

# España, imagen de país

Luis Martí

**L**os dos ingenieros de la multinacional escandinava terminaron el minucioso proceso de pruebas impuesto a la máquina, y en la fábrica española –pequeña, bajo cualquier comparación internacional, aunque muy bien equipada y con diseñadores y técnicos excelentes– fueron patentes un suspiro de alivio y una cierta sensación de autocoplacencia. Los examinadores mantuvieron estricta reserva sobre sus conclusiones, pero la experiencia y la intuición locales daban pie a una razonable confianza. Estaba claro que la máquina había respondido positivamente, una por una, a las pruebas más exigentes planteadas.

La llamada telefónica recibida a las pocas semanas confirmó todas las esperanzas de los responsables de producción, pero a cambio dejó consternado al jefe de ventas. “Su máquina nos vale”, fue el mensaje. “Responde a nuestras especificaciones. Únicamente hay que afinar el precio. Hasta ahora hemos comprado máquinas de este tipo en Alemania. Pero los miembros de mi Comité de Compras ni se imaginan que haya una fábrica española que pueda competir. La verdad, aquí cuesta creer que España – donde todos vamos a tomar el sol – tenga una buena industria. Yo estoy dispuesto a apoyar su oferta. Pero necesito poner encima de la mesa un aliciente. La diferencia de precio con el suministrador alemán más barato tiene que ser, por lo menos, del 30 por cien...”

Muchas empresas españolas, de los sectores más varios, han vivido experiencias como la descrita. Incluso cuando las estrategias de la empresa sean las apropiadas –aunque fabrique calidad, se adapte a las necesidades de la clientela, le ofrezca una buena asistencia posventa, controle eficazmente la distribución– la falta de una adecuada imagen internacional de su propio país se traduce en un serio inconveniente adicional para que una empresa poco conocida, decidida a exportar, pueda abrirse paso en mercados ya muy trabajados desde países avanzados, sobre todo cuanto más innovador sea el producto que intenta vender. El productor español de calzado de alto diseño, de un bien de equipo de prestaciones especiales, o de alguna ingeniosa aplicación de informática industrial, necesita cualidades de excepción para superar ese efecto y tomar posición con solidez y prestigio entre la clientela internacional. Pero muchas veces el

---

**Luis Martí**, técnico comercial del Estado, ha sido vicepresidente del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

empresario carece de la decisión o de los medios para desarrollar una política comercial agresiva, y por eso la exportación de países como el nuestro prefiere eludir la mención convencional al origen del producto, se rodea otras veces de marcas con resonancias de sabor anglosajón o italiano o, simplemente, abandona toda ambición de política de marcas, para que sea el comprador quien incorpore las suyas al producto hecho en España.

Las razones o sinrazones de la pobre imagen de país con que se identifica a España internacionalmente han sido explicadas muchas veces y aquí debe bastar con mencionar las oportunas referencias<sup>1</sup>. Lo que preocupa, a efectos del presente trabajo, es la indeseable repercusión que produce semejante estado de cosas sobre la proyección comercial de España en el mundo. Aunque los elementos que configuran el estereotipo de lo español sean contradictorios –lo que significa que no todos ellos encierran connotaciones negativas– su saldo final es muy insatisfactorio desde el punto de vista que interesaba a nuestro fabricante de maquinaria y que interesa globalmente a la exportación española. España no sugiere la idea de país industrial moderno, del que puedan esperarse aportaciones innovadoras o sistemas de tecnología avanzada, y ni calidad, ni diseño, ni siquiera el esfuerzo de una buena presentación para el usuario o el consumidor, aparecen asociados en parte alguna al producto español. El *made in Spain* no es una presunción favorable, sino más bien un indicativo de que el producto ofrecido promete ser de calidad corriente, diseño poco original y a cambio, eso sí, bajo precio.

Los comentarios que siguen parten de esta situación de hecho y tratan de centrar el problema desde la perspectiva de la España económica, el área que tal vez más se resiente de la persistencia de los estereotipos tradicionales pero, al mismo tiempo, el área de la que puede provenir una revisión de esos clichés que tenga en cuenta la España empresarial de nuestros días. Con tal de que se aprecien sus rigurosos condicionantes –la estrategia exportadora de muchas empresas y sectores adolece, en su conjunto, de planteamientos muy deficientes que es preciso no ignorar– existen posibilidades de actuación positiva en este terreno y a ellas se dedicarán más adelante algunas observaciones.

La percepción exterior de España como país, desde un punto de vista económico, parece estar basada en unos pocos datos muy generales: industrialización reciente, con problemas de reestructuración aún sin resolver en muchos sectores; tecnología de tipo medio, en general copiada o importada; producto poco innovador y sin diseño característico; fragmentación de oferentes, a menudo más obsesionados por competir entre sí que por arrebatar mercado a los de otros países; comercialización deficiente, sin promoción, sin marcas y sin canales propios de distribución. No quiebra esta percepción general el hecho de que un número apreciable de empresas españolas haya irrumpido con fuerza en el mercado internacional y trabaje satisfactoriamente objetivos de marca y calidad.

Los datos anteriores no contienen valoraciones: describen simplemente una realidad. Por eso resulta interesante complementarlos, indagando

la valoración que merece el producto español en países de destino a partir de encuestas de opinión realizadas entre consumidores o profesionales de la distribución. Merece la pena comentar algunos casos.

