

2011 nº 2

USO

d+i LLORENTE & CUENCA



LA **MARCA PAÍS:**  
*¿Activo o Lastre?*

## UNO

UNO es una publicación de d+i LLORENTE & CUENCA dirigida a clientes, profesionales del sector, periodistas y líderes de opinión, en la que firmas invitadas de España y América Latina, junto con Socios y Directivos de LLORENTE & CUENCA, analizan temas relacionados con el mundo de la comunicación.

### **d+i LLORENTE & CUENCA**

d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.



Miembro de  
la Asociación de  
Marcas Renombradas  
Españolas



---

#### **DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN:**

Centro Corporativo de LLORENTE & CUENCA

#### **CONCEPTO GRÁFICO Y DISEÑO:**

AR Difusión

#### **ILUSTRACIONES:**

Marisa Maestre

#### **IMPRESIÓN:**

cpg.es

Impreso en España  
Madrid, marzo 2011

---

[WWW.LLORENTEYCUENCA.COM](http://WWW.LLORENTEYCUENCA.COM)



Todos los derechos reservados.  
Queda terminantemente prohibida  
la reproducción total o parcial de los textos  
e imágenes contenidos en este libro  
sin la autorización expresa de  
LLORENTE & CUENCA.

# SUMARIO

2011 N° 2

4

QUIÉNES **SON**  
LOS **colaboradores**

17

**IMAGEN**  
**EMPRESARIAL** Y **valor**  
DE LA **Marca España**

6

LA **MARCA PAÍS:**  
**¿Activo o Lastre?**

19

**ESPAÑA** Y LA  
**reputación pirata**

9

DEL **MILAGRO ESPAÑOL**  
AL **regreso** DE LOS **PIGS**

23

IMAGEN DE **MARCA PAÍS:**  
**mitos** Y **realidades**

12

CUANDO LA **MARCA PAÍS**  
SE **convierte** EN UN **lastre**

27

**OPORTUNIDADES**  
Y **responsabilidades**

14

EL **APRECIO INTERNO**  
**fabrica** Y **garantiza** **MARCA**

30

**LLORENTE & CUENCA**



### ***José Antonio Zarzalejos***

Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto y periodista. Fue Director de El Correo de Bilbao, Secretario General de Vocento y Director de ABC. Está vinculado a LLORENTE & CUENCA como Asesor externo permanente y ha sido Director General de la firma en España. Distinguido con varios galardones profesionales, tales como el Premio Mariano de Cavia, el de la Federación de las Asociaciones de la Prensa de España, el Javier Godó de Periodismo y el Luca de Tena.



### ***Mariano Guindal***

Como periodista económico, uno de los más prestigiosos de España, colabora en los programas Capital y El Balance, de Radio Intereconomía, y es columnista de El Economista. La mayor parte de su larga trayectoria profesional ha discurrido en La Vanguardia, donde ha sido Redactor Jefe y editorialista. Es autor de varios libros sobre personajes clave de la economía y la empresa española y de un diccionario económico.



### ***Joan Tapia***

Licenciado en Derecho y miembro de la Real Academia de CC. Económicas y Financieras. Ha sido Director de La Vanguardia, de TVE en Cataluña y Director General de BTV. También fue asesor del ex ministro de Economía Miguel Boyer y director del Departamento de Información y Relaciones Exteriores de 'la Caixa'. Actualmente colabora en El Periódico de Catalunya, además de participar en programas de radio y televisión.



### ***Miguel Otero***

Director General de la Asociación de Marcas Renombradas Españolas. Anteriormente, ocupó los puestos de Director Internacional del Grupo Chupa Chups, Director General de Promoción del ICEX y Consejero Económico y Comercial de España en Toronto (Canadá). Técnico Comercial y Economista del Estado, es Licenciado en Administración de Empresas por ICADE, Licenciado en Derecho por la UCM y MBA por la Universidad de Toronto.

# QUIÉNES **SON** LOS **colaboradores**

---



## **Ignacio Escolar**

Fue el primer director del diario Público y actualmente uno de sus columnistas. Colabora para otros medios como Estrella Digital y participa como analista político en varios programas de TVE, EITB, Telectinco y Veo7. Ha obtenido diversos galardones a lo largo de su trayectoria profesional tales como el Premio de Periodismo Digital José Manuel Porquet o el Nicolás Salmerón de Derechos Humanos.

---



## **Luisa García**

Experta en gestión de cuentas regionales y consultoría estratégica, es Socia y CEO de LLORENTE & CUENCA en Perú. Fue consultora en la firma Issues y desarrolló proyectos de investigación académica con la Confederación Europea de Relaciones Públicas. Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid, cuenta con estudios de postgrado en las universidades de Georgetown y Phoenix en Estados Unidos y Adolfo Ibáñez en Chile.

---



## **Arturo Pinedo**

Socio y Director Senior de LLORENTE & CUENCA en España y responsable de las áreas de Comunicación de Crisis y Comunicación de Reestructuraciones e Insolvencias. Trabajó en los servicios informativos de la Cadena Ser y fue director general de Issues y director de la agencia A. Licenciado en Periodismo por la Universidad Complutense de Madrid y Máster en Marketing y Comunicación por el Instituto de Directivos de Empresa.

---



## **Nilson Brandão Junior**

Es Licenciado en Derecho y Periodismo. Ha trabajado durante los últimos 20 años en los principales periódicos brasileños, como *Estado de S. Paulo*, *Gazeta Mercantil*, *O Globo*, *Jornal do Brasil* y *Folha de S. Paulo*, y formó parte del equipo que lanzó la revista Forbes en el mercado editorial brasileño, a inicios del año 2000. Actualmente es Gerente de Relaciones con la Prensa y Gestión de Contenido del Grupo EBX.

---

# LA **MARCA PAÍS**: *¿Activo o Lastre?*





José Antonio Llorente

Socio Fundador y Consejero Delegado  
de LLORENTE & CUENCA

“*La Marca y la imagen de un país son componentes esenciales de su ventaja competitiva en los mercados internacionales*”

UNO nació como el buque insignia de la nueva área **d+i LLORENTE & CUENCA**, nuestro nuevo Centro de Ideas, Análisis y Tendencias económicas, empresariales y sociales a las que la Comunicación vertebrada da forma en el mundo globalizado de hoy.

Su primer número abordó en “La Información de Papel” la actual crisis de los periódicos. Por las reacciones y los comentarios recibidos, LLORENTE & CUENCA se siente agradecida y satisfecha por una botadura de éxito. Nuestro reto, ahora, es superar los estándares de calidad del UNO #1.

Esta segunda entrega aborda un asunto de gran importancia para el mundo empresarial, la comunidad de negocios y financiera, los medios de comunicación y la clase política a ambos lados del Atlántico: **la Marca y la imagen de un país** como componentes esenciales de la ventaja competitiva de una nación en los mercados internacionales.

La historia reciente de éxito de Brasil en la escena internacional –acompañado de la obtención de grandes oportunidades de notoriedad como son los Juegos Olímpicos o el Campeonato Mundial de Fútbol– o la crudeza con la que la crisis económica y financiera actual sacude a España, después de años de espectacular crecimiento, están en el trasfondo de las contribuciones de este número de UNO.

Para los países de América Latina, el reto inmediato es saber capitalizar los logros alcanzados para multiplicar el efecto beneficioso del crecimiento. Sin embargo, para España, la tarea del momento presente consiste en recuperar la confianza de los mercados internacionales –y de sus propios ciudadanos– para volver a la senda de la prosperidad y abandonar la de la destrucción de empleo.

