

TRABAJO DE FIN DE GRADO



Universidad de Valladolid

*Propuesta y sugerencias para la creación de la Marca-País
Madagascar*

Titulación: Publicidad y Relaciones Públicas

Curso: 4º

Autor: Ángel Paredes Lozano

Tutor: José Ignacio García Lomas

Segovia, 12/12/2016

Índice de contenidos

Introducción.....	5
Capítulo 1. Globalización. El nuevo orden mundial.....	8
1.1 Desarrollo y aplicación de conceptos.....	8
1.2 Globalización y economía.....	9
1.3 Globalización y competencia entre países.....	11
Capítulo 2. La Marca-País desde la Publicidad y el Marketing.....	15
2.1 El concepto de ‘marca’ y su evolución histórica	15
2.2 La marca. Características y funciones.....	20
2.3 Importancia de la imagen y estrategia de marca.....	22
Capítulo 3. Marca País. La diplomacia pública, corporativa y su entorno.....	26
3.1 Diplomacia como concepto general y sus funciones.....	26
3.2 Diplomacia pública y su relación con el poder blanco.....	28
3.3 Diplomacia corporativa.....	30
3.4 Creación de la Marca-País.....	32
3.5 Comunicación de la Marca-País.....	35
Capítulo 4. La Marca Madagascar.....	39
4.1 Introducción al país Madagascar en base a la aportación Anholt.....	39
4.2 Debilidades y fortalezas de Madagascar como análisis previo a una propuesta que integre la Marca-País y los cambios internos.....	43
4.2.1 Inversiones.....	43
4.2.2 Exportaciones.....	44
4.2.3 Gobierno.....	46
4.2.4 Población.....	48
4.2.5 Cultura y Patrimonio.....	50
4.2.6 Turismo.....	51
Capítulo 5. Conclusiones.....	53
Bibliografía.....	56

Índice de figuras

Capítulo 1

Figura 1. “ <i>Elementos del Índice de Competitividad</i> ”	13
--	----

Capítulo 2

Figura 2. “ <i>Análisis Estratégico de Marcas</i> ”	24
--	----

Capítulo 3

Figura 3. “ <i>Funciones de la diplomacia</i> ”	27
--	----

Figura 3.1. “ <i>Diplomacia Pública, diferencia entre poder blando y poder duro</i> ”	29
--	----

Figura 3.2. “ <i>Matriz de valor de Kotler</i> ”	33
---	----

Figura 3.3. “ <i>Ejemplos de logos Marca-País</i> ”	37
--	----

Capítulo 4

Figura 4. “ <i>Ranking de Madagascar según Simon Anholt</i> ”	41
--	----

Figura 4.1. “ <i>Gráfico de estrategias seguidas por países</i> ”	42
--	----

Figura 4.2. “ <i>Balance exportaciones importaciones Madagascar</i> ”	46
--	----

Figura 4.3. “ <i>Ranking desigualdad según el Índice de Gini</i> ”	49
---	----

INTRODUCCIÓN

Este trabajo integra datos y conocimientos procedentes de disciplinas muy diversas, desde el Marketing y la Publicidad hasta la Economía, las Relaciones Internacionales y la Diplomacia, para poder evaluar la pertinencia de una propuesta: la creación de una determinada ‘Marca-País’ para Madagascar.

Como se verá a lo largo de la exposición la defensa de esta propuesta requiere, efectivamente, un trabajo previo de documentación multidisciplinar, pues es necesario establecer una visión generalizada del contexto en el que se desarrollan las marcas de los países en el nuevo orden mundial globalizado. Es necesario igualmente establecer una clara delimitación del concepto corporativo de ‘marca’ (concepto que analizaremos en el capítulo 2 desde el marco teórico e histórico del marketing y de la publicidad), así como una adecuada comprensión de las estrategias comunicativas y diplomáticas de Estado que subyacen al concepto más específico de ‘Marca-País’, entendida como una estrategia de la política y diplomacia de Estado – capítulo 3 - destinada a comunicar una determinada imagen exterior de la nación.

Madagascar, como tendremos tiempo de analizar y argumentar - capítulo 4 - se encuentra hoy en una situación excepcionalmente interesante para sacar un buen rendimiento a estas herramientas de promoción de imagen exterior. Valiéndonos de informes oficiales de distintas instituciones (FMI, OIT, OMC, Ministerio de Asuntos Exteriores del Gobierno de España, etc.) y tomando como referencia el Hexágono de Anholt para nuestro análisis, comprobaremos que la reciente recuperación de las libertades democráticas en Madagascar ha traído asociados algunos indicadores económicos favorables, así como incipientes medidas gubernamentales que apuntan hacia una progresiva eliminación de lastres que atenazan a casi todas las economías nacionales de África (una gran desigualdad, una escasa cobertura de servicios sanitarios, una amplia explotación laboral infantil, así como grandes bolsas de analfabetismo, especialmente entre las mujeres).

Estamos convencidos de que una buena estrategia de ‘Marca-País’ para Madagascar, no sólo puede aprovecharse para la incentivación de sus exportaciones, sino que puede atraer inversores selectivos o promocionar un turismo más amplio y sostenible.

Ahora bien, la puesta en marcha de una estrategia de Estado en torno a la marca Madagascar puede además emplearse como herramienta de incentivación de cambios internos que ayuden a desarrollar los Derechos Humanos y las libertades democráticas, impulsando “valores” y “prácticas” compatibles con esa nueva marca e imagen exterior. Desde nuestra perspectiva, el reto principal de la marca Madagascar consistiría en generar la idea clave entre los países desarrollados de que invertir en Madagascar, hacer turismo en Madagascar o comprar productos “made in” Madagascar es una forma de contribuir activamente al desarrollo de la democracia y de los Derechos Humanos en África. Lógicamente el contrapunto interno de ese reto comunicacional y de imagen externa no puede ser otro que el de promover al mismo tiempo un Plan Integral de Reformas en las estructuras productivas, exigiendo a las empresas locales y nacionales que deseen exhibir la Marca-País Madagascar y beneficiarse de esta política de Estado, un cumplimiento ejemplar de los derechos democráticos, laborales y sociales de sus trabajadores, y un estricto compromiso con las políticas medioambientales asumidas en los principales Convenciones Internacionales, añadiendo así a la marca de calidad “Madagascar” una garantía social y ecológica extra, un conjunto de valores intangibles alternativos, igualmente competitivos y diferenciales.

La ‘Marca-País’ en nuestra propuesta operaría, por tanto, no sólo como un instrumento de política y proyección de imagen exterior, sino también – y esta es nuestra principal aportación- como un verdadero medio y acicate para el avance de los derechos democráticos en el seno de las relaciones entre los agentes productivos internos, generando nuevas cadenas productivas y de distribución respetuosas con el medio ambiente y con los derechos humanos.

Si desde los límites propios de un TFG este análisis logra hacer pensar a los lectores sobre la pertinencia y oportunidad de estas otras formas alternativas de emplear las herramientas del Marketing, la Publicidad y la Diplomacia subyacentes al concepto de Marca-País, podremos dar por alcanzado nuestro principal objetivo.

CAPÍTULO 1. La Globalización. El nuevo orden mundial.

Antes de hablar sobre el papel trascendental que protagonizan las marcas en este nuevo orden mundial, es necesario revisar el contexto en el que operan las políticas de Estado que conocemos con el nombre de Marca-País. Ese contexto económico, social y competitivo caracterizado por el auge de las nuevas tecnologías de la información es lo que se denomina “la globalización”.

1.1 Desarrollo y aplicación de conceptos

El inicio práctico del concepto globalización data de finales de siglo XIX, en una época en el que el capital humano (migraciones) y económico (monetario, comercial) alcanza un movimiento internacional inédito hasta entonces por su frecuencia, como consecuencia entre otras cosas por el desarrollo del transporte (máquina de vapor). Con ello se produjo el estrechamiento de potencias mundiales como Japón, Estados Unidos, y las principales potencias de la Europa Occidental, pero evidenció a su vez la brecha económica entre los países con mayor renta con respecto a los países de menor renta. Es uno de los momentos donde el término ventaja competitiva adquiere una mayor significación en tanto en cuanto se produce una división internacional laboral en función de la especialización de cada nación¹.

La ONU define el concepto globalización como *un fenómeno inevitable en la historia humana que ha acercado el mundo a través del intercambio de bienes y productos, información, conocimientos y cultura (...)* Si bien la globalización es a la vez un catalizador y una consecuencia del progreso humano, es también un proceso caótico que requiere ajustes y plantea desafíos y problemas importantes. (Organización de las Naciones Unidas: 2010) Por tanto, a raíz de lo anterior, se puede extraer como conclusión que la globalización es positiva para algunos sujetos o cuestiones, y no tanto

¹ Comín Comín. F (2011). *Historia económica mundial. De los orígenes a la actualidad*. Alianza Editorial. Cap.6.

para otros por lo que será de vital importancia para en nuestro caso Madagascar, adaptarse a este nuevo orden mundial exponiendo nuestras ventajas competitivas.

Frecuentemente se utiliza el concepto globalización, como si se tratara de una pandemia positiva, que se expande por los beneficios que aporta a la sociedad no sólo en el intercambio de productos, las convergencias culturales y políticas, la transnacionalización del capital financiero, industrial y comercial, sino también en aras de favorecer las vías comunicacionales mediante el desarrollo tecnológico emergente en las últimas décadas con la aparición de Internet. Pero observaremos que no para todos los países se reparte de la misma manera el pastel, ya que la globalización supone en su cara negativa una división intercontinental, prescindiendo una amplia proporción de la población humana de sus posibilidades y beneficios.