El primero se refiere a Alemania, segundo gran mercado para la exportación española. A comienzos de los años noventa, un estudio encargado por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) puso de relieve los bajísimos índices de penetración que alcanzaban en aquel mercado algunos bienes de consumo de larga tradición exportadora. Por ejemplo, sólo un cinco por cien de los consumidores se manifestó dispuesto a adquirir calzado español, frente a casi un 50 por cien interesado en el de origen italiano. En el caso de la confección de calidad, el producto español atraía a otro discreto cinco por cien de los encuestados, que claramente se pronunciaban en favor del de origen francés, un 24 por cien, o italiano, un 35 por cien. En un país como Alemania, que absorbe gran cantidad de vino español, resultó que sólo un escaso 14 por cien de los encuestados se inclinaba por el de ese origen, prefiriendo el de origen italiano un 33 por cien y el francés más de un 40 por cien. Es interesante (y poco alentador) descubrir datos algo más desagregados para este último sector, en el que la inversión en promoción española ha sido tradicionalmente intensa, sobre todo con el producto de Rioja. Sin embargo, sólo un 10 por cien de los consumidores manifestó conocer el Rioja, frente a más de un 50 por cien, por ejemplo, que conocía el vino de Burdeos; pero, a su vez, sólo un cinco por cien conocía y había probado el Rioja, y una tercera parte lo clasificaba como vino de calidad media, no sin razón, puesto que la mayor parte del que se vende en Alemania es vino sin crianza.

La conclusión del estudio citado no es grata, pero debe tenerse muy en cuenta: "España, a pesar de ser uno de los países turísticos preferidos, sólo destaca (...) y no mucho, por sus bajos precios. El producto de exportación conocido es la fruta y la verdura".

Otro estudio llevado a cabo en EE UU, en 1989, también por el ICEX, desvela motivos de preocupación coincidentes. El producto investigado fue el vino, y las consultas se formularon al sector profesional: importadores, distribuidores, expertos. La cuota española de vinos tranquilos en EE UU resultaba ser muy baja, por debajo del cinco por cien (incluso algo más reducida que la de Portugal). Francia, por su parte, tenía en aquella fecha alrededor del 30 por cien, e Italia más del 40 por cien. Los encuestados solamente valoraban en términos positivos sus tintos de calidad/precio "aceptable", mientras que los de alta calidad, tintos o blancos, aparecen situados casi en último lugar, en un mercado de pequeño crecimiento, pero de un gran consumo en cifras absolutas y sofisticación creciente: "La gente (...) está dispuesta a gastar un extra adicional por la calidad". Los aspectos de promoción de la exportación resultan ser relevantes –como podía suponerse– en un mercado donde los refinamientos de la comercialización son supremos. Un 40 por cien de los encuestados subrayaba la falta de conocimiento del vino español, y casi un 20 por cien su pobre imagen. Entre un 20 y un 30 por cien mencionaban la mala calidad de los vinos blancos y la escasez de producto "varietal", exigencia

muy característica que los bodegueros californianos han sabido imponer al consumidor norteamericano. Tratándose de un producto de valoración, en último término, muy subjetiva, su presencia en el escalón minorista debe ser especialmente esmerada. Sin embargo, el vino español quedaba calificado casi en último lugar cuando se preguntó a un grupo de minoristas por su clasificación del género atendiendo a criterios como “regularidad” (del suministro) o “etiquetas y envasado”. Un 83 por cien de las respuestas apuntó a defectos importantes en la disposición del producto español en los lineales, una directa llamada de atención hacia el poco interés de las empresas (a través de los distribuidores, o de sus propios comerciales) al momento crucial de la compra, en el que el consumidor se enfrenta a un abanico de opciones y puede dejarse llevar por el impacto visual del producto colocado en mejor lugar y de presentación más atractiva.

Con la pobre imagen de España como país coincide, por tanto, la pobre imagen de sus productos más clásicos. Ambas imágenes se potencian una a otra negativamente<sup>2</sup>. Pero la imagen que proyecta la economía es hoy, quizás, fundamental teniendo en cuenta el fuerte ingrediente competitivo que inspiran los valores convencionales del mundo que vivimos. Se diría que debe ser difícil cambiar en sentido favorable la “imagen país” – pasando del español simpático y ocioso al trabajador industrial moderno, del recuerdo artístico y monumental al presente de una economía que, en muchos órdenes, es sumamente avanzada– si antes no se superan satisfactoriamente las palpables deficiencias que denota la presencia comercial en el exterior. No hay que renunciar a un pasado enriquecedor para cargar ahora todo el énfasis en los rasgos económicos que aproximan a España a su entorno europeo-occidental; pero continuar insistiendo en la definición del país atendiendo a sus aspectos culturales, paisajísticos, históricos, como se hace tantas veces, y como se ha hecho con motivo de los acontecimientos de 1992, nos parece a muchos un error de enfoque importante.

## **Grietas de la imagen exportadora**

A la insatisfactoria imagen que el país posee en el resto del mundo se suma, lamentablemente, el desacertado planteamiento de la exportación española que resaltan, como hemos visto, encuestas de opinión efectuadas en mercados clave. Por eso no se trata de promover una imagen comercial en abstracto, sino de reflexionar acerca de las posibilidades materiales, concretas, de reordenar el comportamiento exportador de los agentes económicos del país. En términos simples, conviene tener presentes las siguientes observaciones:

1. No es posible vender otra imagen de la economía exportadora del país cuando la imagen vigente, en cuanto a calidad, precio, política de comercialización, es acorde con la realidad. Lo que habrá que examinar son las posibilidades de cambiar esta realidad, y luego –eso sí– venderla debidamente.