Esperamos que disfruten de las contribuciones de esta entrega de UNO ya que la realidad que describen, fiel al espíritu de d+i LLORENTE & CUENCA, no es de un solo color.

ESPAÑA

MIEDO

ESPAÑA

COMUNICACION

ESPAÑA

ESTRATEGIA COMUNICACION

SOLO

ESPAÑA

SOLO

ESPAÑA

SOLO

ESPAÑA





# DEL *MILAGRO ESPAÑOL*

## AL *regreso* DE LOS *PIGS*



José Antonio Zarzalejos

Periodista, ex director de ABC y El Correo

La España más promisoría, en su vertiente de marca, fue la del fin del siglo pasado y el inicio del actual. El logro de ingresar en la moneda única europea (enero de 2000) con los “deberes” hechos, es decir, con todos los guarismos macroeconómicos situados en los niveles exigidos por el Plan de Estabilidad, provocó la curiosidad, primero, y la admiración, después, de la prensa anglosajona que comenzó a normalizar la expresión “*milagro español*”. Era cierto porque, aunque con un paro estructural alto, la economía española se había desregulado (liberalización de servicios), desburocratizado (privatización de grandes Compañías) y alcanzado un nivel de eficiencia en el gasto público que se puso de manifiesto, especialmente, con el inmejorable aprovechamiento de los flujos financieros europeos.

El norte continental reconocía por primera vez que un país latino, recién llegado a la democracia política, apartado de las corrientes culturales e ideológicas troncales en la construcción europea que emergieron después de la II Guerra Mundial, se incorporaba con agilidad al grupo adelantado de países del Viejo Continente. Este período (entre 1999 y 2003) coincidió también con una vocación política internacional española intensa: no sólo por parte del Gobierno, entonces del PP, sino por la presencia de nacionales en altas responsabilidades comunitarias. España, en definitiva, se puso

“ *La internacionalización de las empresas lanzó un fortísimo mensaje de dinamismo y forjó en los medios de referencia un auténtico relato de país*

de moda y los grandes megáfonos del “*milagro*” resultaron ser los medios que luego han provocado la involución de la marca nacional: *The Economist* y *The Financial Times*.

Una de las claves del éxito de la marca España en esos años consistió en el inicio de la internacionalización de las grandes empresas nacionales en tres sectores estratégicos: el financiero, el energético y de construcción y gestión de infraestructuras. Esta apertura tanto hacia Latinoamérica y como hacia Europa lanzó un fortísimo mensaje de dinamismo y forjó en los medios de referencia un auténtico relato de país. España tenía una *storytelling* adecuada a su perfil según los cánones de la nueva comunicación protocolizados por Christian Salmon. Ocurrió sin embargo que el esfuerzo, especialmente en lo político, no se sostuvo.

El síntoma de la recesión de la imagen de España –hubo varios, pero selecciono uno que me pareció expresivo– se produjo con la publicación en 2006 del libro “*¡Vaya país! Cómo nos ven los corresponsales de prensa extranjera*”. La obra, cuyo coordinador, el suizo Werner Herzog, dijo pretender sólo “*un análisis sociológico*”, volvía recoger todos los tópicos inverecundos sobre el temperamento, carácter, aptitudes y actitudes de los españoles. Y aunque los corresponsales que participaron en la obra no dejaban de reconocer los factores de

“*El síntoma de la recesión fue, entre otros, el libro “¡Vaya País! Así nos ven los corresponsales de prensa extranjera”, editado en 2006 que volvía a recoger todos los tópicos y lugares comunes*

modernización en la sociedad española, insistían en los lugares más comunes: “los españoles confían demasiado en sí mismos”, “su seguridad se traduce a veces en una despreocupación y un individualismo exacerbados que puede llegar a la temeridad”, “el mayor pecado de la sociedad española es su falta de sentido cívico”, “ninguna autocritica le sirve al español para cambiar”, “los españoles no están con el mundo, el mundo está con ellos”... Estas apreciaciones, entre otras, de hasta dieciocho periodistas extranjeros trascendían a lo sociológico y permeaban hasta lo más profundo: el supuesto modo de ser del país.

Los periodistas que se pronunciaban en términos tan jocosos estaban, sin embargo, adelantando la alteración de la percepción que se estaba produciendo sobre España ya en 2006. Por aquel entonces, aunque los síntomas de la crisis eran muy leves, apenas imperceptibles, la política española se replegó sobre sí misma y la noticia que proporcionó a la comunidad internacional resultó en ocasiones un tanto extravagante. El relato de país próspero, ortodoxo y alineado con sus pares europeos comenzó a decaer a un ritmo acelerado cuando, además, Occidente se había introducido en un proceso de grandes transformaciones: reformulación de sus relaciones con los Estados Unidos y la afirmación de su propia identidad. En ninguna de esas grandes discusiones estuvo España con protagonismo, segregada de la política común. Y que abandonó la comunicación, su *storytelling* de éxito. Nuestra política exterior viró el rumbo, dejó de ser atlantista y europeísta y volvió grupas hacia países con regímenes excéntricos, con resultados

exiguos, además, en su ámbito cultural, lingüístico e histórico que era el latinoamericano. Las embajadas españolas perdieron capacidad de comunicación y relación, mientras nuestras grandes empresas sustituían —ya entrada la crisis— la gestión de la imagen de la España del éxito por la nueva de un país con graves problemas estructurales.

Fue entonces —entre 2006 y 2008— cuando España volvió a ser incluida en el acrónimo PIGS que con tanta fruición ha cultivado la prensa de habla inglesa y específicamente la británica, cuyas troneiras han sido y son *The Economist* y *The Financial Times*. Medios éstos, en particular, respetados por la comunidad empresarial española que en los últimos tiempos se ha sentido, sin embargo, injustamente tratada debido, quizá, a una incomprendida presencia nacional en Gran Bretaña —construcción y gestión de infraestructuras, sector financiero y energético— y por la inacción comunicativa del



Gobierno. Como muestra, botón: hasta el pasado mes de febrero el Ministerio de Economía y Hacienda no disponía de una web en inglés. Acaba de inaugurarse la *The Spanish Economy* una página web, que, por fin, proporciona en sus diversas secciones tanta cuanta información precisan los medios extranjeros para comprobar, compulsar y contrastar sus noticias acerca de España. La iniciativa es buena pero tardía y llega al humo de las velas, con la crisis en fase resolutive y con los daños de imagen y percepción de la marca España incrustada entre las que reportan peor crédito, intelectual y monetario, a nuestras empresas y a la propia sociedad española.

Los esfuerzos reformadores del Gobierno español son sometidos ya a veredictos implacables de los periódicos de referencia –a los citados se une *The Wall Street Journal*– que dictan sentencia condenatoria: la última y más sonada, la de *The Economist* que a principios de febrero y bajo el título de “Zapatero reformador”, después de reconocer que “un primer ministro socialista lleva a cabo reformas liberales”, entiende que “las reformas llegan tarde” y que España “necesita urgentemente cambios mucho mayores” a los ya realizados. Quizás ante la ineficacia comunicativa de las Administraciones

“Hasta el mes de febrero el Ministerio de Economía no ha disponía de una web en inglés. Acaba de inaugurarse *The Spanish Economy*. La iniciativa es buena pero ya tardía



Públicas –habría que dedicar un capítulo aparte a la función diplomática que, o es un canal mediático, de transmisión, o constituye ya un anacronismo–, las grandes empresas españolas se han unido para mejorar los activos de la marca España a través de un denominado Consejo Empresarial de Competitividad.