1.2 Globalización y economía

El proceso de globalización ha tenido un profundo impacto en lo social, en la política y hasta en la cultural, pero en su origen, es ante todo un proceso económico. A partir de la Segunda Guerra Mundial, en un mundo más interdependiente, los sucesos en el extranjero tenían un impacto inmediato en casa, al tiempo que los desarrollos domésticos repercutían en el exterior. Después de la Segunda Guerra Mundial, muchos líderes creían que la interdependencia económica ayudaría a mantener la paz entre las naciones. En los años posteriores a la guerra, las naciones acordaron realizar negociaciones comerciales multilaterales.

El Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT por sus siglas en inglés) permitió en 1947 que grupos de países discutieran las reducciones de diversas barreras comerciales entre las naciones. Desde entonces y hasta 1995, se llevaron a cabo una serie de “rondas”, o negociaciones comerciales multinacionales, lo cual dio lugar a importantes disminuciones en los aranceles, cuotas y otras barreras al comercio de bienes y servicios. Estas negociaciones *involucraron a alrededor de 128 naciones y sirvieron como un movimiento trascendental en esta nueva fase de la globalización. En 1995, la Organización Mundial del Comercio (OMC a partir de ahora) sustituye al GATT, asentándose como un organismo internacional que gestiona las leyes de*

comercio y proporciona un foro para la resolución de disputas comerciales entre las naciones (Todaro, M. P & Smith, S. C: 2001. Pág. 70). En su conjunto, las negociaciones comerciales en el marco del GATT y la OMC dieron vía libre para que el mundo desarrollase la llamada segunda gran etapa de la globalización moderna durante la última mitad del Siglo XX. A raíz de la consolidación del capitalismo a escala mundial, la conciencia pública de la globalización se acentuó potencialmente en los años 90. *Coincidiendo con la revolución de la información, esta sucesión de acontecimientos parecía confirmar la creencia de que el mundo se convertía a gran velocidad en un espacio social y económico compartido, al menos para sus habitantes más opulentos.* (Held, D & McGrew. A: 2008).

Si bien estos acontecimientos políticos establecen las bases para una nueva era de la globalización, la innovación tecnológica de los últimos años ha impulsado la integración hacia adelante. En la actualidad existen portacontenedores modernos que transportan enormes cargas por todo el mundo, y los aviones alcanzan los rincones más remotos de la Tierra. Estos desarrollos reducen drásticamente el tiempo y el coste de transporte de mercancías hacia nuevos mercados.

Los avances en las comunicaciones han sido igualmente importantes, ya que los ordenadores, tablets, teléfonos de última generación, e Internet han revolucionado la comunicación moderna. Las redes de fibra óptica envuelven al mundo, y en la actualidad existen grandes cantidades de información que se trasladan casi de forma instantánea entre puntos opuestos del mundo. Las empresas multinacionales utilizan esta red de comunicaciones para gestionar la producción, la logística, la entrega y las ventas en todo el mundo.

La globalización ofrece, sin duda, nuevas oportunidades para el desarrollo. Todos somos conscientes, con razón, de que las estrategias nacionales deben ser diseñadas para aprovechar el potencial y cumplir con los requisitos asociados con una mayor integración en la economía mundial. No obstante este proceso plantea riesgos originados en nuevas fuentes de inestabilidad en los flujos comerciales y, sobre todo, en las finanzas; el riesgo de que los países no estén preparados para las fuertes demandas de competitividad en el mundo de hoy puede llevarles a ser excluidos del proceso. La

globalización financiera también ha avanzado a un ritmo muy rápido en las últimas dos décadas. Las economías avanzadas siguen siendo las más integradas económicamente, pero otras regiones del mundo han aumentado progresivamente sus acciones transfronterizas. También cuenta con importantes implicaciones políticas porque las políticas de los países determinan el nivel de interacción entre esa nación y el resto del mundo; por ejemplo, las leyes de inmigración restrictivas limitan el movimiento de las personas, las políticas comerciales como los aranceles o cuotas restringen el flujo de bienes y servicios entre las naciones, los controles de capital limitan la cantidad de capital financiero que se mueve en todo el mundo, etc. Si bien una actitud negativa hacia la globalización puede afectar las políticas de un país, la tendencia parece ir hacia mayores niveles de integración.

1.3 Globalización y competitividad

El escenario en el que nos situamos destaca por el dominio de la economía por encima de la producción, y las corporaciones transnacionales o globales tienen un poder influyente sobre los Estados dominados, quienes se fusionan para obtener capital y poder competir unos con otros².

El consumismo desenfrenado y uso inadecuado de los recursos naturales son dos principios propulsados por dichos Estados dominantes que causan la involución medioambiental y vulnera la calidad de vida de las personas, buscando como beneficio final la maximización de las ganancias sin tener en cuenta las condiciones necesarias para el futuro social donde el progreso material carecería de sentido.

Para medir la competitividad entre países el Foro Económico Mundial (FMI) elabora anualmente un estudio en el que en base a indicadores se analiza la situación de cada nación y se ilustra finalmente mediante un ranking mundial. Su fundador y presidente, el profesor Klaus Schwab manifiesta el hecho de que *“la competitividad de los países contribuye a los factores que determinan el crecimiento, ayudan a explicar por qué las economías de algunos países son más exitosas que otros en aumentar los*

² Romero, A. (2002). *Globalización y pobreza*. Pasto, Nariño. Colombia: Unariño.

niveles de sus ingresos y amplia las oportunidades para sus poblaciones”. También se posiciona a la hora de dar trascendencia a la economía globalizada afirmando que *“la disminución de la apertura de la economía mundial está perjudicando la competitividad y haciendo más difícil a los líderes impulsar el crecimiento sostenible e integrador³”*.

El Índice de competitividad de los países que ha elaborado el FEM está basado en los siguientes elementos de competitividad:

1. Instituciones.
2. Infraestructura.
3. Estabilidad macroeconómica.
4. Salud y educación primaria.
5. Educación secundaria y formación.
6. Eficiencia de los mercados de los productos.
7. Eficiencia en el sector laboral.
8. La sofisticación del mercado financiera.
9. Preparación tecnológica.
10. Tamaño del mercado.
11. La sofisticación de los negocios.
12. La innovación

³ A.O. (2016, septiembre 29). *Estos son los países más competitivos del mundo*. Play Ground Magazine. Véase la información en: http://www.playgroundmag.net/noticias/actualidad/Informe_weforum-paises-mas_competitivos-mundo-2016-2017_0_1837016320.html

The 12 pillars of competitiveness

The Global Competitiveness Report 2015-2016



Figura 1. Fuente: Gráfico del FEM

El informe concluye con la moraleja de que los países más adaptados a la llamada ‘Cuarta Revolución Industrial’, o lo que es lo mismo, países con un mayor grado de desarrollo tecnológico se perfilan en la cabeza del ranking, mientras que los tecnológicamente innovan menos, se desploman.

Madagascar no destaca por poseer o generar una proyección tecnológica notoria, por lo que será de especial interés tener en cuenta otros aspectos de la agenda política y social malgache para potenciar e incentivar los recursos científico-tecnológicos y en definitiva comenzar a andar en términos competitivos en el nuevo orden mundial.

CAPÍTULO 2. La *Marca-País* desde la Publicidad y el Marketing.

2.1 El concepto de ‘marca’ y su evolución histórica

La American Marketing Association y autores como Kotler y Keller manejan una definición relativamente clásica y sencilla de ‘marca’, entendiéndola como “un *nombre, término, diseño, símbolo, o alguna otra característica que identifique el bien o servicio de un vendedor y que lo diferencie de la competencia.* (Kotler K, Keller KL: 2012. Pág. 241). Esta definición viene a situarse en el tránsito desde un concepto más clásico asociado en sus raíces a la diferenciación de “productos y servicios” ofertados por un mismo productor o distribuidor y otro cada vez más extendido, en el que la marca se asocia fundamentalmente a los sujetos, agentes y entidades sociales, con independencia de cuál sea el rol económico productivo (o no) que desempeñen. Asociaciones de consumidores, entidades sin afán de lucro, ONG’s, profesionales de todos los sectores, amas de casa, estudiantes, jubilados, líderes de opinión, etc., cultivan también hoy desde sus perfiles y mensajes en redes sociales y páginas de Internet una determinada imagen de marca.

El profesor Antonio Caro (1994), ya advertía incluso antes de la expansión de Internet y las nuevas redes de comunicación digital, que el concepto de publicidad de marca, nacido a mediados de los 50, había empezado a disociarse del universo referencial de los productos para convertirse en un recurso mucho más universal y creativo de “significación”, haciendo de la imagen de marca un capital intangible capaz de sobrevivir en el tiempo, más allá de la particularidad y contingencias eventuales de los bienes y servicios ofertados. Un buen indicio de ello fue la reciente y masiva proliferación de falsificaciones de productos de una u otra determinada marca de renombre, pero aún más, lo fue el éxito mismo de este mercado de falsificaciones, pues la ostentación de marca en los años 80 empezaba a hacer furor como seña simbólica de identidad y status social entre los consumidores. Otro indicio de esa perdurabilidad del valor de marca fue la experiencia vivida por determinadas multinacionales que al extenderse la prohibición del consumo y/o de la publicidad de su producto más

emblemático, como lo fue el tabaco, diversificaron sin mayores traumas su oferta productiva y lograron penetrar con facilidad en otros mercados y sectores (prendas de vestir, complementos de moda, etc.), poniendo de paso al alza nuevas fórmulas de patrocinio y mecenazgo que no tardaron en ser imitadas por otras empresas cuyos productos no estaban, sin embargo, amenazados por ninguna restricción.