2. Esta afirmación resulta trivial, pero quizá no tanto como parece. El mundo de las comunicaciones domina la creación de imagen hasta extremos que poco o nada tienen que ver con la realidad subyacente: políticos, artistas, hombres de negocios, compran a los especialistas el servicio de creación y difusión de la imagen deseada que a veces puede encubrir personalidades ramplonas o comportamientos más que dudosos. También es posible “lanzar” un país como origen de “producto de calidad” aunque las características de su oferta estén muy lejos de admitir una generalización semejante. Con un presupuesto holgado, la creatividad y el acceso a los medios pueden llevar la estética del proyecto tan lejos como se quiera y construir un mundo alimentado de meras apariencias.

3. En el terreno comercial, los riesgos de proclamar generalizaciones indebidas son muy graves. La oferta española es lo suficientemente desigual, hoy por hoy, y los comportamientos empresariales son tan variables, que campañas que anunciasen la “calidad del *made in Spain*” quedarían pronto vaciadas por el contraste con la realidad exportadora, con lo que de verdad está ocurriendo en los mercados. Por ejemplo, hacer publicidad de la calidad del producto español requiere, por parte de las empresas, políticas de precios coherentes: no se puede convencer a un mercado de las excelencias de un producto cuando luego, en la experiencia diaria del punto de venta, los exportadores prefieren tomar posición en precios por debajo de marcas francesas o italianas de excelencia ya conocida, o cuando su comercialización está expuesta a ramalazos bajistas de algún que otro oferente dispuesto a liquidar inventario o a “mejorar” las condiciones de otros exportadores españoles. Aunque el producto sea efectivamente de la calidad anunciada, la campaña exigiría el compromiso de las empresas de adaptar con rigor sus estrategias de precio al contenido y objetivos de la campaña, sector por sector. Cualquier conocedor del comercio exterior es consciente, sin embargo, del erratismo y falta de consistencia del precio de los productos españoles en otros mercados, o del estado de guerra abierta o solapada que es común entre las empresas de muchos sectores exportadores. O, por ejemplo, si apenas existen marcas y los procesos de distribución no están controlados por el exportador, ¿qué producto *made in Spain*, dónde y en qué puntos concretos de venta, van a encontrarlo los consumidores atraídos por la campaña? Nada más estéril – como saben los comerciales de cualquier empresa – que anunciar el producto cuando su distribución todavía no está organizada.

Una interesante investigación de finales de 1993 sobre la imagen exterior de España está abierta a una crítica que permite, precisamente, dar el énfasis debido a la preocupación manifestada en los párrafos anteriores<sup>3</sup>. Ante la baja notoriedad no sólo de la imagen de país, sino de la imagen del producto español, afectado por la falta de valores creíbles y válidos, los autores sugieren articular como marco de referencia unos “vectores de posicionamiento”, a modo de líneas de tendencia para una proyección futura del país y de sus productos. La idea central sería la de vender la imagen de un país orientado por aspiraciones de “humanización”, volcado hacia la exaltación de valores de la persona, dinámico, vitalista, euro-

peo-mediterráneo: España como nación pensada y desarrollada en función del hombre. Los criterios derivados que en la práctica tendrían que ponerse en juego para arropar la proyección exterior del producto español serían el diseño y las prestaciones a la medida del cliente, el interés por la asistencia posventa y la relación personalizada con el comprador. El tratamiento es sugestivo, si acaso demasiado sugestivo. ¿Refleja España realmente esa serie de características ideales? Y en lo que respecta a la presencia exterior de la economía española, ¿cuál es de verdad el fundamento real para asociar esas virtudes con el comportamiento observado de la exportación?

El ICEX encargó una amplia encuesta a A T Kearney en 1991 con objeto de actualizar el conocimiento acerca de las políticas comerciales de las empresas exportadoras españolas<sup>4</sup>. La encuesta abarcó una muestra de más de 2.000 empresas, todas ellas exportadoras. Sus revelaciones no pudieron ser más desalentadoras, aunque muy acordes con la experiencia casuística de todos los que trabajan en comercio exterior. Una gran mayoría de las empresas consultadas, por ejemplo, reconoció ser “reactiva” ante la exportación, esto es, encontrarse a la espera del pedido más que implicada en la búsqueda activa del cliente; un 56 por cien manifestó no realizar políticas de promoción en el exterior; un 80 por cien confesó, sin más, su falta de preocupación por diferenciar el producto en función de las necesidades de la clientela en destino. Parece muy prematuro apoyar la imagen del producto español en nociones genéricas de “calidad humana” o de “orientación a la medida del hombre” cuando su estrategia exterior acusa un interés tan pobre en políticas de mercado, que son justamente las adecuadas para que la empresa pueda conectar e identificarse de modo eficaz con los gustos y exigencias de los clientes. Los expertos hablan de “miopía de mercadotecnia” para referirse a la empresa que piensa y opera en términos de producto, y no de comprador. Esa es la máxima debilidad que muestra la exportación española.

Las consecuencias de esta investigación son duras, pero nos hablan de la realidad que existe. Carece de utilidad construir campañas de imagen proclamando comportamientos imaginarios para encubrir los comportamientos observados. Es contraproducente invertir el proceso, y hacer el esfuerzo de vender el país que queremos, pero que no tenemos. Otra cosa es adelantar en la lenta tarea de que el país que tenemos vaya modificando comportamientos y aproximándose al que queremos.

