que hay un consenso mayoritario y generalizado entre los profesionales de la internacionalización acerca del amplio margen de mejora existente en el cometido de tal misión.

Es recomendable, por tanto, incrementar el apoyo y soporte, con conocimiento, profesionalidad y solvencia, a la promoción internacional del país desde la Red Exterior, contribuyendo de forma pro-activa a la potencialización y fortalecimiento del posicionamiento de la marca España en los mercados internacionales, y, por ende, de sus agentes económicos en el exterior. Para ello, sería recomendable acometer las reformas de la Red Exterior necesarias, con el objetivo de modernizarla, dotarla de una visión estratégica de inteligencia económica y equiparla con instrumentos y herramientas actuales, que permitan utilizar todo

Imagen de la empresa española

En América Latina

su potencial para dar soporte a la promoción, fortalecimiento y potenciación de la marca España en el exterior, como fuente esencial de ventaja competitiva para las empresas españolas.

Esta reforma debe estar enmarcada por una estrategia de comunicación activa, que, por un lado, permita potenciar el reposicionamiento de la marca país, y, por otro, neutralizar, con comunicación positiva, los ataques a los intereses de las empresas españolas y los impactos negativos, cuando éstos ocurran. Las acciones con repercusión internacional, realizadas por los diferentes Ministerios, y sus respectivas Agencias, Centros e Institutos, implicados en la promoción exterior y/o con influencia directa sobre la imagen país internacional (Ministerio de la Presidencia, Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, Ministerio de Turismo, Ministerio de Cultura y Deporte, Ministerio de Educación y Formación Profesional, Ministerio de Universidades, Ministerio de Ciencia e Innovación y Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación) deben ser planificadas y estrechamente coordinadas, algo que no ocurre en la actualidad. Asimismo, esta coordinación debe ser ampliada a las acciones realizadas por la red exterior de las Comunidades Autónomas, que deben quedar bajo un único paraguas en el entorno internacional, eliminando así las ineficiencias en términos de imagen país que en la actualidad se generan en los mercados internacionales.

No obstante, cabe tener en cuenta que la comunicación queda carente de efecto, si no encuentra sustento en una base real. En este sentido, resulta, asimismo, perentorio acometer con urgencia una buena estrategia de inteligencia económica, inexistente en la actualidad, más allá de la visión de inteligencia tradicional, a través de la coordinación entre todos los agentes de la comunidad exportadora y todos aquellos con influencia sobre la actividad exportadora, que permita identificar correctamente, en su totalidad, las debilidades y las amenazas a las que se enfrenta el tejido productivo español, y proponer acciones de mejora que permitan superarlas y neutralizarlas, así como utilizar y potenciar las fortalezas de país, que son muchas y muchas de ellas inexploradas.

Ello implica, entre otros, ofrecer mayor apoyo institucional y mayor cobertura a las empresas en su salida a mercados exteriores, proporcionando inteligencia de mercados e inteligencia comercial, y facilitando el acceso a recursos financieros; establecer un sistema que permita reforzar la calidad real y la percepción de confiabilidad de los productos y servicios españoles en el exterior; fomentar una 'Cultura de Internacionalización' para el desarrollo profesional de negocios internacionales; o, establecer una política activa de fomento de la formación de talento para la internacionalización, que facilite la incorporación al mercado laboral de

Imagen de la empresa española

En América Latina

profesionales altamente especializados y cualificados. Todos ellos son desafíos identificados por los directivos y ejecutivos vinculados con la internacionalización.

Recomendaciones para las Empresas

A nivel micro, el principal 'talón de Aquiles' de la empresa española en los mercados exteriores procede de su acción directa, emana de una fuente humana y tiene su origen en el ámbito cross-cultural. Los resultados de los estudios realizados indican que el comportamiento de los directivos y ejecutivos españoles en los mercados exteriores, con empleados y clientes, representa uno de los 'pain points', una de las zonas críticas en la relación de la empresa española con el entorno local y, por tanto, de las principales fuentes de debilidad.

Su origen se encuentra en el 'shock' cultural que se produce por el desconocimiento de los códigos culturales locales y la carencia de una preparación profesional adecuada para abordar los mercados exteriores. La profesionalidad, en todos los aspectos, y, en especial, en relación con el comportamiento y el trato dispensado a nivel local, es un 'must' que debe ser observado por todo el personal con vinculaciones exteriores. En este sentido, las empresas deben implementar y adoptar en sus departamentos internacionales una cultura de 'inteligencia cultural', y dotar a su personal con vinculación internacional de formación específica cross-cultural altamente especializada en los mercados de destino con los que van a trabajar, con especial énfasis en la sensibilidad que se debe mostrar por las realidades locales, la cultura local, la observación de los códigos locales y el trato dispensado a los miembros de la comunidad local en general.

Como parte de esta sensibilización por el entorno local, y como muestra de la sensibilidad y de la implicación con las comunidades locales, las empresas españolas deben incrementar su participación en programas y en acciones, tanto sociales como medioambientales, y aumentar su compromiso con la Comunidad local en aquellos países en los que se encuentran presentes, mostrando mayor interés y preocupación por el bienestar de la comunidad en los países de destino y participando en aquellas acciones y programas que lo favorezcan. Asimismo, deben desarrollar una estrategia de comunicación que permita visibilizar y 'tangibilizar' la aportación real de la empresa al bienestar de la población local donde se inserta, puesto que el desconocimiento de la acción real de la empresa española en esta materia constituye un punto de debilidad en la percepción local.

Imagen de la empresa española

En América Latina

Ya para finalizar, y como parte de lo anterior, se debe tener en cuenta que la ejemplaridad y el reconocimiento de observar y llevar a cabo buenas prácticas en el desempeño empresarial y en relación con los clientes, así como el cumplimiento normativo, son comportamientos no sólo deseables, sino exigibles. En este sentido, es crucial fomentar el buen comportamiento empresarial y, además, comunicarlo para ser reconocidas en este ámbito y reforzar así la reputación de las empresas españolas en el exterior, contribuyendo a incrementar y reforzar el patrimonio reputacional de la empresa española, de tal manera que contribuya a minimizar el impacto de las crisis sucesivas.