Articulando nuevas estrategias comunicativas, apoyándose en operaciones de mecenazgo y patrocinio de eventos, y potenciando al máximo las relaciones públicas, la imagen pública de las empresas y grandes corporaciones empezó a adquirir perfiles que poco o nada tienen que ver con el referente material y objetivo de sus productos. Coca Cola, por ejemplo, pasó pronto a convertirse una de las principales patrocinadoras de los grandes eventos musicales, mientras los equipos de las pruebas deportivas con mayor seguimiento mediático (véase el Ciclismo o el Baloncesto, pero también hoy los propios estadios de los equipos de Fútbol), se bautizaron con nombres de marcas (equipos como Festina, Banesto, Unicaja, o estadios como el Reino de Navarra del Osasuna, o más recientemente el Estadio Wanda Metropolitano del At. de Madrid, etc.). Las marcas se distanciaban cada vez más de los productos a los que estaban asociados para convertirse en referentes culturales y sociales con una identidad propia en el imaginario social.

La marca comienza entonces a percibirse no como un mero facilitador de la identificación de productos y servicios que ofrece una determinada compañía, sino como un ente con valor e identidad propia, cuyo perfil depende no tanto de los atributos asociados a los productos, como de la imagen pública que logre *significarse* a través del tiempo y de una determinada estrategia más general de comunicación y presencia en los medios.⁴

A partir de los 90, esta competencia entre productores por una buena imagen de marca, trasciende los ámbitos locales, pues junto a la globalización de mercados, aparece una

⁴ En el ámbito teórico esta distinción entre publicidad de producto y publicidad de marca fue señalada anteriormente por Jesús Ibáñez, al distinguir entre Publicidad referencial (o de producto) y Publicidad Estructural (o de “significación”). Para un desarrollo más amplio de ambos conceptos pueden consultarse CARO (1994, págs.119-124) y el artículo de IBÁÑEZ, J. (1974): “Una publicidad que se anuncia a sí misma”, Telos, num.8, Madrid, 12.1986/87,pp.117-123.

globalización de la imagen pública de los agentes, y las marcas que logran internacionalizarse en clave de multinacionales, se encuentran frente al doble reto de tener que penetrar con sus mensajes publicitarios en ámbitos económicos, sociales, culturales y lingüísticos muy diversos, y preservar, al mismo tiempo, un valor de marca competitivo a nivel global. Atender por una parte a la singularidad propia de cada país y región, y construir una agenda “global” sensible a problemas y referentes más universales como son el respeto a los Derechos Humanos, la protección medioambiental y la lucha contra el calentamiento global, etc. no son tareas fáciles de compaginar. Lo que puede ser relativamente normal en un país, puede constituir un escándalo en otras regiones del globo. Pensemos que si bien es cierto que gracias a Internet la proyección global de una buena imagen de marca resulta hoy más accesible a un mayor número de empresas, también lo es que la crítica a posibles “malas prácticas” en los procesos de producción (explotación laboral, daños al medio ambiente, etc.) puede igualmente “globalizarse” a una velocidad inusitada.

Prueba de esta velocidad de respuesta son las diferentes situaciones de crisis que han experimentado (y aún hoy experimentan) las grandes empresas en cuyas cadenas de ensamblaje y producción (frecuentemente ubicadas en países del Tercer Mundo donde los costes sociales y laborales de la mano de obra son menores) se detectan prácticas abusivas de explotación laboral claramente lesivas a los ojos de Occidente, como también, la creciente necesidad de tener que ajustar hoy sus sistemas productivos y de distribución a los requisitos de protección medioambiental que empiezan a imponerse en las Convenciones y Foros Internacionales. Los consumidores ya no juzgan sólo la funcionalidad, el diseño y calidad del producto, también se toman en cuenta sus envoltorios, y lo que es más importante, sus componentes y las condiciones laborales y efectos medioambientales que acarrea su producción. La invisibilidad pública de la que gozaban estas prácticas abusivas bajo la coartada de una lejana localización de las fábricas y talleres, queda al descubierto en un mundo en el que no sólo se han globalizado los mercados, sino que también lo han hecho las comunicaciones y la información.⁵

⁵ Véase como ejemplo la reciente reclamación a Samsung y Panasonic, en Diario EL MUNDO. (2016). *Samsung y Panasonic investigan abusos en sus fábricas de Malasia*
<http://www.elmundo.es/tecnologia/2016/11/21/5832d3a446163f71248b45ff.html>

El giro desde la publicidad de producto (o referencial) a la publicidad de marca (o de significación, como gusta ser denominada por Antonio Caro), no se produce en clave de sustitución, sino de complementación recíproca. Cuando se producen estragos en la imagen de marca corporativa, se resiente el mercado de productos, y cuando son los productos los que “fallan” (como ha sucedido recientemente con ciertos modelos de telefonía móvil de la marca Samsung, por ejemplo) son las marcas, su significación y su valor (no sólo semántico, también en bolsa) las que acusan estos estragos que pueden ser más o menos sistemáticos o puntuales. Cuando esas marcas operan en el imaginario global como emblemas de la tecnología o la calidad de vida de un país, es la propia imagen de marca de dicho país la que se resiente colateralmente. Y a la inversa, cuando la mayoría de las empresas multinacionales de cierto país se distinguen por una determinada garantía de calidad en sus productos, la imagen externa del país adquiere un valor o significado colateral (hasta hace poco, por ejemplo, un producto Made in Germany, Made in USA, Made in Japan adquirirían por esta misma etiqueta, un valor, o si se prefiere un prejuicio positivo, que están lejos de cosechar los productos Made in China, por ejemplo).

Los propios Estados, conscientes de lo que estaba en juego detrás de cada puesta en escena mediática, competían y compiten por ser sede de Exposiciones Universales, de los Juegos Olímpicos, los Mundiales de Fútbol o cualquier otro acontecimiento de amplia cobertura mediática a escala global. Pero de poco sirven estas ventanas si la calidad del espectáculo y de la organización de dichos eventos no se encuentra debidamente garantizada. La experiencia española en los 90 resultó a este respecto ser muy positiva, no ya por el rendimiento que prestaba a la visibilización externa de nuestro país la cantidad de millones de visitantes y de retransmisiones en los medios de todo el mundo, sino porque, al otro lado de la puesta en escena y durante los años antecedentes, ciudades como Sevilla o Barcelona, tuvieron que equiparse y remodelarse profundamente para poder competir con el resto de las ciudades candidatas y salir finalmente airoas de esa “puesta de largo” a escala global.

La conciencia de que la imagen corporativa está en juego, penetró igualmente en los sectores que necesitan una mayor visualización externa. Estrategias sectoriales como las “Denominaciones de Origen”, conllevan no sólo la construcción de un sello o marca

visual de calidad, sino toda una serie de reglamentos y requisitos, de inspecciones e informes, destinados a garantizar que las empresas y productos que llevan el sello se ajustan efectivamente a los cánones y normas de calidad deseados e impuestos por la propia corporación. No se trata, por consiguiente, de meras operaciones de maquillaje o fachada, sino de transformaciones estructurales profundas que permiten a amplios sectores productivos ser reconocidos y diferenciados en un mercado internacional altamente competitivo. De esta forma, la conciencia sobre el alcance corporativo de las imágenes de marca, llegó a alcanzar en nuestro país su máxima expresión con la creación, ya en 2012, de una Marca-País propia: La Marca España.

Esta política de promoción del país fue iniciada en junio de 2012, en un contexto económico, político y social donde era imprescindible impulsar una buena imagen del país en la que se pudieran emitir de forma clara y reconocible los aspectos intangibles de la nación acorde a la percepción que el target tiene de la misma. Así pues, según el Plan Nacional Integral de Turismo la Marca España fue creada y gestionada para la consecución de los siguientes objetivos⁶:

- Incrementar la actividad turística y su rentabilidad
- Generar empleo de calidad
- Impulsar la unidad de mercado
- Mejorar el posicionamiento internacional
- Mejorar la cohesión y notoriedad de la marca España
- Favorecer la corresponsabilidad público-privada
- Fomentar la desestacionalización del turismo

Bajo estas premisas y referentes como la Marca España (con todo su envoltorio económico, político y social) reflexionaremos sobre la posibilidad de crear la Marca Madagascar mediante un compendio de valores intrínsecos del país no suficientemente comunicados al exterior; en un contexto como la sociedad de la información, donde como suele decirse en el gremio publicitario: “lo que no se comunica no existe”. Al igual que Barcelona y Sevilla hubieron de transformarse y modernizarse para hacer frente a esas puestas de largo que supusieron la Exposición Universal y los Juegos

⁶ Plan Estratégico de Marketing elaborado por el Instituto de Turismo de España. Instituto de Turismo de España (2015) PEM. Véase en: www.tourspain.es

Olímpicos, o de la misma manera en que los productores comprometidos bajo un mismo sello de Denominación de Origen deben ajustarse a ciertos requisitos de calidad, nosotros reflexionaremos sobre la oportunidad que ofrece la creación de la Marca-País Madagascar, como punto de inflexión para transformar igualmente sus estructuras económicas internas, comprometiendo más a las empresas e instituciones, con el respeto a los Derechos Humanos y el medio ambiente, y no sólo como una operación de imagen externa.