Quiero pensar que el lector comparte la sensación de que la imagen de España como país suministrador de cierta categoría no es mejorable – sólo, ni para empezar – por vía de comunicación. No es un problema de presupuestos más imaginación creativa: se trata más bien de asimilar el hecho de que España no es, hoy por hoy, un suministrador con las credenciales cualitativas necesarias. Pero puede llegar a serlo, y algunos creamos que está en camino, aunque éste sea largo y no admita atajos improvisados. Lo importante es saber si pueden avanzarse ya pasos en la dirección correcta, con la convicción, desde luego, de que la cosecha de resultados no vendrá pronto, sino mucho después. El impulso político que reciba una iniciativa seria de esta clase necesita ser muy generoso, porque el

problema planteado no es de coyuntura, sino de gran calado y de ámbito estatal, y la solución exige claras valoraciones posibilistas y actuaciones permanentes que no sufran con los vaivenes políticos. “En favor de la marca de España no puede haber diferencias de partido o de administración territorial, sino esfuerzos a sumar”<sup>5</sup>.

Francia proporciona un interesante ejemplo. Muchos franceses preferirían que la imagen exterior de su país no estuviera tan centrada en torno a una sofisticación exquisita que sugiere el consumo de lujo más que la producción de alta tecnología –“Francia no es sólo champaña y moda”, dijo en una ocasión el presidente Pompidou– pero se trata en todo caso de una imagen asentada en realidades y nacida de un éxito comercial incontestable, el de grandes empresas de decoración y artes de mesa, joyería, alta costura, perfumería o bebidas. La imagen es fiel, y no acuñada en el vacío. Ha sido el resultado del prestigio ganado una a una por empresas empeñadas en proporcionar la calidad y el diseño exigidos por determinados segmentos de la demanda en cada sector.

La creación del Comité Colbert en 1954 no pretendía, por ese motivo, crear una imagen que entonces existía ya sobradamente, sino apropiarse de la sinergia que hace posible las actuaciones conjuntas de un grupo cohesionado de empresas, lo mismo como grupo de presión en el interior que para seguir el perfil cambiante de la demanda de lujo en el mundo mediante el desarrollo de iniciativas comerciales de gran exclusividad. Desde la perspectiva que aquí se contempla el ejemplo es importante, porque todas las empresas miembros del Comité Colbert –originalmente quince, un número cerrado de setenta en la actualidad– tenían su marca bien establecida en el mercado internacional y a partir de ellas se había extendido ya la noción de Francia como país sin competencia en el bien de consumo de calidad superior. El orden del proceso ha sido lógico, con la conquista de mercados y el arraigo de marcas en primer término, y la imagen positiva de país como resultado. El Comité Colbert es un inteligente mecanismo de colaboración entre empresas privadas cuya actividad sirve para reforzar aún más los atributos constitutivos de la imagen de Francia, pero que ha aparecido en escena mucho después de que esta imagen tuviera ya curso firme en todo el mundo.

## Los criterios de referencia

Si la solución de prestigiar la imagen de país a través de sus productos ha de demorarse por la fuerza de la realidad, su búsqueda exige algún trabajo previo de definición y, sin duda, acciones con visión de futuro y compatibles con unos criterios de referencia determinados.

Conviene ante todo huir de generalizaciones. Esforzarse por dar una proyección universal al producto español no tiene sentido cuando hay tantas áreas del mundo donde la presencia comercial es insignificante. Los recursos disponibles serán siempre escasos y habrá necesidad de concentrarlos para optimizar su aplicación. Hay que limitarse a lo posible, y lo

posible viene dado por algunos de los principales mercados en los que existe ya una penetración relativamente estable, aunque sea insuficiente o defectuosa, de determinados productos de la exportación española. Sobran ideas apriorísticas acerca de los mercados que sean “deseables”, y a lo que debe atenerse el proyecto es a la potenciación de unos pocos en que, por razones diversas, existe ya un principio de presencia suficiente – algunos comunitarios, mercados regionales de EE UU, algunos latinoamericanos, quizá Japón–.

Pero, además, tampoco puede trabajarse sobre la noción del “producto español” sin importantes matizaciones. Las matizaciones no las aporta ningún proceso reflexivo, sino la cruda realidad. El “producto español” del que hay que partir es aquel que se encuentra disponible en un mercado –a través de distribuidores establecidos, o en puntos de venta al consumidor– porque existen ya una serie de empresas exportadoras que han conseguido tomar posición con alguna solidez. Pero esto es un mínimo. Puede ocurrir que en ese mercado el *made in Spain* ya bien asentado, con clientela estable, sea un vino corriente barato, o el calzado de bajo precio, o el azulejo blanco. No es cuestión de edificar una campaña de imagen de país sobre la base de producto indiferenciado, de tecnología simple, cuyo origen puede ser en la práctica cualquier país de industrialización incipiente.

Por tanto, es esencial seleccionar ciertos mercados, en los que exista una presencia empresarial española suficiente, basada en producto con marca y diseño propios, orientado hacia segmentos de demanda no masiva, y con implantación permanente en la distribución. La imagen del país de origen podrá establecerse cuando estos núcleos de empresas se hayan ampliado y quede consolidada su penetración comercial entre consumidores, usuarios y profesionales. Al día de hoy son pocas las empresas que, en un mercado determinado, provocan de forma homogénea la impresión de producto español de calidad con el arraigo suficiente. Por eso existe el problema, naturalmente, y por eso lo que hay que proponerse es el asentamiento de muchas más empresas españolas de calidad en cada mercado. En último término, son las decisiones empresariales las que permitirán acercarse al objetivo, pero hay impulsos que puede proporcionar la administración –distintos de inútiles campañas para vender un país que no existe– y a ellos se dedican los párrafos que siguen.