Por alguna razón que a nadie se escapa, la última obra del hispanista francés, Joseph Pérez, se tituló en 2009 “*La leyenda negra*”. ¿En qué consiste la tal leyenda? En el *storytelling* anglosajón sobre España al que una vez opusimos un relato alternativo y exitoso que no hemos sabido actualizar. Hay que ponerse de nuevo a la tarea.

# CUANDO LA **MARCA PAÍS** SE **convierte** EN UN **lastre**



Mariano Guindal

Periodista económico

¿Qué pasaría si Telefónica trasladada su sede a Reino Unido, el Santander a Brasil o Iberdrola a Escocia? Parece ciencia ficción pero es lo que se han planteado los italianos de Fiat, dejar Torino por Detroit. El debate ha estallado con fuerza en nuestro país donde las grandes corporaciones están muy penalizadas por ser españolas. Como afirmó el vicepresidente del Santander, Alfredo Sáez, "España es el problema". En el fondo todos saben que las grandes multinacionales son apátridas. De hecho la mayor parte del negocio de Telefónica, Santander, Repsol o Iberdrola ya está en el exterior. Desde hace dos años más de la mitad del negocio del IBEX se obtiene fuera del territorio nacional.

Para una gran empresa cambiar su sede social allí donde obtiene mayores ventajas fiscales, donde tiene mayor proximidad al mercado o donde sus directivos tienen mayor la calidad de vida forma parte de la lógica y la globalización. Sin embargo, para un país supone un trauma porque pierde sus puntos de referencia. Si finalmente el *headquarter* de Fiat abandona Torino la ciudad perderá su razón de ser, en todas sus familias hay alguien que trabaja para su fábrica. Lo mismo sucede con Iberdrola en Bilbao o "la Caixa" con Barcelona. En este mundo global las ideas aún viajan por contacto personal. Pero además la imagen de la com-

“ *Mejorar el prestigio de un país no solo favorece las exportaciones sino que consolida las raíces de las multinacionales y evita la temida fuga de su sede social* ”

pañía responde al país donde tiene su sede y es una suerte para España tener multinacionales de alto nivel. Si Telefónica o el Santander trasladasen su sede la primera pregunta que se harían los mercados es por qué han dejado de confiar en los suyos y renuncian a sus raíces. Sería la expresión de un fracaso colectivo.

La grave crisis financiera que sufre España ha convertido el riesgo país en un handicap para sus multinacionales. El hecho de que las Cajas hayan sido cuestionadas por los inversores ha hecho que Santander o BBVA valgan 10.000 ó 20.000 millones de euros menos en Bolsa. Así se lo dijeron Emilio Botín y Francisco González al presidente Rodríguez Zapatero en la reunión que mantuvieron con una treintena de grandes gestores en La Moncloa.

Y esta es la razón de fondo por la que se ha creado el Consejo Empresarial de la Competitividad: mejorar la marca España. En la medida en que la clase política está sufriendo un duro desprestigio ha sido necesario que el cualificado *corporate* asuma el liderazgo social y promueva reformas que fueren un cambio de valores que se traduzca en una mejor imagen del país. No se trata de patriotismo, ni de filantropía, sino de negocio. En la medida en que la imagen de España recupere su prestigio, su empresa será percibida mejor en los

mercados internacionales, mayor será su capitalización y más barata su financiación.

Por primera vez la sociedad española ha empezado a tomar conciencia de que la internacionalización de sus multinacionales puede esconder una estrategia para eludir el riesgo que supone una marca país negativa. Por tanto, no se trata solo de que el “made in Spain” ayude a incrementar las exportaciones, sino de que consolide las raíces de las multinacionales y evite la temida fuga de su sede social. La crisis ha puesto de manifiesto que potenciar la marca país no es un lujo, ni un derroche, sino una necesidad, una inversión imprescindible.

Sin embargo, esta estrategia no siempre la comparte la sociedad. Cuando España realizó los fastos de 1992 –JJ.OO., Expo y AVE– el gobierno de Felipe González fue duramente criticado. Una operación de propaganda que costó una fortuna para gloria y ensalzamiento del felipismo, como lo calificó el entonces portavoz económico de la oposición Rodrigo Rato. Sin embargo, permitió presentar ante el mundo los resultados de 17 años de democracia. Aquel gigantesco esfuerzo sirvió de escaparate de la modernización de un país que había democratizado sus instituciones, avanzado tecnológicamente y progresado socialmente.

**“En la medida en que la imagen de España recupere su prestigio, sus empresas serán percibidas mejor en los mercados, subirá su capitalización y más barata su financiación**



Es cierto que coincidió con la gran crisis producida por la Primera Guerra del Golfo y el exceso de gasto se interpretó como causa de la recesión que vino después. Cuando se planifica una gigantesca operación de marketing se hace con varios años de anticipación y es difícil prever lo que puede suceder. Por tanto, el error fue concebirlo como un hecho aislado, la marca país tiene que formar parte de una estrategia permanente.

Así lo entendió China quince años después cuando repitió la estrategia. Inauguró su alta velocidad (2007), celebró los JJ.OO. (2008) y la Expo de Shanghai (2010) para mostrar al mundo el cambio del *Made in China*, que ya no era el “todo a un euro” sin copyright, sino el avance tecnológico de un país que produce cientos de miles de licenciados al año y es la segunda potencia económica del mundo.

En otros países la Marca País ha sido neutral ante la ausencia de una política continuada, como ha sucedido en Latinoamérica. Dependiendo de cómo se hagan las cosas esta puede ser positiva o negativa. Es mucho lo que está en juego.

# EL APRECIO INTERNO

## *fabrica* Y *garantiza* MARCA



Joan Tapia

Periodista, ex director de La Vanguardia

En mayo de 2010 la UE tuvo que rescatar a Grecia que admitió haber falseado sus cuentas. Hubo nerviosismo de los mercados –miedo a que los estados no pudieran devolver la deuda acumulada– y movimientos especulativos contra los países “débiles” del euro. Y se disparó la desconfianza en España. El presidente Zapatero corrió a presentar en el Congreso un duro plan de ajuste.

El diferencial del bono español a 10 años con el alemán (indicador de solvencia) pasó de 80 puntos básicos (0,80) a finales de 2009, a los 200, e incluso 280 en la crisis irlandesa. Hoy las cosas están mejor. El déficit del Estado se ha reducido a casi la mitad en 2010. Y el de todas las administraciones –central, autonómica y local– cerró el ejercicio por debajo del 9,30% prometido y del 11,3% de 2009. Pero nuestro diferencial sigue por encima de los 200 puntos básicos. Menos que Grecia o Portugal (890 y 430) pero superior a Italia (170), Bélgica (110) y no digamos Austria (45) o Francia (38).