2.2 Características y funciones de las marcas en un mercado global

Para hablar de las características y funciones de la marca es necesario, en primera instancia, exponer una breve definición. Así pues

Philip Kotler considera que *“ya sea que se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios”*.

Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual las funciones de la marca son:

- Garantizar que los consumidores distingan los productos
- Permitir a las empresas diferenciar sus productos
- Es un instrumento de comercialización y permite proyectar la imagen y la reputación de una empresa
- Ser objeto de concesión de licencias y proporcionar una fuente directa de ingresos
- Representar un factor determinante en los acuerdos de franquicia
- Ser un importante activo comercial
- Incitar a las empresas a invertir en el mantenimiento o la mejora de la calidad del producto
- Ser útil para obtener el financiamiento

De estas premisas, y tal y como Philip Kotler analiza en su libro *‘Dirección de Marketing. Conceptos esenciales’* se pueden extraer conclusiones heterogéneas (Ibídem. Pág. 266):

- 1) Identificación: En primer lugar la identificación del producto o servicio encadenado directamente a la responsabilidad del vendedor o compañía encargada de su producción.
- 2) Diferenciación: En segundo lugar la evaluación que los consumidores pueden hacer del mismo producto sabiendo distinguir los que satisfacen sus necesidades y los que no en función de la marca.
- 3) Elección: Los hábitos de la sociedad y la vida cronometrada limitada por los horarios hacen que la capacidad de la marca simplifique el proceso de decisión de compra disminuyendo así las incertidumbres que los consumidores puedan tener.
- 4) Gestión corporativa: En la misma línea las marcas simplifican el manejo y localización de productos en las empresas, facilitando la organización del inventario y ofreciendo a las empresas protección legal de cara a las propiedades intrínsecas del producto.
- 5) Protección: La marca proporciona a la empresa la seguridad suficiente como para invertir en los productos o servicios ofertados. Esto ocurre mediante la protección de ésta en un registro (trademark); al mismo tiempo que los procesos de fabricación se protegen a través de patentes, y los envases mediante derechos de autor (*copyright*) y propiedad del diseño. Estos derechos de propiedad intelectual garantizan que la empresa pueda beneficiarse de todas las ventajas de un activo tan valioso.
- 6) Fidelidad: Las marcas son indicadores de un determinado nivel de calidad y esto aumenta la probabilidad de que los compradores satisfechos vuelvan a adquirir el mismo producto una y otra vez. La lealtad hacia la marca hace que la demanda sea previsible y limita la entrada de otras empresas al mercado. En este sentido, las marcas constituyen un poderoso mecanismo para garantizar una ventaja competitiva

2.3 Importancia de la imagen y estrategia de marca

Para emprender cualquier camino comunicacional es necesario y recomendable tomar decisiones habiendo diseñado previamente una estrategia competitiva. Haciendo uso del término podemos sacar una primera definición elaborada por Michael Porter, quien define estrategia competitiva como “la toma de acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria (...) y con ello conseguir un fuerte rendimiento sobre la inversión para la compañía”. (Porter, Michael E: 2006)

A grandes rasgos se pueden identificar tres estrategias competitivas para lograr una posición defendible a largo plazo:

1) Diferenciación:

Constituye el principal objetivo estratégico al diferenciar nuestro producto o servicio y ser percibido como único mediante diversas tácticas como el diseño, imagen de marca, características del producto, tecnología, servicio al cliente u otras dimensiones. Dicha estrategia ofrece protección contra la rivalidad y el escepticismo, ya que favorece la lealtad de marca y disminuye la sensibilidad al precio debido a la exclusividad que puede ofertar con respecto a la competencia.

2) Liderazgo de costes:

Esta estrategia requiere la búsqueda vigorosa de reducción de costes a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, minimizar los costos en áreas como investigación o desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. El tema central de la estrategia lo constituyen los costes bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, servicio ni otros aspectos. Para alcanzar el liderazgo en costos globales es necesario contar con una participación considerable en el mercado u otras ventajas, como un acceso preferencial a las materias primas.

3) Segmentación:

Consiste en la concentración en un mercado específico. Vender productos o servicios que satisfagan las necesidades de un sector geográfico determinado, o una línea de producto en particular buscando para ello la especialización. Es una estrategia basada en la suposición de que su empresa atenderá mejor a las demandas de su nicho de mercado segmentado que otras corporaciones que compiten en mercados más extensos. Puede lograr una o ambas estrategias anteriores en su pequeño nicho.

La marca como instrumento benefactor de la empresa es un componente abstracto en la mente del consumidor de gran importancia para la compañía con vistas de adquirir una atención primaria de éste y como hilo conductor de una fuerte relación que desemboque en la fidelidad como última instancia.

El especialista en Marketing David Aaker define el capital de marca como *“el conjunto de activos y pasivos de marca relacionados a un nombre y símbolo de marca, que añaden o restan al valor que brinda un producto o servicio”*. Aaker ve la identidad de marca como un conjunto de elementos que caen bajo cuatro perspectivas: lealtad de marca, reconocimiento de marca, asociaciones de marca y calidad percibida. Estos activos generan un valor de diversas formas. En la categoría lealtad de marca se estiman las formas de: costos de marketing, apalancamiento comercial, atracción de nuevos clientes y tiempos de respuesta a las amenazas competitivas. En el reconocimiento de marca se consideran las formas de vincular otras asociaciones, familiaridad, compromiso y marca a considerar. Las asociaciones de marca consideran las formas de contribución al proceso, razón de compra, creación de actitudes y extensiones. La categoría calidad percibida se estiman las formas de razón de compra, diferenciación, precio, interés del canal y extensiones⁷.

⁷ Mayorga. D. (mayo, 12, 2016). *El capital de marca*. 2016, de Universidad del Pacífico Sitio web: <http://marketingestrategico.pe/el-capital-de-marca-brand-equity/>

Análisis estratégico de marcas

ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	AUTO-ANÁLISIS
Tendencias Motivación Necesidades Segmentación	Imagen / Identidad de marca Fortalezas, Estrategias Debilidades	Imagen actual de la marca Herencia de la marca Fortalezas / Oportunidades Valores de la organización