Es una idea básica la de que España debe convertirse en país exportador serio, persuadir a los mercados de que dispone de segmentos de oferta plenamente competitivos –en su producto y en su capacidad comercial– y por esta vía, larga y difícil, establecer una imagen moderna de país. La promoción comercial encomendada al Instituto Español de Comercio Exterior ha estado inspirada durante los últimos años en esta idea: conociendo las dificultades estructurales de la exportación, nunca se han sacrificado recursos a quimeras de dudoso resultado comercial para las empresas, pero, al mismo tiempo, todas las iniciativas de apoyo a la inversión de promociones privadas han buscado la compatibilidad con el objetivo último, en un horizonte lejano, de asentar en el exterior otra imagen de país.

Probablemente interesa precisar la medida en la que definición y ejecución de los principales programas del ICEX reflejan de hecho la preocupación por la imagen de país sin distorsionar ni someter –en absoluto– los imperativos prácticos de la política comercial de las empresas a nociones excesivamente generalistas que pudieran estar reñidas con su necesidad inmediata de ampliar ventas.

1. El llamado “Programa Sectorial” resulta de discusiones entre el ICEX y cada una de las Asociaciones de Exportadores interesadas y su objeto lo constituye una serie de actividades de promoción que todas o parte de las empresas del sector se proponen desarrollar en mercados seleccionados: por ejemplo, el encargo a especialistas de estudios de demanda, la preparación de catálogos multilingües, la asistencia a ferias especializadas, la realización de campañas de publicidad, la organización de promociones directas en puntos de venta –sobre todo para productos agroalimentarios y bienes de consumo– o de jornadas técnicas para grupos de profesionales –en el caso de muchos productos industriales con prestaciones especiales o que incorporan sistemas avanzados–. Hay dos aspectos de un programa sectorial que en este contexto interesa subrayar: la categoría de las empresas participantes, y el compromiso de las empresas con los mercados seleccionados.

De un lado, son pocas las asociaciones que reúnen empresas de calidad alta y homogénea, con las que sea posible una promoción “sectorial” en sentido amplio: así ocurre, excepcionalmente, en casos como el de la máquina-herramienta, la maquinaria de envase, el azulejo, o la electrónica profesional. Lo habitual es que España disponga de sólo algunas empresas punteras en muchos sectores productivos donde el promedio es flojo o discreto. Por eso el ICEX tiene especial interés en que las asociaciones, o grupos coherentes de empresas, organicen actividades de promoción limitadas a empresas de primera categoría, que al mismo tiempo que impulsan su propio negocio exportador dejen constancia del referente común –productos y calidad originarios de un país determinado–. Esto es lo que debe constituir el sustrato homogéneo para sustentar en un mercado una imagen válida de país.

De otro lado, la promoción comercial no puede orientarse a la búsqueda de golpes de fortuna. Los mercados no se abren al primer intento y, por desgracia, las empresas exportadoras prefieren con demasiada frecuencia “probar” al año siguiente en otro sitio cuando el año anterior no ha sido fructífero. La impaciencia no es buena consejera, y el público-objetivo al que se dirige un programa sectorial necesita tiempo para advertir la seriedad del esfuerzo. Incluso en mercados bien predisuestos, donde existe ya clientela estable, no es acertado suspender inversiones comerciales un año para canalizarlas hacia otros destinos: los vinos de Jerez no pueden permitirse faltar a las campañas de Navidad en el Reino Unido, por ejemplo, porque la competencia, sin lugar a dudas, cubriría eficazmente el vacío; en un mercado tan batido con éxito por la máquina-herramienta española como el argentino no es posible que el sector falte a la cita bianual en EMAQH, una gran feria especializada, sin poner a los

propios distribuidores en inferioridad de condiciones frente a los alemanes o italianos.

2. Las "promociones marquista-genéricas" son a menudo el resultado de la preocupación por concentrar recursos en iniciativas empresariales de calidad. Varias empresas de un sector –digamos, bodegas de cava, o especialistas en tecnología de comunicaciones– desarrollan conjuntamente una campaña de publicidad y degustaciones, o jornadas de presentación de productos o de sistemas ante profesionales, basadas en las características distintivas de cada una, orientadas hacia la implantación singular en el segmento elegido de mercado, y añadiendo una referencia común –en la forma que en cada caso se convenga– a España como lugar de origen. Es una manera de que empresas con producto de calidad y sensibilidad a la demanda aprovechen ciertas economías de escala mediante actuaciones coordinadas: debe tratarse de empresas homogéneas, compatibles entre sí y dispuestas a establecer cada una su marca en el mercado correspondiente. El asentamiento comercial de algunas o de todas las participantes en promociones de esta clase sería un paso más, evidentemente, en el proceso de asentamiento de la imagen del país.