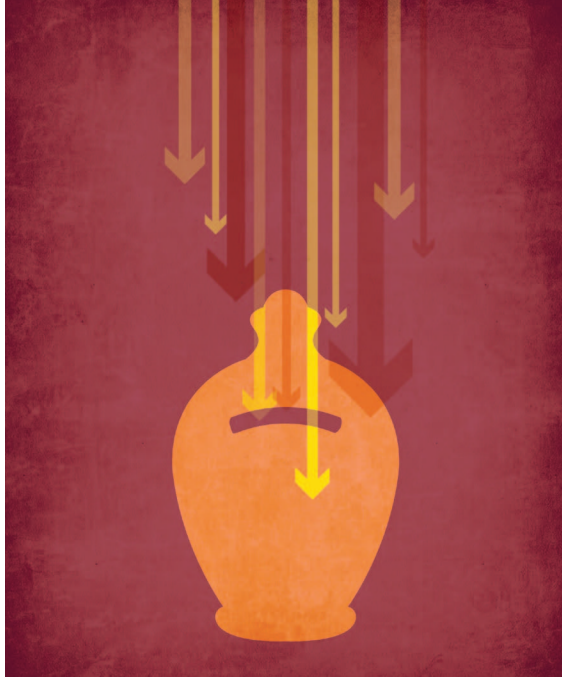
Este mayor coste de la deuda grava las cuentas públicas y la financiación del sector bancario y del sistema productivo. España paga así, por su mala imagen financiera, un sobre coste. Un mal negocio.

“*Por desgracia en Madrid no existe Financial Times ni The Economist sino Intereconomía. Y otros medios con parecidos vicios. El problema es que no nos queremos*

¿Por qué esta mala imagen? En junio de 2010, tras que Zapatero, bajo la presión de los mercados, anunciase el ajuste, el director general de “la Caixa”, Juan María Nin, se preguntó en las jornadas de Sitges del Círculo de Economía por qué España tenía una imagen peor que la merecida. Subrayó que nuestra deuda externa (168% del PIB) era menor que la de Holanda (293%) o de Gran Bretaña (408%).

Para Nin España no había sabido elaborar una “equity story” (libro resumen “interesado, por supuesto” que los bancos de inversión hacen de las empresas que venden). Algo se ha hecho desde entonces. El secretario de Economía, José Manuel Campa, profesor del IESE fichado por Zapatero, ha cogido muchos aviones para explicar España a los fondos internacionales que manejan el ahorro mundial. Con suerte porque el déficit público –lo que más perturba a los mercados– se ha corregido. Y 17 grandes empresas españolas –a la cabeza Telefónica y Santander– han creado un Consejo de la Competitividad para mejorar en el mundo la imagen de nuestra economía.

Pero tenemos mala imagen no sólo por el volumen de la deuda externa –Holanda tiene más deuda y un diferencial de sólo 19 puntos– sino también por el poco aprecio interno.



En Inglaterra nació el parlamentarismo y se inició la Revolución Industrial y la ciencia económica (desde Adam Smith a Keynes). Fue un imperio y ha ganado guerras mundiales (gracias a los primos de América). Pero la libre sociedad inglesa tiene aprecio interno que se transmuta en buena imagen externa.

Dos periódicos con influencia (*Financial Times* y *The Economist*) son ingleses. Son críticos pero no transmiten una imagen catastrofista. Suelen apoyar a los “torys” pero no satanizan al “Labour”. Y cuando el Banco de Santander se come bancos británicos no dicen que la banca inglesa es un

“¿Con qué peso contribuyen a la imagen de Gran Bretaña películas como “*The Queen*” o “*El discurso del Rey*”, que acaba de recibir cuatro Oscar y donde Colin Firth encarna a Jorge VI? Creo que con mucho

desastre, o que el Banco de Inglaterra lo rige un tarado, o que Gordon Brown es un rojo.

En Madrid no hay *Financial Times*. Sí Intereconomía que apuesta a desprestigiar y derribar –por tierra, mar y aire– al Gobierno electo de España. Y hay otros medios con el mismo vicio aunque en grado menor.

Un financiero catalán me dice que la prensa anglosajona nos castiga con tendenciosidad. También puede ocurrir que cuando un rumor maligno llega a la mesa del redactor jefe de un diario londinense, éste llame a su corresponsal en Madrid quien telefonea a algún periodista amigo con el que ha coincidido en alguna rueda de prensa. Y éste le devuelve la llamada, le dice que la cosa es todavía peor y le da dos teléfonos (uno de un diputado) como garantes. ¿Nos tiene manía la pérfida Albión o no nos apreciamos? ¿Hay en España el mismo respeto al Estado que en Francia o Gran Bretaña?

Y no es sólo Madrid. Los nacionalistas vascos y catalanes han votado medidas sin las cuales España habría acabado mal. Pero a menudo caen antes en una crítica excesiva que perjudica. Algunos en Catalunya tienen la tentación de imitar a Intereconomía. El resultado sería que debería pagar más cara la deuda. El rating del Reino de España afecta.

Inglaterra se permite más deuda externa también porque tiene más aprecio interno. No es sólo el FT. En 2006 “*The Queen*”, de Stephen Frears, fue un éxito de taquilla. Contaba las miserias de la familia real a la muerte de Lady Di pero la primera institución del país salía fortalecida. Ahora “*El discurso del Rey*” ha recibido cuatro Oscar. Relata de forma irreverente, pero positiva, los esfuerzos de Jorge VI para dejar de tartamudear en vísperas de la guerra mundial.

El aprecio interno contribuye a la buena imagen de Gran Bretaña. España tiene un problema de deuda externa no sólo por sus pecados económicos –que también– sino porque la falta de aprecio interno transmite nuestros defectos y miserias.





# IMAGEN EMPRESARIAL Y *valor* DE LA *Marca España*



Miguel Otero

Director General de la Asociación de Marcas Renombradas Españolas

La imagen internacional de un país es un factor de competitividad de primer orden, en el que influyen no sólo las instituciones y administraciones públicas, sino también las empresas y marcas líderes con presencia internacional, así como los referentes de prestigio de la sociedad civil. Se puede afirmar que la imagen de un país es un elemento que facilita la competitividad de las empresas en su expansión internacional. Los países que han logrado crear percepciones positivas tienen ventajas competitivas que añaden valor a sus productos o servicios. Por el contrario cuando no hay percepciones, o son negativas, la penetración y permanencia de sus ofertas y servicios tiene que superar un obstáculo que puede ser tan alto como cualquier barrera técnica o comercial.

Desde el punto de vista empresarial, la creación de una marca potente y que transmita confianza a sus consumidores o clientes requiere un importante esfuerzo e inversión, así como una constante dedicación, ya que puede llevar muy poco tiempo destruir aquello que has conseguido con tanto esfuerzo, e incluso esa pérdida de confianza pueda acabar con la desaparición de la marca. Frente a ello, la empresa tiene en su mano las herramientas de marketing y comunicación necesarias para mantener la credibilidad y el prestigio de la marca.

“*Desde el Foro de Marcas Renombradas Españolas defendemos la necesidad de implementar un plan de acción para la imagen país con todos los agentes implicados*”

En el caso de la imagen país, la cuestión es más compleja, ya que es una marca conformada por una multiplicidad de factores y en cuya proyección interactúan agentes políticos, económicos y sociales. Para generar una imagen país potente y fiable, y que aporte valor al conjunto de dichos agentes, no tiene sentido utilizar las mismas herramientas mencionadas, ni lo tendrá una acción de publicidad para recuperar la credibilidad perdida.

La cuestión de la imagen exterior de España se ha situado en el primer plano de la agenda política y mediática. Asistimos con preocupación a una pérdida de credibilidad en la fortaleza de la economía española, con las consiguientes consecuencias en forma de deterioro tanto de la cotización del valor bursátil y endeudamiento externo de las empresas españolas como de encarecimiento de la deuda pública española. Nos encontramos pues ante un problema financiero causado en parte por la percepción externa acerca de la solvencia de nuestro modelo económico. Se trata de un problema de calado que afecta a la competitividad de nuestras empresas y a la credibilidad de la Marca España.