SISTEMA DE IDENTIDAD DE MARCA

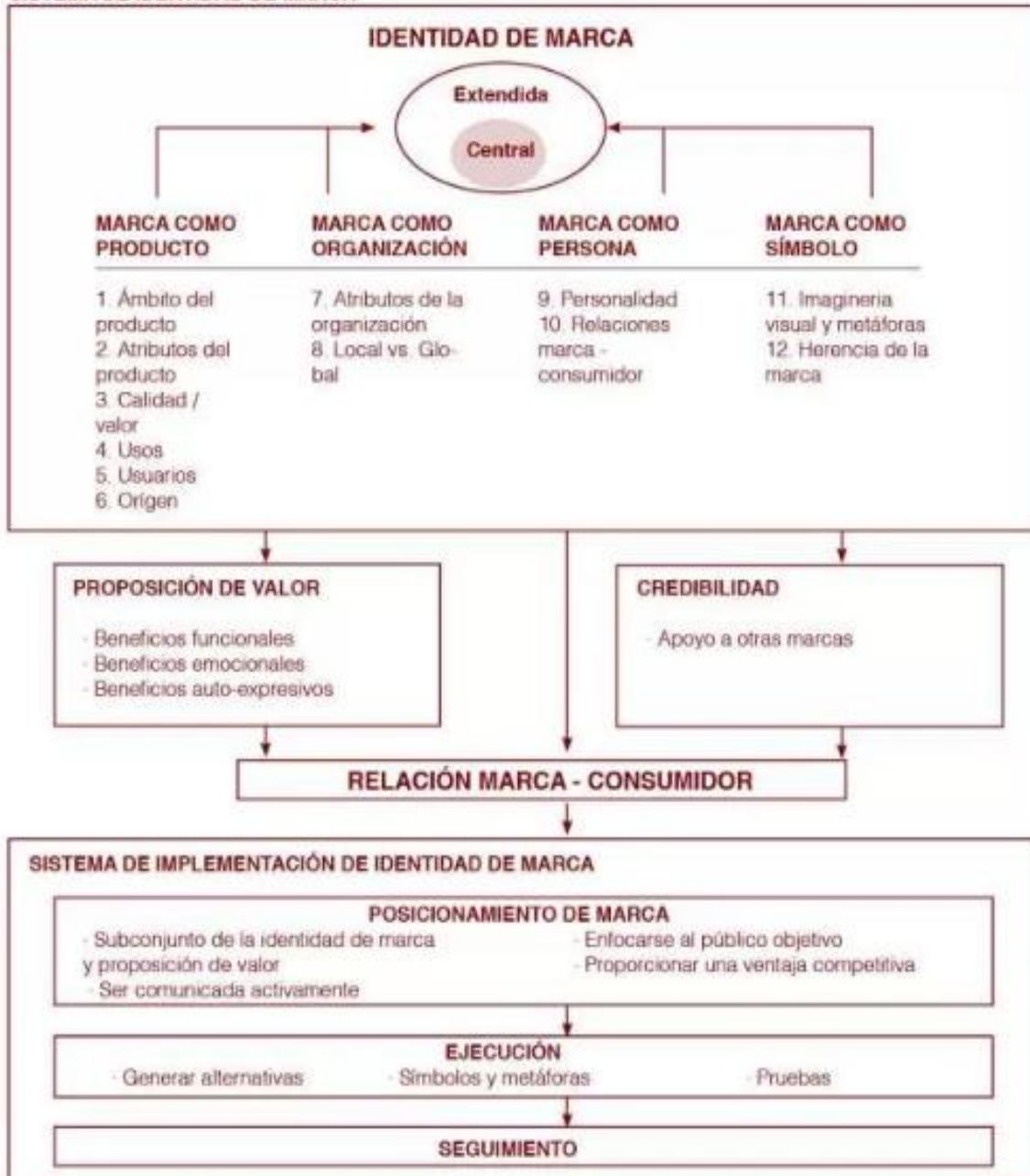


Figura 2. Fuente: Web especializada en marcas: Baked Brands

CAPÍTULO 3. La diplomacia pública, corporativa y su entorno

3.1 Diplomacia tradicional y diplomacia pública. Conceptos generales.

El término diplomacia es utilizado en la práctica hasta nuestros días desde la conformación de grupos sociales primitivos que comenzaron a interactuar entre ellos a raíz de diversos motivos como pugnas territoriales, sustento alimenticio o refugio ante las dificultades climáticas. La diplomacia podemos suponer que, en su origen, fue nómada, por tanto ejecutada por los movimientos migratorios de los grupos como por los primeros hombres encomendados a encabezar las relaciones con otros. A través de los siglos y hasta la actualidad, la diplomacia ha cambiado drásticamente, sin embargo hay determinados elementos que siguen siendo objeto práctico en relación a las acciones diplomáticas como el comercio, las guerras o las comunicaciones (especialmente en las últimas décadas con el fenómeno de las nuevas tecnologías). Por tanto, podemos decir que la evolución que ha sufrido la diplomacia en suma a la influencia de la sociedad, monarquías, fronteras, o el derecho diplomático ha significado una mayor dificultad para definir el término tal y como lo conocemos hoy en día.

La diplomacia incluye una serie de acciones y actividades tan amplia y profunda que resulta extremadamente difícil describirla con unas cuantas frases, sin embargo, para efectos didácticos y para poder permitir un estudio más profundo de ella y su camino en el marco de las relaciones internacionales, es importante tener en principio una idea clara y lo más precisa posible. En este sentido, podemos mencionar un primer concepto de Ernest Mason Satow en el que se refiere a la diplomacia como *“la conducción de los negocios entre Estados por medios pacíficos (...) Es, asimismo, la aplicación de la inteligencia y el tacto en la conducción de las relaciones oficiales entre gobiernos de estados independientes”*⁸

Igualmente, se busca mediante la diplomacia el acuerdo ante las diferencias, es decir, orden sobre el caos, y ese orden por la vía del acuerdo se busca en casi cualquier tema,

⁸ Citado en Valdes, R& Loaeza, E. (1976). *Terminología Usual en las Relaciones Internacionales: Derecho Diplomático y Tratados*. México: Secretaría de Relaciones Exteriores. Pág. 26

tal como aclara Manfred Lachs cuando dice que *“la diplomacia es la habilidad para lograr acuerdos en cuestiones de toda categoría, mediante el reconocimiento de intereses recíprocos”* (Lachs, M: 1976. Pág. 592)

Por tanto, vamos definiendo algunos aspectos de la diplomacia, como son, de acuerdo con Satow, ‘ la conducción de los negocios’, que en palabras de Lachs se refiere a ‘intereses recíprocos’, es decir, estamos ante una situación donde las acciones diplomáticas se desarrollan con el objetivo de progresar en algún interés particular para cada una de las partes involucradas. Pero no solo se ajusta a negocios o a intereses particulares, ya que podemos decir que la diplomacia es un producto directo de la sociedad y de la historia humana. No obstante, aun cuando por la vía de la diplomacia las partes involucradas desean beneficiarse mutuamente siempre hay desproporciones tanto en las partes como en el resultado de las acciones diplomáticas. De hecho, citando a Henri Kissinger haciendo referencia a la importancia del poder sostiene que *“en la búsqueda de sus propios intereses egoístas, cada Estado presume de estar contribuyendo al progreso, como si una mano invisible estuviese garantizando esa libertad de elección para cada Estado en aras de un bienestar para todos”*. (Kissinger, H: 1995. Pág. 22) Esta situación de disparidad se ve afectada, en buena medida, por el peso específico en cuanto a poder se refiere, que ostenta cada una de las partes. Pero a pesar de esos cambios, las funciones de la diplomacia, incluso hoy en día sigue manteniendo las mismas, podemos observarlas en el siguiente esquema:



Figura 3. Fuente propia basada en Amacker (Amacker, C: 2011)

3.2 Diplomacia pública y su relación con el poder blando

Para poder efectuar un análisis riguroso y poder realizar decisiones adecuadas debemos comprender correctamente el concepto de diplomacia pública y en especial su origen y características. Dicho esto es conveniente puntualizar que la diplomacia pública es una estrategia que promueve los intereses de un Estado mediante el contacto directo con élites de influencia del país destino, como los medios de comunicación, empresas, académicos y organismos culturales. Por tanto, los diplomáticos que ejecutan este tipo de acciones deben establecer una profunda conexión con aquellos que influyen en la opinión pública del país destino de dichas acciones.

Estamos en un mundo de comunicaciones instantáneas, geolocalizaciones, documentos en la nube, etcétera, ello significa que el rol de la diplomacia pública debe adaptarse a la actualidad si desea ser efectivo. Si bien la diplomacia pública ha sido estudiada con relativa modernidad, tiene sus orígenes en el Renacimiento, y fue utilizada para influir de forma efectiva en la propaganda cultural y ceremonial, especialmente en Francia bajo la sombra de Luís XIV quien originó que los franceses llegaran a límites insospechados de moldeamiento de la imagen de su país hacia el exterior, incluso por encima de otras potencias europeas, y a ello se sumó un enorme esfuerzo en la gestión de la reputación como país, viéndolo como una de las principales fuentes de poder de una nación (Olins. W: 2003).

Pero la verdadera revolución de la comunicación oficial con el público extranjero llegó con la invención de la imprenta en el siglo XV, con la cual se despejó el camino para los verdaderos pioneros de las relaciones públicas internacionales. La Primera Guerra Mundial vio nacer las acciones técnicas para proyectar la imagen a través de las fronteras nacionales, y citando a Joseph Nye *“fue inevitable después de la guerra que el emergente estudio académico de la política internacional descubriera lo que hoy comúnmente es denominado soft power – poder blando”*⁹

⁹ Nye, J. (Marzo 1996) Soft Power, en Foreign Policy, no. 80, autumn 1990; Nye, J & Owens, W. “America’s Information Edge”. Foreign Affairs, vol.75, no.2,

Así pues el poder blando tal y como afirma el escritor Joseph S. Nye implica “la habilidad de obtener lo que quieres a través de la atracción antes que a través de la coerción o de las recompensas”, y añade, “hay una forma indirecta de ejercer el poder. Un país puede obtener los resultados que desea porque otros países quieren seguir su estela, admirando sus valores, aspirando a su nivel de prosperidad” (Nye, J: 2011)

Mientras, el poder duro o ‘hard power’ podemos definirlo llanamente como la instrumentalización de la fuerza y medidas represivas para influir en asuntos y sujetos exteriores, como por ejemplo la invasión estadounidense en Irak en 2003. Debido al deterioro de dichas técnicas y el significado que tienen para la sociedad, las naciones hacen uso de los atributos y características del poder blando para mejorar las relaciones internacionales y ejecutar la diplomacia pública con otros países. En el siguiente gráfico podemos ver en resumen las diferencias entre ambas técnicas:



Figura 3.1. Fuente propia en base al trabajo de Nye

Entendido esto podemos afirmar que la diplomacia pública puede comprenderse como la gestión del poder blando de un país. El poder blando es una manera distinta de decir las cosas, pero no debe desdeñarse su poder de efectividad, que en muchos casos ha probado ser incluso más efectivo que el poder duro. La imagen típica de la diplomacia

pública es que ésta es agradable, cálida y reconfortante en contraste con la férrea realidad de la diplomacia dura, que tiende a ser más ruda y violenta, llegando inclusive a las acciones militares. Bajo el enfoque del poder blando de la diplomacia pública, diversos países tratan de promover sus intereses a través de la atracción (en contraposición a la coerción); el ‘soft power’ por tanto se refiere a la *“capacidad de atracción de un país hacia su cultura, sus ideales sociales y sus políticas para conseguir que los demás admiren esos ideales y luego puedan seguir su ejemplo”* (Nye, J: 2004). Este enfoque de la diplomacia pública, utiliza herramientas tales como folletos, comunicados, libros y otros medios para explicar la política. Un buen ejemplo de ello son los programas de intercambio cultural (especialmente con los líderes de países emergentes) para crear aprecio y comprensión acerca de la cultura del país, y de programas de estudios de escuelas y universidades en el extranjero.