3. Los "Planes Individuales de Promoción", o planes selectivos por empresa exportadora. El apoyo singular a cada empresa exportadora está basado en dos condicionantes rigurosos, pero esenciales para calibrar la efectividad, el compromiso de la empresa con políticas estudiadas de producto y de mercado: la marca y el control efectivo de los canales de venta. El ICEX examina el plan de promoción propuesto por la empresa interesada y se reserva la facultad de verificar la realidad de su ejecución. Parece claro que es un programa accesible solamente para el tipo de empresa con una estrategia exterior bien madurada: la exportación supone probablemente una parte sustancial de su facturación o, en todo caso, las metas fijadas incluyen el establecimiento en mercados de destino con miras de permanencia. La continuidad de la promoción en cada mercado está virtualmente sobreentendida, porque la propiedad de filiales o de delegaciones demuestra estrategias a largo plazo y garantiza una política comercial que busca conseguir y afianzar cuota de mercado, todo lo contrario de ventas puntuales de oportunidad.

Las empresas en condiciones de plantear este tipo de planes han superado, en general, la fase del programa sectorial, incluso en su variante marquista-genérica, y han adquirido ya la soltura internacional suficiente como para prescindir del arropamiento sectorial que ofrecen estas fórmulas. Pero nada impide que una empresa proponga un plan individual para sus actividades de promoción en sus mercados más trabajados, y que participe además en una promoción marquista-genérica en algún otro mercado que desee sondar. Son los resultados conseguidos por estas empresas líderes los que deben permitir la consolidación del buen producto de origen de España.

4. Las "Ferias Internacionales". En unas sesenta ferias –la mayoría especializadas– el ICEX convoca la presencia española mediante la organización y gestión de un pabellón específico. Este programa está abierto,

en principio, a toda empresa exportadora del sector correspondiente, y suscita roces y malentendidos de toda clase derivados precisamente de la heterogeneidad de productos y de presentación que acusan muchos sectores de la economía exportadora española. Es penoso comprobar, por ejemplo, el escaso interés de algunas empresas –incluso con producto de calidad– por montar su pabellón de modo que el despliegue visual del producto resulte de atractivo equivalente al de otros competidores. Equipos audiovisuales, vitrinas de diseño moderno, elementos decorativos, folletos bien concebidos y redactados correctamente en los idiomas que haga falta, son aspectos visibles en que las empresas participantes no siempre ponen todo el interés que su propia imagen requiere. Para el ICEX, organizador del pabellón nacional en una feria agroalimentaria tan importante como Amiga, en Colonia, en 1993, resultó decepcionante verificar que la presentación externa de los pabellones portugueses o húngaros resaltaba con diferencia abrumadora por encima de la de muchas empresas españolas, “provocando” de modo efectista a cualquier visitante desbordado por la multiplicidad de oferentes y que con facilidad se dirige allí donde el empeño por atraerle ha sido más manifiesto.

Por eso no es fácil tampoco crear una imagen satisfactoria de país en todos los pabellones oficiales de España en el exterior, ni puede extrañar que empresas de vanguardia rehúsen compartir el pabellón con otras cuyo nivel de calidad y de presentación desmerezca del que aquellas han establecido para sí mismas. El ICEX ha marcado ya una línea de tendencia mucho más rigurosa. La decoración externa de los pabellones y la calidad de los catálogos de expositores –todo ello responsabilidad del ICEX– se han mejorado notablemente, elevando no sólo el coste de participación para las empresas, sino sobre todo el estándar de presentación que se propone para el pabellón de cada una. Pero la administración no tiene ni conocimientos ni facultades –ni las empresas se lo consentirían– para montar materialmente a cada participante la exposición del producto congelado o de su oferta de quesos o de conservas que debe actuar de señuelo para el visitante profesional, y han de ser las Asociaciones de Exportadores, y las mismas empresas, las que tomen conciencia de este achaque generalizado –la “miopía de *marketing*”– que olvida el hecho incontrovertible de que hoy en día no basta con un buen producto para cautivar a los compradores.

5. Las “Expotecnias” son exposiciones de producto español que abiertamente se proponen transmitir una imagen de país con capacidad industrial avanzada. Los estándares de calidad de las empresas participantes deben coincidir con los estándares elevados que exige la presentación del país. De un lado, se trata de una iniciativa puramente española y no de la concurrencia española a una manifestación ferial internacional, por lo que los niveles mínimos los tiene que establecer la instancia organizadora, el ICEX. De otro lado, conviene recordar que la imagen de país que se pretende potenciar debe ser resultado de la calidad de producto desplegada en la Expotecnia –hoy por hoy no puede aspirarse a que los visitantes profesionales den por descontada la calidad del producto expuesto porque

su origen sea España– y ni las campañas de presentación y atracción de visitantes a la Expotecnia, ni su decoración, ponen otro énfasis que el de las cualidades técnicas y comerciales de cada empresa participante. No se gasta pólvora en salvas, sino exclusivamente en buscar una aproximación efectiva a los sectores profesionales interesados en el tipo y prestaciones de los equipos expuestos. La generalización al país de origen vendrá más tarde, inducida por el impacto que la exposición haya ejercido sobre los visitantes. Este enfoque de una Expotecnia –seguido en estos términos con motivo de las celebradas en México, Casa-blanca y Buenos Aires– resume el principio que viene desarrollándose a lo largo de párrafos anteriores: España no puede vender su imagen económica y comercial antes de haber establecido el prestigio de su producción. Una vez establecido, la imagen país será la consecuencia buscada.