Ante la dilución de valor que puede suponer una pérdida de confianza en la economía española, es necesario apalancarse en los principales acti-

**“La imagen internacional de un país es un factor de competitividad de primer orden, donde influyen instituciones y administraciones públicas, empresas y marcas líderes y sociedad civil**

vos de la economía española. Así, tenemos que tener en cuenta que la negativa valoración de la economía española responde principalmente a un análisis macro y de grandes magnitudes económicas. Se echa en falta una visión microeconómica, ya que España cuenta con un gran número de empresas multinacionales y de marcas de prestigio internacionales, así como sectores de referencia en los que debe sustentarse la solidez y confianza de nuestra economía.

La responsabilidad corresponde al Gobierno y las administraciones públicas competentes, pero debe contar para ello con la colaboración y la capacidad de arrastre de otros agentes de la sociedad civil, principalmente las empresas y marcas españolas más internacionalizadas.

Las principales empresas españolas cada vez dependen menos del mercado doméstico. Los consumidores y clientes a nivel internacional confían en la calidad y eficacia de las marcas líderes españolas, y el crecimiento de todas ellas se sustenta en su actividad internacional. Es pues sobre estos activos sobre los que debe afianzarse la imagen.

Desde el Foro de Marcas Renombradas Españolas venimos defendiendo desde hace tiempo la necesidad de implementar un plan de acción con la participación de administración, empresas y personalidades de la sociedad civil. Como decíamos, la imagen internacional de España es un factor

de competitividad clave, cuya pérdida de valor puede tener efectos muy negativos sobre nuestras empresas. Aprovechemos pues los acontecimientos que, como la victoria de la Selección Española en el Mundial de Sudáfrica, o los éxitos de otros deportistas españoles junto con el reconocimiento internacional a nuestros emprendedores, “chefs”, directores y actores, arquitectos, entre otros, puedan suponer un impulso para la Marca España.

De llevarse a cabo, esa mejora de la imagen país supondrá un impulso para la internacionalización del tejido empresarial español, lo que contribuirá a reducir el endémico problema de déficit comercial, superando así un importante obstáculo de nuestra economía. Es el momento de que España siga apostando por la internacionalización de sus marcas, sin duda una de las claves para la recuperación de la economía española. Todo ello, más internacionalización y una imagen positiva de España en el exterior, podrá tener sin duda un efecto positivo sobre el PIB, el empleo y el bienestar españoles.



# ESPAÑA Y LA reputación pirata



Ignacio Escolar

Periodista, ex director de Público

¿Es España el país más pirata del mundo, como se repite constantemente por prensa, radio y televisión? La respuesta corta: no. Para que España fuese el país más pirata del mundo mundial, primero habría que expulsar del planeta Tierra a toda África, toda Asia y toda Latinoamérica. Tampoco si aceptamos Occidente como “todo el mundo” España es el país más pirata; hay otras naciones desarrolladas con niveles de piratería similares o superiores a las españolas. Ni siquiera España es el país más pirata de los que se sientan en el G-8. ¿Significa esto que Internet no ha provocado un problema de piratería en España (y en todo el mundo) o que este debate no esté afectando a algunas inversiones o a nuestra reputación como país? La respuesta corta también es no. Entre ambos extremos –entre quienes niegan que en España exista un problema de piratería y quienes lo exageran hasta una ridícula propaganda– se encuentra una interesante realidad.

Primero, los datos duros: ¿cómo ha afectado la piratería a la música, al cine y al software en España? Depende de cómo se mire. Las ventas de música grabada –incluyendo venta online– facturaban 685 millones de euros en el año 2001; en 2009, fueron 87,7 millones, según Promusicae. No pasa igual con la música en directo, cuyo consumo se ha disparado en los últimos

“ *España no es de los países con mayor piratería de todo el mundo, ni siquiera es el país más pirata de los que se sientan en el G-8* ”

años. Según la Asociación de Promotores Musicales, entre 2000 y 2008, la recaudación por conciertos en España ha pasado de 69,9 millones en el año 2000 a 150,1 millones en 2008, un 115% más. La situación es trágica para las discográficas, pero contra el

tópico no es tan dura para los músicos, cuyos ingresos siempre han dependido más de los directos que de los royalties discográficos. La SGAE lleva varios años batiendo su récord de beneficios, a pesar de la crisis. El pastel de la música se reduce, pero en el nuevo reparto, artistas y autores no son los grandes perjudicados y en muchos casos incluso ganan más.

En cuanto al cine, los datos españoles también son llamativos. El soporte físico también muere. En 2005, la venta de DVDs facturaba 430 millones de euros y en 2009 eran sólo 178 millones. Sin embargo, las salas de cine aguantan su recaudación. La taquilla ha pasado de 496 millones de euros en el año 1999 a 671 millones en 2009, según el Ministerio de Cultura. En esos mismos diez años, el número de espectadores ha bajado de 131 millones a 110. Pero hay más salas que antes: en 1999 eran 3.343 y en 2009 sumaban 4.082.

En 2010 la taquilla bajó un poco: de 671 millones a 645 millones, un 3,9% menos. Es difícil



0 1 0

0	0	1	0	0	1
0	0	1	1	0	1
0	1	0	1	0	0
1	1	0	1	0	1
0	0	1	0	1	0
1	0	0	0	1	1

0 1 1

“*La situación es trágica para las discográficas, pero no es tan dura para los creadores. El pastel de la música se reduce, pero en el nuevo reparto, algunos artistas y autores ganan más que antes*”

encontrar muchos negocios cuyas cifras se hayan reducido tan poco durante la crisis. Pese a todo, la taquilla del año 2010 fue la tercera mayor de la historia del cine en España.

Con respecto al software, el informe más fiable es el que elabora anualmente la Business Software Alliance, la BSA: un lobby de las grandes compañías informáticas. Según sus últimos datos, del año 2009, España está muy lejos de los primeros puestos mundiales de piratería informática. Aparece en el puesto 79 de entre 107 países. En los últimos cinco años, a pesar de Internet, la facturación del sector ha crecido desde 765 millones de dólares en 2005 hasta 1.014 millones de dólares en 2009. La tasa de piratería, según la BSA, ha bajado del 46% al 42%. Es un porcentaje similar al de Francia o Portugal (40%), pero menor al de Italia (49%) o Grecia (58%).

Italia y Grecia. Los dos países, ambos socios de la UE, superan a España casi en cualquier parámetro pirata que se escoja, tanto en música como en cine como en software. También están por delante en piratería la mayoría de los países del este de Europa, hoy miembros de la UE, y toda Latinoamérica, África y la mayor parte de Asia. Sin embargo, muy pocos de estos países tienen el dudoso honor que sí merece España de aparecer, año tras año, en las listas negras de países piratas que elabora la industria cultural estadounidense y la propia Administración americana.

Desde hace ya cuatro años, España aparece señalada en el informe 311, del Departamento de Comercio de EE.UU. Dicho informe no es una clasificación de los países más piratas, sino más bien una lista de objetivos prioritarios para la Administración de EE.UU.; una guía de países en los que la diplomacia estadounidense debe presionar para endurecer las leyes contra la piratería —el copyright es la principal exportación de EEUU—, como ha quedado de manifiesto en España a través de los cables difundidos por Wikileaks. España se ha convertido en una colina clave en esta guerra del copyright por dos motivos: por sus tasas de piratería —objetivamente, entre las más altas de la Europa occidental, como el resto de la Europa mediterránea— pero también por sus lazos con América. No sólo es una de las economías más grandes de la UE, sino también un puente con Latinoamérica. La clave no es sólo España, también el español.