Por su parte, las grandes potencias buscan mejorar su imagen y reflejar confianza, puesto que estas ya son visibles, o al menos se supone que lo son, por tanto suelen estar sometidas o expuestas a una gran cantidad de polémicas. Ahora bien, con respecto a las potencias emergentes, debido a que su objetivo es convertirse en naciones con una mayor visibilidad y prestigio, éstas deben desarrollar maniobras totalmente distintas, por lo que normalmente adaptan estrategias de marketing con el objetivo de posicionarse y hacerse más visibles en la escena internacional. Esto es lo que comúnmente se denomina campañas de imagen o campañas de Marca-País y que desarrollaremos en su momento.

3.3 Diplomacia corporativa

La realidad es que las empresas no siempre cuentan con la influencia, tamaño, capacidad, liderazgo, o feeling para saber con certeza si sus procesos de negocio y sus acciones internacionales pueden ser sujetos de apoyo gubernamental. Una vez que el gobierno ha decidido que en su interés nacional se encuentra apoyar a una empresa, un grupo de empresas o un determinado sector empresarial, entonces los esfuerzos de la diplomacia corporativa pueden desarrollarse con la intensidad necesaria (Guerras Martin, L.A. Navas López, J.E: 2007). Además hay que precisar, que la diplomacia corporativa no está diseñada para un modelo de empresa estándar, sino que se formula tanto para

multinacionales y transnacionales como para toda pyme que esté inmersa en las nuevas tecnologías, en procesos de comunicación pública, etc. Por tanto hoy en día, se requiere de forma ineludible que exista una persona dentro de las empresas que se encargue de esta nueva tarea de toda estructura empresarial. La diplomacia pública además, al igual que para los gobiernos, ofrece la ventaja de reducir las amenazas, eliminar las debilidades, vigorizar las fuerzas y encontrar oportunidades, en definitiva, equilibrar lo más posible el DAFO lo cual puede permitir la construcción de puentes para la evaluación de riesgos futuros así como su gestión.

Así pues la diplomacia corporativa consiste en el desarrollo de estrategias de largo plazo, en la construcción de relaciones positivas con gobiernos, comunidades locales y grupos de interés, y para ello debe actuar con claridad y transparencia para que se conozcan sus objetivos por establecer y mantener la legitimidad, y por aminorar los riesgos derivados de todos los factores no comerciales en el entorno empresarial global.

Los objetivos de la diplomacia corporativa son muy similares a los de la diplomacia pública: Los ‘diplomáticos corporativos’ deben negociar, comunicar, buscar ventajas, generar alianzas, establecer compromisos, involucrarse con organismos internacionales, y desarrollar un alto nivel de sensibilidad ante los deseos y demandas de clientes y actores internacionales, incluidas ONG’s, competidores y organizaciones de consumidores para conducir sus negocios adecuadamente.

Entre otras cuestiones, las corporaciones privadas, mediante la diplomacia corporativa deben buscar cumplir las condiciones de trabajo, mantener estándares medioambientales, mejorar la calidad de sus productos, y perfeccionar los mecanismos de atención al cliente para evitar riesgos y conflictos que puedan poner en peligro la salud financiera del negocio; lo que en definitiva significa realizar las acciones con transparencia, ya no de manera opcional sino como una obligación.

Tal y como afirma el presidente de la consultora Global Strategies Antonio Camuñas¹⁰ *“la diplomacia corporativa, por tanto, nace para cubrir las necesidades de unas empresas cuyo papel ha cambiado de manera muy notable en las dos últimas décadas,*

¹⁰ Camuñas, A., Revista de la “Colección de la Escuela Diplomática”, nº 18: “Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España”, apartado 2.3. “Los nuevos conceptos de poder: la diplomacia corporativa en España”. Pág. 112

en las que las corporaciones han tomado conciencia de su mayor autonomía frente a los poderes públicos y de las carencias de estos últimos para contribuir rápida y diligentemente en la resolución de sus conflictos y crisis en otros mercados siguiendo el patrón propio de la diplomacia internacional, de los servicios diplomáticos nacionales”.

Por tanto, podemos concluir este capítulo con la idea de utilizar la diplomacia corporativa como herramienta cuyo eje sea el diálogo con otras potencias mundiales para fortalecer la política exterior de Madagascar y que puedan repercutir de alguna manera en generar y potenciar una buena imagen del país.

3.4 Creación de la Marca-País

En una primera aproximación para definir el marketing de naciones, podemos atender a la definición de Cateora et al sobre marketing internacional, quien señala que *“es el desempeño de actividades comerciales diseñadas para planificar, asignar precios, promover y dirigir el flujo de bienes y servicios de una compañía a los consumidores o usuarios de más de un país con el fin de obtener ganancias”* (Cateora, P: 2014). Pero el marketing de naciones, no es marketing internacional exclusivamente. El marketing de naciones a diferencia del marketing convencional y de su vertiente internacional que utilizan las empresas privadas no tiene por finalidad única vender. El marketing de naciones, puede obedecer, desde luego a cuestiones económico-comerciales, en definitiva a la venta de sus productos a precios favorables o con costes competitivos, de dinero o de oportunidad. Sin embargo, muchas de estas estrategias pueden tener propósitos muy distintos a los puramente comerciales. Por ejemplo para muchas naciones el marketing como nación puede ser útil para que el país pueda posicionarse en el mapa mental y en la idea colectiva de los ciudadanos del país hacia el que se desarrollan las actividades del marketing, ya sea por proximidad geográfica, por coincidencia de idioma, por lazos culturales, por atraer inversión, por aspirar al ingreso de determinadas oportunidades de progreso, etc.

El marketing de naciones está desde luego, íntimamente relacionado con las acciones de Marca-País que desarrollaremos más adelante, pero si intentamos desenmarañar con más detalle las ideas que están detrás del espíritu verdadero del marketing de naciones

podemos observar la matriz de valor de Kotler donde desarrolla una serie de propósitos que deben buscar las acciones de la empresa (por qué, qué y cómo) para poder influir en las personas, es decir, en su público objetivo.

En un primer acercamiento el contenido de la matriz puede parecer un tanto idealista, especialmente si se observa bajo la lupa de los negocios. Pero debido a la internacionalización, y varios aspectos mencionados anteriormente como la globalización, el desvanecimiento de las fronteras, la aparición de actores internacionales o las nuevas tecnologías de la comunicación han provocado que esta serie de valores ‘idealistas’ ahora se conviertan en una condición indispensable incluso en el ámbito de los negocios.

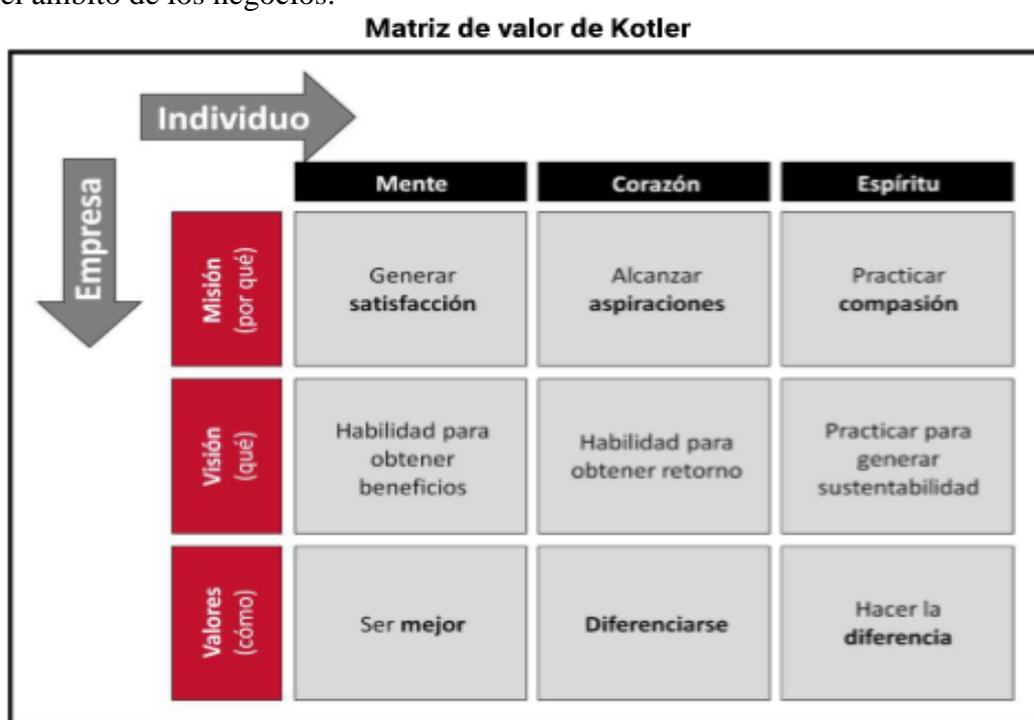


Figura 3.2. Fuente propia basándome en el trabajo de Kotler¹¹

Lo que buscan los gobiernos con este marketing de naciones es el crecimiento económico, pero para que éste sea realista y que al mismo tiempo produzca una imagen válida de lo que ese desarrollo económico puede producir gracias al sistema de comercio para hacer posible la distribución de bienes que propone y su posterior comercialización, se requiere desarrollar un sistema de integración de visión legítima, atendiendo a múltiples aspectos, como los derechos de minorías, el medio ambiente, o

¹¹ Kotler. P *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*. 8° edición. Pearson Education.

el progreso- y donde el consumidor cuente con la capacidad para comprar los productos o servicios, o lo que es lo mismo consumir.