6. Ninguno de los programas mencionados es definitivo ni de efecto instantáneo, ni siquiera el que más fielmente refleja la vinculación estrecha entre imagen país y su realidad productiva, el de organización de Expotecnias. En todos hace falta atenerse a principios elementales de la política de mercado: que las mismas empresas que han tomado posición satisfactoriamente con motivo de una feria, de una Expotecnia, de una campaña marquista-genérica, continúen luego trabajando ese mercado sobre la base de los estándares de calidad y de comercialización en los que se haya basado el esfuerzo de promoción desplegado. Si esta continuidad se rompe, la efectividad del primer paso y las expectativas que haya generado, quedarán frustradas y, una vez más, el concepto de “imagen de España” se desvanecerá porque la realidad de su tejido económico no ha estado a la altura de la imagen pretendida.

## **La dimensión de las empresas**

El proceso de crear una imagen de país a partir de sus productos exige, tal como se viene razonando, un notable esfuerzo de promoción. Pero la promoción comercial es sumamente costosa, a menudo no tiene rentabilidad visible inmediata, y es frecuente que empresas de dimensión pequeña o media, con un excelente diseño de producto, no se vean capaces de afrontar los desafíos de una marca propia o de establecimientos propios en el exterior.

Aunque las grandes empresas multinacionales absorben proporciones elevadas del comercio mundial, no desplazan, a pesar de lo que a veces se escucha, a las pequeñas y medianas: junto a los productos de gran serie, con altos costes de diseño e investigación, que exigen una enorme dimensión organizativa y financiera, se encuentra el producto especializado, de atributos que se adaptan a las preferencias de grupos de consumidores o a necesidades industriales de carácter singular. La empresa pequeña o media puede desplegar la agilidad requerida para convertirse en el oferente típico que atienda estos “nichos” de la demanda, con tal de que esté en condiciones de hacerse cargo de unos costes de comercialización –sobre

todo, la contratación de profesionales y la presencia estable en el exterior—sumamente gravosos. Es ésta una restricción muy importante a la expansión exportadora de España, no por razón de la dimensión de sus empresas, sino porque cada una difícilmente puede aplicar recursos suficientes para ejecutar políticas autónomas de mercado, esto es, políticas de defensa de marca y distribución propia que no le fuercen a vender con marca de distribuidor, o la dejen a resguardo del juego de lealtades que en cada momento decida seguir un representante no exclusivo.

La vertiente comercial del problema de la dimensión de las empresas no tiene por qué abordarse mediante fórmulas de eliminación de soberanía empresarial—fusiones o absorciones— sino que admite tratamiento indirecto, mediante acuerdos de limitación parcial y equivalente de la soberanía de cada empresario—consorcios de objetivo único—. España, sin embargo, es un país donde el individualismo y la insolidaridad hacen muy difícil arreglos de este tipo y donde el reparto del coste de unos profesionales, o la promoción compartida en un mercado, parecen estar más allá de lo que muchos empresarios consideran realizable.

El ICEX y muchas Comunidades Autónomas ofrecen programas de apoyo generoso a iniciativas empresariales de actuación comercial conjunta, pero los resultados detectados hasta ahora son escasos<sup>6</sup>. Las empresas de dimensión reducida constituyen un amplio sector mal preparado para aprovechar al máximo posible el valor añadido de la exportación y, por tanto, para contribuir al establecimiento de “imagen”—ni propia de empresa, ni menos nacional— aunque, sin embargo, serían las que mayores ventajas podrían deducir en su favor de la difusión de una imagen comercial sólida de su país. El problema es muy serio, y las organizaciones empresariales españolas, volcadas a menudo en llamativas promociones en el exterior, parecen olvidar que el apoyo efectivo a sus asociados no consiste tanto en abaratar el presupuesto de alguna salida ocasional al exterior, para que participen a bajo coste, por ejemplo, en una feria de muestras o misión comercial, como en persuadirles a elevar su nivel permanente de gasto comercial en mercados determinados. Esto no le es posible a la empresa pequeña o media por sí sola, que necesita asesoramiento y presión, desde dentro de sus propias organizaciones profesionales, para superar el aislamiento y aunar esfuerzos con otras empresas de dimensión análoga. Muchos sectores con buen producto y con potencial exportador prometedor están desagregados en unidades empresariales demasiado reducidas como para poderse proponer estrategias de implantación estable en el exterior y nadie mejor capacitado que las representaciones de los mismos empresarios para insistir enérgicamente en la inviabilidad de esta situación.

## Imagen e imágenes

A nadie puede extrañar que en un país de diversidad cultural como España, los estereotipos tradicionalmente asociados a su imagen exterior

hayan parecido siempre ajenos en muchas de sus regiones, ni que ahora se esté registrando un proceso de definición de imágenes propias en las Comunidades Autónomas con una base económica más avanzada. Este proceso es también evidente en otros países, no sólo de estructura política muy descentralizada –como es el caso de Canadá– sino incluso de configuración unitaria –como ocurre con la promoción exterior a iniciativa de regiones francesas– y debe servir como base para superponer iniciativas de alcance estatal que abarquen todas las partes del conjunto y proyecten la imagen global de país que se deseé.