The image features a central silhouette of a person holding a newspaper. The newspaper is covered in large, bold, black text. The words are arranged in a way that they appear to be floating or overlapping. The words include: **RIESGOS**, **OPORTUNIDADES**, **ÉXITO**, and **FRÉNES**. The background is a textured green color with several thought bubbles of varying sizes and colors (light green, dark green, and brownish-green) floating around the person's head.

# IMAGEN DE **MARCA PAÍS:** *mitos* Y *realidades*



Luisa García y Arturo Pinedo

Socios de LLORENTE & CUENCA

El empeño de muchos gobiernos, instituciones nacionales o empresas por potenciar la imagen de marca de sus países, es realmente loable. Todos ellos son conscientes de la importancia que la marca tiene en un mundo globalizado, en el que las diferencias se van diluyendo y los matices adquieren un peso creciente para identificar las diversas realidades nacionales y promover percepciones favorables para los intereses del país en término de negocios, compras, viajes, inversiones, etc.

Es desalentador, sin embargo, que las actuaciones en pro de la marca país nazcan, en demasiadas ocasiones, viciadas en su origen tanto por una inadecuada formulación como por el desarrollo de políticas de comunicación mal diseñadas o, simplemente, por la confusión entre realidad –lo que el país es y ofrece– y los deseos –lo que gusta pensar que representa en el mundo–.

El objetivo de este artículo es mostrar los mitos y realidades en torno al concepto de Imagen de Marca País, y plantear las cuestiones claves para el éxito del proceso de su creación y difusión. La primera cuestión es distinguir nítidamente entre “la imagen de un país” y la “marca país”.

**“La Marca País es, fundamentalmente, terreno propio de la Comunicación, en su sentido más amplio. El plan de comunicación ha de definir una actuación permanente**

La imagen de un país es lo que cada persona percibe del mismo, primero individualmente y luego como parte de una opinión pública. La percepción de esa imagen está basada en estereotipos culturales y sociales, en referencias históricas más o menos distorsionadas, en prejuicios. Se alimenta de narraciones ajenas a la voluntad

del país y de sus gobernantes (noticias, libros, estudios, películas...) y de la propia experiencia personal de los sujetos que entran en contacto con su realidad. La imagen de un país está asociada, casi siempre, a sus portadores: empresas, ciudadanos o personajes públicos. España gana imagen con Nadal, y la pierde por la actuación irregular de empresarios inmobiliarios sin escrúpulos que engañan a los compradores extranjeros.

“La absolución del ciclista Alberto Contador daña la imagen de España”, titulaban varios periódicos europeos hace unos días. Probablemente, una afirmación exagerada, pero reveladora de un hecho: la escasa preocupación de las autoridades españolas por comunicar a nivel internacional su política antidopaje. En el sentido contrario, la liberación de los mineros atrapados en Chile no solo puso al país sudamericano en las noticias, sino que generó una imagen de eficiencia y capacidad que para muchos no surgía antes al pensar en Chile.

“*Estamos ante un proyecto global, transversal, que exige la movilización de grandes recursos durante un largo plazo*”

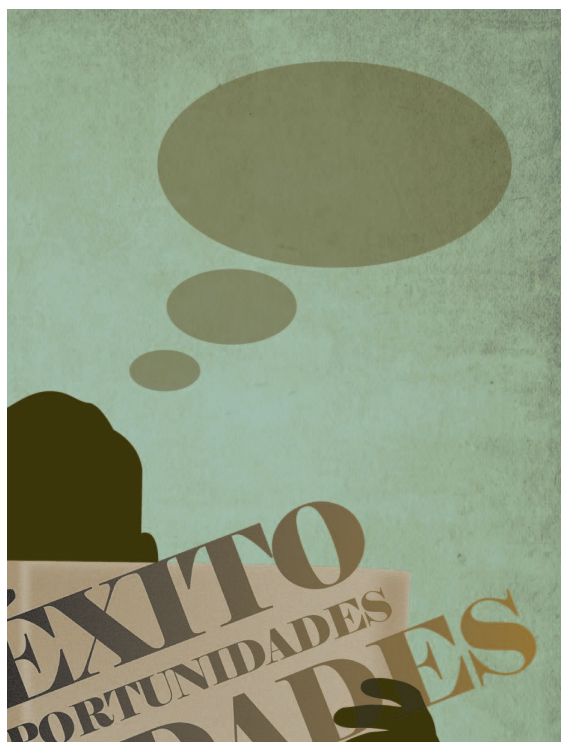
Frente a lo inaprensible –e incontrolable, como el caso Contador o el de los mineros chilenos– que configura la imagen de un país, se levanta la consistencia de la Marca País, diseñada (o así debería ser) sobre bases sólidas, sobre hechos, acciones y ofertas verificables, sobre singularidades y emociones, y transmitida de forma sostenida en el tiempo a través de una política de comunicación solvente y eficaz. Y todo ello orientado a objetivos tangibles: incremento de exportaciones, valoración del “made in...”, atracción de inversiones foráneas (IDE), crecimiento del turismo, impulso de una industria concreta, etc.

En definitiva, la imagen de un país –su percepción– no determina ni limita su “imagen de marca”. Comprender y analizar la “imagen país” debe ser, sin duda, el punto de partida para trabajar la “marca país”, ya que es posible modificar las percepciones si existe voluntad y una estrategia de comunicación coherente, basada en la propia esencia y singularidad del país y nunca en creaciones artificiales.

La coherencia, entre otras cosas, implica superar un nuevo mito, que asocia con demasiada frecuencia la Imagen de Marca País con campañas de promoción turística. Ciertamente es que este recurso sirve a muchos gobiernos para justificar una pretendida “acción comunicativa internacional”, pero constituye una falacia que puede llegar incluso a perjudicar la propia imagen del país. “Spain is different”, el exitoso eslogan turístico de los años sesenta, atrajo visitantes, pero hizo interiorizar a muchos, españoles y extranjeros, grandes prejuicios sobre un país alejado de los estándares sociales, políticos y culturales de la Europa democrá-

tica. Décadas después, “Perú, país de los Incas”, no solo limitaba la oferta turística del país, sino que alejaba su marca de la modernidad y ponía la mirada en el pasado, sin aportar una visión de la realidad del Perú actual.

Abordar la creación de la Imagen de Marca País requiere de una visión múltiple de lo que el país es y puede ofertar. Debe conjugar argumentos emocionales que generen deseos en los receptores –“quiero visitar, conocer, invertir, acercarme, a la realidad de ese país”– con otros racionales que consoliden la confianza –“ofrece lo que espero para que mi experiencia sea positiva”–. La riqueza monumental, paisajística, cultural o social se asocia a la seguridad legislativa o económica, a la dotación en infraestructuras o a la capacidad de gestión o innovación, entre otros factores, ya que la experiencia no es únicamente derivada de la visita al país, sino también por





el consumo de sus productos, interacción con su gente o emprendimiento de una iniciativa empresarial en su territorio.