Además, el marketing de naciones bien conducido puede funcionar como un impulsor para el desarrollo de normas para productos y servicios, así como de las normas de conducta como por ejemplo la integridad, fiabilidad, previsión, economía y sociedad.

La presencia de los minoristas a gran escala, por ejemplo, influye en la modernización de tiendas en las zonas donde se concentra. Ello significa una actitud diferente hacia el cliente, el empleado, el proveedor y el producto en sí, lo que puede provocar, como se ha podido verificar en múltiples casos que hace que éste último sea un éxito entre los minoristas locales. En este sentido, eso puede fomentar que otros minoristas se concentren en adoptar métodos modernos de fijación de precios, control de inventarios, formación y escapatismo. Por todo esto, no estamos hablando a de puro 'idealismo' detrás de las acciones de marketing, sino de acciones concretas que beneficien el hecho de influir en el público con los mismos principios que hemos destacado de la diplomacia pública. El marketing es fundamental en el desarrollo económico, ya que se ha sistematizado, por tanto es algo que se puede aprender y enseñar de forma más o menos homologada.

Por último, y según las aportaciones del economista Jeremy Rifkin, el hecho de que los gobiernos pueden tener un impacto considerable sobre las empresas sirve para demostrar que las compañías se intentan mantener informadas acerca de las políticas, regulaciones gubernamentales, y todas las cuestiones de política pública posibles que les afectan directa e indirectamente¹². La interacción con los proveedores y demás stakeholders es de suma importancia. Las acciones del marketing de naciones, como área de la diplomacia pública, son el resultado de procesos para introducir en la agenda política internacional nuevos temas y conducir a innovación y progreso. Es crucial supervisar este proceso y generar especialistas para que se generen los efectos favorables esperados para las empresas privadas que realizan su propia diplomacia corporativa y para los gobiernos que intentan realizar un marketing de nación efectivo.

¹² Jeremy Rifkin. 'La era del acceso. La revolución de la nueva economía' (2000) Ed: Paidós Ibérica. Pág. 50

3.5 Comunicación Marca-País

Hildreth y Anholt hablan acerca de 6 dimensiones que conforman la percepción de un país en el ámbito internacional, ellos lo llaman el ‘hexágono de la imagen de una marca’¹³, y en él incluyen los siguientes aspectos: cultura, turismo, política, exportación, inmigración e inversión. De forma concreta e individual, cada una de estas dimensiones actúa con un peso específico de forma independiente, pero también tienen conjuntamente una función propia a nivel general en función de los diferentes públicos objetivos que tengan en los diversos países a los que se dirigen.

Como hemos afirmado, las empresas cada vez tienen que operar más a nivel internacional sin importar su tipo de negocio, producto, sector o tamaño ni que busquen reducir sus costes de producción o que examinen nuevos mercados. El entorno internacional en el que las empresas operan es cada vez menos estable y predecible. A medida que las empresas se convierten en actores en las relaciones internacionales, también se convierten en blancos de críticas a través de gobiernos, organizaciones no gubernamentales, grupos de presión, medios de comunicación, organizaciones de consumidores e incluso sus propios clientes.

Este nuevo orden mundial en el que aumenta tanto las variaciones de las normas y reglamentos internacionales como la inestabilidad dentro de los países y entre países, hace que las empresas conjuntamente con los gobiernos construyan una marca país sólida. Esta solidez probablemente puede entenderse mejor gracias al concepto de Lucarelli, que indica que “la Marca-País es un concepto de estructura cognitiva que se vincula a cómo codifican información los consumidores sobre marcas producidas en diferentes países, y sobre lo que significan cada uno de los países en sí mismos. En este sentido, los consumidores mantendrán categorías cognitivas distintas según los países marcas de que se trate” (Lucarelli, A: 2011. Pág. 12).

Los atributos que en la actualidad debe incluir toda acción por generar, apuntalar y hacer brotar la Marca-País son:

¹³ Para más información, véase Anholt, S & Hildreth, J. (2004) Brand América: The Mother of all Brands, Cyan Books, Londres, UK.

Posicionamiento

Uno de los objetivos principales de la Marca-País es la capacidad para desplegar una estrategia de diplomacia comercial corporativa, de relaciones institucionales y de networking en todos los ámbitos y con todos sus stakeholders para poder establecerse en una posición respetable y que ofrezca confianza, y en especial que esta posición destaque y crezca, a ser posible.

Influencia digital

Ya hemos comentado en numerosas ocasiones que la era digital facilita y conduce a velocidades increíbles las comunicaciones, por tanto los esfuerzos por diseñar y planificar una estrategia de Marca-País deben intentar a toda costa causar un gran impacto mediante la influencia y la persuasión en todos los entornos digitales y en especial a la hora de gestionar contenidos.

Visibilidad

La visibilidad quiere decir que la Marca-País debe promover todos los esfuerzos por ponerse en un escaparate y hacer ver la imagen de la nación. Asimismo, la visibilidad incluye reforzar el impacto de esa presencia en todas las redes profesionales, incluida la competencia así como en todos los canales de distribución y por supuesto en todas las redes sociales, de forma que se potencie la notoriedad y a ser posible, la responsabilidad social corporativa. Posicionar un país significa a fin de cuentas atraer turismo, inversión y exportaciones.

Anticipación

Este atributo implica gestionar de forma un tanto emprendedora todos los asuntos públicos que son de interés para el país con el fin de anticiparse y mantenerse lo más preparado posible para los cambios políticos, legislativos y económicos, y que estos atiendan con sensatez a las demandas internacionales, a la legislación internacional y al comportamiento de los inversores, los mercados y los flujos de personas, defendiendo siempre los intereses propios y convirtiéndolos en oportunidad competitiva.

Liderazgo

Es importante contar con un liderazgo que permita una enorme capacidad para poder influir en el entorno internacional en base a relaciones transparentes, estables y fluidas

que permitan que ese liderazgo se confirme, ya que una nación sin liderazgo está condenada a aparecer al final de la lista de cualquier publicación que requiera de un ranking y por tanto a mantenerse tocando fondo de forma perpetua.

Rentabilidad

Los países buscan ser rentables, no solo las empresas, por tanto se es necesario un verdadero esfuerzo por cumplir los objetivos de posicionamiento para poder generar más vanguardia y avance para el país. Por ello es importante concentrar todos los recursos del país para poder cumplir los propósitos de la Marca-País.

Valor añadido

También esto es una parte básica que debe incluirse en las estrategias de Marca-País, ya que es fundamental gestionar eficientemente los intangibles, es decir, como hemos mencionado previamente la reputación, las marca nacionales (made in) aumentando con ello el valor de toda la oferta del país (cultura, turismo, comercio, arte, folklore, finanzas, etc.) de manera sostenible.

El término ‘valor de marca’ es muy importante no sólo desde el punto de vista financiero, sino que abarca otros intangibles dentro de la imagen de marca, donde se incluyen una serie de dimensiones que no solo hacen referencia a aspectos financieros. Estas dimensiones están descritas a continuación:

- 1) Propósito:
 - a. Sistema de valores
 - b. Calidad de vida
 - c. Potencial de negocios

- 2) Experiencia:
 - a. Patrimonio y cultura
 - b. Turismo
 - c. Made in



Figura 3.3. Fuente propia

A estas alturas, resulta prudente comentar que la naturaleza y el impacto de las técnicas que se utilizan en los esfuerzos por tener la mejor Marca-País posible aluden a aspectos de poder a los que nos hemos referido anteriormente. Los gobiernos de todo el mundo están recurriendo a técnicas de branding para diferenciar todo lo que sus ciudadanos producen, fabrican e innovan así como sus recursos naturales en el escenario mundial; y con ello buscan alcanzar una ventaja competitiva sobre los países rivales con los que deben competir en los mercados internacionales.

Además aunque las técnicas de branding más potentes suelen ser las de Marca- País a nivel internacional, existen esfuerzos bastante bien logrados y gestionados de branding a nivel regional y local que, en una primera visión resulta como un competidor de la Marca-País, pero en una segunda lectura, el tener un país que cuenta con ‘buenas marcas locales o regionales’ significa una ventaja competitiva para construir una marca país más poderosas.

CAPÍTULO 4. La Marca Madagascar

4.1 Introducción al país Madagascar en base a la aportación de Anholt.

En la práctica es difícil prever el éxito o fracaso de la implantación de una estrategia Marca-País, pero sí podemos intuir con todo lo expuesto anteriormente que la puesta en marcha de una propuesta empezando por ‘un borrador’ significaría una oportunidad para los agentes internos del país en la búsqueda de eliminar toda condición o impedimento para competir por los distintos clientes que forman su target (inversores, empresas y gobiernos extranjeros, turistas, etc.).

El Country Brand Index (CBI: 2013) considera cinco dimensiones fundamentales en el estudio de una Marca-Nación: sistema de valores, calidad de vida, aptitud para los negocios, patrimonio y cultura, y turismo. En la misma línea se centran los seis pilares que componen el Hexágono de Simon Anholt para la construcción de una Marca-País diferenciado en: inversiones, exportaciones, gobierno, población, cultura y patrimonio, y turismo; del que nos guiaremos para analizar la situación de Madagascar.