Compatibilizar el nacimiento de imágenes territoriales con el reajuste a fondo de la imagen total del país es, sin lugar a dudas, una seria dificultad de futuro, sobre todo porque el grado de dedicación es en cada caso muy diverso. Las Comunidades Autónomas, y ciertamente algunas de ellas, tienen un firme empeño político en la proyección exterior de sus economías y a este objetivo se vuelcan sus instituciones y primeras autoridades, comprometiendo recursos humanos y materiales de consideración, y crecientes. Desde la administración central la cuestión se contempla bajo una óptica muy diferente. La promoción de la exportación de todo el Estado, “española”, se encomienda al ICEX bajo criterios de tipo rigurosamente profesional. Las actuaciones del ICEX en estos años se han orientado hacia los sectores y empresas que, con ciertos objetivos de marca e implantación en el exterior, como se ha visto más arriba, han estado dispuestas a participar en alguno o varios de los programas de trabajo. Los programas no están regionalizados en ningún sentido, sino que están abiertos a todas las empresas del país: ni se distribuye el presupuesto por Comunidades Autónomas, ni se hacen esfuerzos por “completar” una actuación exterior con alguna empresa simbólica de alguna autonomía cuya ausencia pudiera parecer llamativa. Al contrario, hay promociones regionalizadas de hecho, cuando las empresas interesadas se concentran en una zona geográfica muy determinada, como ocurre con el azulejo –sólo hay una o dos empresas que no estén situadas en Castellón– o con casi todos los vinos. Pero en cualquier caso son promociones de producto “español”, que pretenden sentar los cimientos de una imagen moderna del país en los términos y al ritmo ya comentados. Los vaivenes del presupuesto del ICEX y el compromiso estrictamente, anual que tiene que ofrecer a empresas y sectores son indicativos, sin embargo, de que la promoción estatal no es un objetivo preferente, sino uno más entre los muchos a que tienen que alcanzar los Presupuestos Generales del Estado. En 1994, por ejemplo, el ICEX tiene una capacidad de gasto, en valores reales, considerablemente inferior a la de 1988 o 1989.

Las promociones autonómicas y la promoción estatal no son actividades irreconciliables, pero es preciso recordar que si la segunda es débil o no fiable para los sectores privados, las primeras –muchas de ellas– les ofrecen a cambio el atractivo de un compromiso con la exportación encuadrado inequívocamente en una visión política de largo alcance. Si estas características divergentes de una y otra oferta de promoción se consolidan a lo largo del tiempo, la imagen global de país a través de sus productos sería irrealizable.

El giro de la imagen de país consistente en proyectar hacia el exterior una España industrial avanzada es factible. Es necesario, ante todo, fijar algunas ideas centrales que delimiten con precisión el objetivo a fin de evitar dispersión de conceptos y de recursos:

— No debe actuarse sobre la base de abstracciones (“calidad de España”, “made in Spain”\*), ni de generalizaciones: no todo mercado es significativo comercialmente, ni todo producto español es apto para despertar sugerencias deseables de imagen.

— No es posible quemar etapas en el proceso: un producto excelente, pero todavía sin canales de distribución o asistencia técnica posventa, carece de relevancia comercial.

— No puede provocarse un “efecto de imagen” nacional hasta que el mercado correspondiente disponga de producto español de calidad con suficiente amplitud y regularidad.

Existen iniciativas empresariales, y existen ya programas operativos de apoyo público dirigidos hacia el objetivo de asentar la presencia de empresas en mercados importantes. Interesa que estos programas:

— Apliquen con rigor criterios claros: concentración en empresas con marca y políticas de implantación exterior.

— Dispongan de medios financieros suficientes, sin altibajos en términos reales a lo largo del tiempo.

No todas las empresas pueden incorporarse a estos programas, porque las pequeñas y medias carecen de recursos financieros y profesionales que sólo pueden obtener mediante fórmulas, muy poco empleadas, de actuación conjunta. Aunque la administración siga incentivando a los consorcios exportadores, el papel de impulsor de tales fórmulas debe asumirlo, y hasta ahora no lo ha hecho, la misma sociedad civil.

La promoción estatal de la exportación es la única que puede generar el efecto buscado de una imagen de país más acorde con los tiempos. Necesita ser constante y no sufrir alteraciones bruscas a consecuencia de reajustes presupuestarios o de falta de interés político. Y necesita tiempo, porque las políticas de mercado de las empresas adolecen aún de defectos notables y la presencia española en el exterior es mínima. Siembra y cosecha nunca son simultáneas y en este caso sabemos, además, que el ciclo vegetativo abarca muchos años.

### Notas

<sup>1</sup> Veáse, por ejemplo, el número monográfico de *Información Comercial Española* dedicado a "La imagen exterior de España", octubre 1993.

<sup>2</sup> Veáse Emilio Lamo de Espinosa, en *Información Comercial Española*, octubre 1993. Lamo de Espinosa analiza con pesimismo la posibilidad de que los productos puedan llegar a modificar la imagen de país, que es precisamente la vía que me parece factible y que trato de justificar en el presente artículo.

<sup>3</sup> Realizó el estudio la empresa TAPSA/NW Ayer, y fue dado a conocer por la prensa nacional durante el último trimestre de 1993. Las propuestas concretas que se comentan en el texto se contienen en dos artículos, de Fernando Ocaña y Manuel Verdura, publicados en el monográfico de *Información Comercial Española*, octubre 1993.

<sup>4</sup> Comentarios más amplios sobre esta encuesta pueden encontrarse en Luis Martí, "Políticas de mercado: punto flaco de la exportación", *Papeles de Economía Española*, número 56, 1993.

<sup>5</sup> Josep-Francesc Valls, "La imagen de España", *ABC*, 17 de noviembre de 1992.

<sup>6</sup> Veáse los datos que contiene el artículo de Mar Castro en *Información Comercial Española*, junio 1993, y mis propios comentarios en una contribución al libro de Emilio Albi (editor), *Europa y la competitividad de la economía española*, Ariel, 1992, y en el número 56, 1993, de *Papeles de Economía Española*.