Corresponde a los gobiernos liderar en primera instancia este proceso, que por su propia entidad y trascendencia para el futuro del país no debe quedar al albur de iniciativas particulares bienintencionadas. El gobernante habrá de convocar a los diferentes actores de la vida del país para consensuar una “visión” que concilie las capacidades reales del país con las oportunidades que se identifican en el exterior: una respuesta nacional a las demandas y tendencias internacionales.

Es el caso de lo que en su día hizo Colombia, cuya estrategia de marca país, que resume el slogan “Colombia es pasión”, nació del esfuerzo conjunto, tanto de discusión como inversor, del sector público y el privado, lo que facilitó sin duda una implementación muy rápida del lenguaje visual definido y la participación inmediata de diferentes estamentos en las acciones tácticas definidas. Así, esta visión impregnará la actuación posterior de cuantos interactúan con los públicos externos: administraciones locales o regionales, empresas, instituciones, personalidades nacionales relevantes...

Si Brasil, por ejemplo, quiere ser conocido como “centro de innovación” en América Latina, deberá

**“La Marca País debe generar siempre adhesiones internas, esto es, el alineamiento de los ciudadanos en torno a la idea y los mensajes que se están transmitiendo**



ser porque tiene una estrategia país de “i+d” o si Panamá quiere consolidarse como el “hub de conexiones” de todo el continente, es fundamental que esta aspiración derive de una apuesta clara por consolidar su oferta logística y de transportes, como por ejemplo está haciendo con la ampliación del Canal.

El éxito de este esfuerzo requiere de un compromiso de medio y largo plazo. Desafortunadamente, son más los ejemplos de planes de “marca país” que cambian con cada Gobierno que de verdaderas estrategias, sostenidas en el tiempo independientemente de que se hayan producido cambios en el Ejecutivo. Precisamente el compromiso del sector privado, menos voluble a cambios cada cuatro o cinco años que su contraparte pública, puede actuar como vigilante para evitar que, con cada proceso electoral, el esfuerzo sea desestimado.

“*Corresponde a los gobiernos liderar en primera instancia este proceso, que por su propia entidad y trascendencia no debe quedar en iniciativas particulares bienintencionadas*”

Estamos por tanto ante un proyecto global que exige la movilización de grandes recursos durante un largo plazo, y que difícilmente puede ser asumido por iniciativas particulares. Es comprensible la desesperación que puede provocar la inmovilidad de un Gobierno en la defensa de la imagen del país, pero cabe preguntarse qué criterios seguirían los impulsores de estas actuaciones particulares, qué visión del país trasladarían al mundo, cuáles serían sus últimos objetivos. La Imagen de Marca País debe generar siempre adhesiones internas, esto es, el alineamiento de los ciudadanos en torno a la idea y los mensajes que se están transmitiendo, por lo que nunca debe asociarse este proyecto con actuaciones de parte.

Lo dicho no significa que las empresas u otras instituciones privadas deban conformarse y permanecer inactivas mientras padecen los efectos negativos de una imagen deteriorada del país en el exterior. Sus actuaciones particulares en otros mercados sí influyen decisivamente en la percepción que de su país de origen tengan los ciudadanos, inversores o instituciones de otras naciones. Y esto es válido tanto en lo que se refiere a efectos positivos, consecuencia de prácticas de gestión solventes y responsables, como a negativos, provocados por políticas perjudiciales para los ciudadanos del país donde operan.

Más allá de las decisiones políticas relativas a la orientación de la “marca país”, no debe olvidarse que la creación de la imagen de marca es, fundamentalmente, terreno propio de la Comunicación, en su sentido más amplio. El plan de comunicación ha de definir una actuación permanente, que propague el posicionamiento del país en los foros que influyen y deciden. La inversión publicitaria debe ser uno –y no el único, como suele suceder– de los canales de comunicación que contemple la estrategia, que debe conjugar todas las disciplinas: publicidad, relaciones con medios, relaciones institucionales, internet y redes sociales, relaciones públicas... La involucración de los principales transmisores de imagen del país es esencial para el éxito: los referentes, las caras más amables del país en el exterior, las instituciones emblemáticas, las empresas punteras, los medios de comunicación...

En conclusión, la Marca País no es un producto a crear, ni la expresión de un espacio ilusorio, construido a base de artificios más o menos originales. Un país es una entidad real, diferente e irreplicable, anclada en su historia y proyectada a un futuro, inmersa en un entorno geográfico y cultural, que debe buscar su posición entre otros muchos. Los fines de esta acción –atraer visitantes, revalorizar sus productos, generar inversiones, abrir fronteras a lo propio– tienen tal peso en el devenir del país, que pocos proyectos hay que merezcan el grado de compromiso, esfuerzo, inversión y planificación que la Imagen de Marca País.

# OPORTUNIDADES Y responsabilidades



Nilson Brandão Junior

Gerente de Relaciones con la Prensa  
y Gestión de Contenido del Grupo EBX

Brasil, la octava mayor economía del mundo, está disfrutando de un fuerte crecimiento, reduciendo las desigualdades sociales, aumentando las franjas de personas aptas para consumir, consolidando más de 16 años de estabilidad político-económica y se prepara para acoger el Mundial de Fútbol de 2014 y los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos de 2016. Esta lista de hechos resume, en buena medida, el venturoso momento por el que pasa dicho País, con efectos objetivos en su economía real y sus mercados y que permite apuntar las oportunidades que se le pueden presentar en el futuro. Brasil se encuentra bajo el foco de los agentes económicos y de los medios mundiales.

Aparentemente confortable, esta situación es, de hecho, optimista. La misma apunta un orden de posibilidades a ser alcanzadas en el País, sobre todo, porque no representan un subproducto episódico o puntual de una u otra circunstancia externa o consecuencia de determinada imposición interna, de aquéllas que se repiten sólo una vez por década. Sino, todo lo contrario. Basta con comprobar que Brasil ha sido considerado como uno de los últimos países en ser rozados por la inflexión económica mundial que se hizo conocida como la crisis americana del subprime y uno de los que más rápidamente se ha desprendido

**“Brasil disfruta de crecimiento, reduce las desigualdades, aumenta las personas aptas para consumir, consolida más de 16 años de estabilidad político-económica**

de estos efectos. La desaceleración del crecimiento brasileño en 2009 fue más que compensada con su expresivo crecimiento en 2010.

Asimismo, a inicios de marzo, se divulgó el crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) brasileño en 2010: un 7,5%, la mayor tasa en los últimos

catorce años. Por otro lado, las inversiones han crecido el increíble porcentaje de un 21,8% comparadas con las del anterior. A diferencia de otras épocas en la economía brasileña, el tren de este crecimiento está siendo estimulado por la locomotora de las inversiones por lo que, incluso, tiende a tornarlo más consistente en el largo plazo. Aún así, y a pesar de que es una simbólica señal más de este nuevo País, el expresivo crecimiento del pasado año no vino acompañado de euforia. El mismo día de la divulgación del resultado, autoridades y economistas diagnosticaron que la expansión no se repetirá en los mismos términos sino, ligeramente inferiores, durante 2011. Las estimaciones de mercado señalan que la ampliación del PIB de este año deberá permanecer alrededor del 4,5%, es decir, más del doble de las tasas que alrededor del 2% por año se dieron durante recientes décadas pasadas.

Las oportunidades existen. Las responsabilidades están claras. Brasil necesitará mantener el aliento



“ *Los profesionales de la comunicación deben reportar a lectores de periódicos, clientes de agencias, formadores de opinión, agentes económicos dentro y fuera del País lo que viene ocurriendo*

de los inversores en su economía y ser capaz de controlar los niveles inflacionarios, que suelen intensificarse en los momentos de expansión más acelerada. En un plazo más largo, el País precisará avanzar en la educación y mantenerse atento a lo imperativo del crecimiento y desarrollo sostenible, justo y equilibrado en relación al medio ambiente. De igual manera, para albergar a las dos mayores competiciones deportivas globales, en los próximos años será necesario mucho esfuerzo. Y, en este punto, una vez más, es decisivo el rol que han de jugar los medios, que vienen ya acompañando y monitoreando el desarrollo de las obras en curso, ya sea en la construcción de estadios o en la infraestructura urbana necesaria.

Después de sucesivos planes económicos, Brasil, desde 1994, se hizo dueño de su propia estabilidad económica, lo que atrajo a las empresas extranjeras a instalarse para atender a la fuerte demanda de consumo que surgía. Nuevas entradas ocurrieron al final de la década, en medio del programa nacional de privatizaciones, bajo la forma de la entrada en el capital de empresas nacionales. E, incluso, la burbuja del internet inspiró una nueva progresión de negocios.

De hecho, se llegó, en ciertos momentos, a la increíble marca de tres ruedas de prensa en un mismo día, tamaño era la energía emprendedora, para anunciar este tipo de operaciones. Hace 20 años, aún a inicios de 1990, el material periodístico predominante enfocaba los motivos por los que Brasil no crecía más. Ya hoy, el foco está puesto en lo que necesitamos para crecer más y de manera eficaz. El escenario ha cambiado, el ambiente de negocios ha evolucionado. Las percepciones sobre la marca Brasil en el mundo están más claras. Y avanzarán más aún. Impera el estar atento y preparado para ello.

Brasil ha solido ser llamado, por algunos, incluso dentro del País, como un gigante adormecido. De hecho, en la práctica es un País de dimensiones continentales, que está despierto y consciente del papel que tiene ante el mundo y, ahora todavía más, debido a todo lo que ha hecho y todo lo que vivirá en los próximos años. Hechos y datos demuestran que las oportunidades existen para quien quiera invertir en Brasil. Las responsabilidades están siendo asumidas. El tiempo mostrará cómo las oportunidades y las responsabilidades caminarán lado a lado. Los profesionales del área de la comunicación deben cumplir su rol de reportar dentro y fuera del País lo que viene ocurriendo a lectores de periódicos, clientes de agencias, formadores de opinión, agentes económicos, en pocas palabras, a la sociedad global.

# LLORENTE & CUENCA

LLORENTE & CUENCA es la **primera Consultoría de Comunicación en España y América Latina**. Está formada por un equipo de **más de 200 profesionales** con amplia experiencia en la utilización de estrategias de comunicación como herramientas para potenciar los **resultados de negocio** de las organizaciones.

La firma está presente con **oficinas propias** en España -Madrid y Barcelona-, en Argentina, Brasil, Colombia, China, Ecuador, México, Panamá y Perú. Además, ofrece sus servicios a través de compañías **afiliadas** en Estados Unidos -EDF Communications-, Chile -Extend Comunicaciones-, Bolivia -Trigo Consultores-, Portugal -Imago-, Uruguay -Interacciona- y Venezuela -Grupo Open Mind-.

Presta servicios de **consultoría estratégica** a empresas de todos los sectores de actividad y especialmente a aquellas operaciones dirigidas al mundo de habla **hispana** y **portuguesa**.

Sus **áreas de especialidad** son:

- Comunicación financiera
- Comunicación estratégica
- Comunicación de asuntos públicos
- Comunicación online
- Comunicación corporativa
- Comunicación de crisis
- Comunicación de reestructuraciones
- Comunicación de litigios
- Comunicación interna
- Responsabilidad social empresarial
- Comunicación de salud
- Comunicación y minería
- Comunicación y energía
- Comunicación e infraestructuras



---

## DIRECCIÓN CORPORATIVA

OLGA CUENCA  
Socia Fundadora y Presidenta Ejecutiva  
ocuenca@llorenteycuenca.com

JOSÉ ANTONIO LLORENTE  
Socio Fundador y Consejero Delegado  
jllorrente@llorenteycuenca.com

ENRIQUE GONZÁLEZ  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Hermanos Bécquer, 4  
28006 Madrid (España)  
Tel: +34 91 563 77 22

---

## ESPAÑA

### Madrid

ARTURO PINEDO  
Socio y Director Senior  
apinedo@llorenteycuenca.com

GERMÁN PARIENTE  
Socio y Director Senior  
gpariente@llorenteycuenca.com

JUAN RIVERA  
Socio y Director Senior  
jriviera@llorenteycuenca.com

ADOLFO CORUJO  
Socio y Director Senior  
acorujo@llorenteycuenca.com

JOAN NAVARRO  
Vicepresidente Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

JORGE CACHINERO  
Director Senior  
jcachinero@llorenteycuenca.com  
Hermanos Bécquer, 4  
28006 Madrid (España)  
Tel: +34 91 563 77 22

### Barcelona

MARÍA CURA  
Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com  
Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona (España)  
Tel: +34 93 217 22 17

## ASIA

GERMÁN PARIENTE  
Socio y Director Senior  
gpariente@llorenteycuenca.com

### Beijing

SERGI TORRENTS  
storrents@grupo-11.com  
2009 Tower A, Ocean Express  
N2 Dong san Huan Bei Road,  
Chaoyang District  
Beijing (China)  
Tel: +86 10 8446 6408

---

## AMÉRICA LATINA

ALEJANDRO ROMERO  
Socio, CEO América Latina  
y Director General México  
aromero@llorenteycuenca.com

### Bogotá

CLAUDIA ESGUERRA  
Directora General  
cesguerra@llorenteycuenca.com  
Carrera 14, nº 94-44.  
Torre B. Oficina 501  
Bogotá (Colombia)  
Tel: +57 1 7438000

### Buenos Aires

DANIEL FELICI  
Socio y Director General  
dfelici@llorenteycuenca.com  
Avenida Corrientes 222, piso 8º. C1043AAP  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
(Argentina) Tel: +54 11 5556 0700

### Lima

LUISA GARCÍA  
Socia, COO América Latina y CEO Perú  
lgarcia@llorenteycuenca.com  
Av. Andrés Reyes, 420, piso 7  
San Isidro. Lima (Perú)  
Tel: +51 1 2229491

## México

ALEJANDRO ROMERO  
Socio, CEO América Latina  
y Director General México  
aromero@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas, 22 – PH7  
Col. Bosques las Lomas.  
Cuajimalpa de Morelos  
C.P. 05120 (México)  
Tel: +52 55 52571084

## Panamá

JAVIER ROSADO  
Director General  
jrosado@llorenteycuenca.com  
Avda. Samuel Lewis. Edificio Omega,  
piso 6. Oficina 6A  
Panamá (Panamá)  
Tel: +507 263 9899

## Quito

GONZALO PONCE  
Socio y Director General  
gponce@llorenteycuenca.com  
Avda. 12 de Octubre 1830  
y Cordero. Edificio World  
Trade Center, Torre B, piso 11.  
Oficinas 1104-1105  
Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador)  
Tel: +593 2 2565820

## Río de Janeiro

ANDRÉ DUARTE  
Director  
aduarte@llorenteycuenca.com  
Rua da Assembleia, 10 – sala 1801  
Rio de Janeiro – RJ (Brasil)  
Tel: +55 21 3797 6400

---



WWW.LLORENTEYCUENCA.COM