En su página web Anholt recoge la idea del ‘El Buen País’ (The Good Country) un proyecto que lanzará en los próximos meses cuyo fin se basa en medir que proporción contribuye cada país al bien común y lo que se le devuelve en función de su tamaño, es decir, cómo puede equilibrar un país su deber hacia sus propios ciudadanos sin olvidar que vivimos en un hábitat globalizado y que existen responsabilidades con el resto mundial¹⁴.

Utilizando una amplia gama de datos de la ONU y otras organizaciones internacionales, Anholt plasma la situación de cada uno de los 163 países que conforman su análisis en torno a siete indicadores distinguidos por¹⁵:

1) Contribuciones a la Ciencia y Tecnología

- Número de estudiantes que estudian en el país en relación a su economía.
- Exportaciones de periódicos y revistas científicas del país con respecto a su economía.

¹⁴ Anholt. S. (2016). The Good Country. Sitio web: <https://goodcountry.org/index/about-the-index>

¹⁵ Ibídem Anholt. S. (2016).

- Número de artículos publicados en revistas internacionales en relación a su economía.
- Premios Nobel acumulados por los países en la suma de sus galardonados, así como de los países de la afiliación institucional en el momento de la adjudicación.
- Número de solicitudes del Tratado Internacional de Cooperación de Patentes en relación al tamaño de su economía.

2) Contribuciones a la cultura

- Exportaciones productos creativos en relación con el tamaño de la economía.
- Exportaciones de servicios creativos en relación con el tamaño de la economía.
- Cuotas atrasadas por la UNESCO como porcentaje de la contribución.
- Libertad de movimiento, es decir, las restricciones de visado: Número de países y territorios que los ciudadanos pueden entrar sin visa.
- Libertad de prensa.

3) Contribuciones a la Paz y Seguridad Internacional

- Número de tropas de paz enviado al extranjero para misiones de la ONU, en relación con el tamaño de la economía.
- Cuotas atrasadas a los presupuestos de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas como porcentaje de la contribución.
- Número de víctimas debido a los conflictos internacionales en relación al tamaño de su economía
- Exportaciones de armamento y municiones.
- Seguridad de Internet: puntuación del Índice Global de Ciberseguridad.

4) Contribuciones al orden mundial

- Donaciones. Porcentaje de la población que dona caritativamente.
- Refugiados acogidos en relación al tamaño de la economía.
- Refugiados generados al extranjero en función del tamaño de la población.
- Número de tratados firmados con la ONU como sustituto de la acción diplomática y la resolución pacífica de conflictos.
- Tasa de natalidad.

5) Contribuciones al planeta y al clima

- Reforestación y deforestación desde 1992.
- Exportaciones de pesticidas peligrosos en relación al tamaño de la economía.
- Emisiones de CO2 en relación al tamaño de la economía.
- El ozono: consumo de sustancias que agotan el ozono.

6) Contribuciones a la prosperidad e igualdad

- Comercio transfronterizo. Abrir el comercio.
- Voluntarios de la ONU enviados al extranjero.
- Tamaño de comercio justo de mercado en relación al tamaño de la economía.
- Inversión directa en el extranjero en función del tamaño de la economía.
- Asistencia y contribuciones de ayuda para el desarrollo en función al tamaño de la economía.

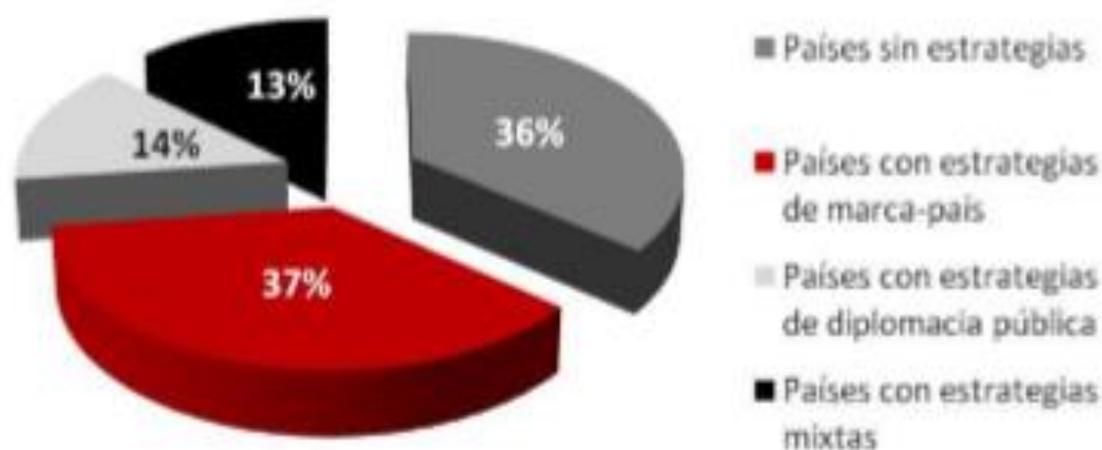
7) Contribuciones a la salud y bienestar

- Cantidad de toneladas enviadas de ayuda alimentaria en relación con el tamaño de la economía.
- Exportaciones farmacéuticas en relación con el tamaño de la economía.
- Donaciones a la Organización Mundial de la salud en relación con la economía del país.
- Donaciones de ayuda humanitaria en relación con el tamaño de la economía.
- Cumplimiento del Reglamento Sanitario Internacional.



Figura 4. Fuente: Web de Simon Anholt

Este ranking sitúa a Madagascar en una buena posición en contribuciones a la Paz Internacional y la Seguridad lo que podemos ver como una ventaja en la búsqueda de turismo y asentamiento empresarial extranjero. Sin embargo, su posición en otras materias (ciencia y tecnología, medioambiente, etc.) resulta muy deficiente. De ahí que nuestra propuesta reclame (Cap.4) un Plan Estratégico Integral, capaz de atraer un turismo sostenible, pero también inversiones en el ámbito de la ciencia y tecnología que puedan poner en valor el patrimonio natural de Madagascar (una isla que posee numerosas especies exclusivas, únicas en el mundo) y exigir a todas las empresas implicadas en el Plan un nuevo compromiso con los derechos Humano y Medioambientales.



Fuente 4.1. Fuente: Propia con datos del Institute for Cultural Diplomacy, Interbrand y Anholt

Si observamos la gráfica anterior podemos comprobar que sólo un 13% de los países del mundo integran como una táctica dentro de su política exterior acciones tanto de diplomacia pública como de Marca-País. Este porcentaje se ha venido incrementando durante las dos últimas décadas, lo que significa que los países que se concentran en ambas acciones han comprendido que una estrategia mixta resulta una mayor efectividad para ambos. Por tanto, la Marca-País sólida facilita la influencia de la diplomacia pública y del mismo modo, la diplomacia pública allana el camino para que la Marca-País sea más atractiva y se vea con mayor valor.

Existen algunas dificultades que las estrategias de Marca-País en su conjunto con la de diplomacia pública (estrategias mixtas) deben superar: una fundamental es que el público del siglo XXI tiene cada vez mayor acceso a la información, tanto de las

empresas y país del que es ciudadano como de otros, por tanto tiene la capacidad de comparar, incluso sin salir de su país. Su opinión tiene una influencia trascendental y no puede pasar desapercibida por los países ni por las corporaciones privadas que aspiran a ganarlo como turista, inversor o cliente. Asimismo, el público actual tiene (virtual y realmente) la capacidad de tener ‘amigos’ ‘fans o seguidores’ por todo el mundo, lo que le permite compartir puntos de vista y opiniones para formarse un criterio sobre todas sus áreas de interés, incluidas las marcas, y en su seno, las Marcas-País. En este sentido, se pueden mencionar países emergentes como Brasil, México o India, que tienen dentro de su público interno (empresas, sociedad...) un serie de dificultades adicionales que las empresas de otras naciones no presentan, tales como aspectos culturales polémicos, amplia corrupción o incumplimiento sistemático de normas gubernamentales. Por ello es bueno tener en cuenta que la estrategia de marca proyectando una buena imagen al exterior no puede por sí sola conseguir una revalorización de la nación, sino que es necesario realizar antes o simultáneamente profundas transformaciones internas para lograrlo.

4.2 Debilidades y fortalezas de Madagascar como análisis previo a una propuesta que integre la Marca - País y los cambios internos.

En base al hexágono de Anholt analizaremos la nación de Madagascar con vistas a percatarnos sobre las debilidades y fortalezas de la nación. Así pues indagaremos los seis vértices que el asesor político Simon Anholt considera fundamentales en la evaluación interna de un país.

4.2.1 Inversiones

La inversión en Madagascar se ha centrado trascendentalmente en mitigar la pobreza mediante inversiones comunitarias, donde tanto la Unión Europea como organizaciones internacionales (Programa de Naciones Unidas, Organización Internacional del trabajo, Unicef) han colaborado desde hace más de tres décadas con planes de inversión en la modernización y alfabetización del país, en aras de favorecer sus infraestructuras, fomentar buenas condiciones laborales o consolidar la formación para las PYMES. En 2012 se llevó a cabo el desarrollo del actual Plan de Acción de Madagascar en el que

según la Organización Internacional del trabajo *“ofrece posibilidades reales de introducir pruebas de creación de empleo y aumentar el uso de recursos locales en los procesos de planificación y elaboración de presupuestos”*.

Dicha institución confirma la rentabilidad del plan plasmada en aspectos como¹⁶:

- Uso óptimo de la mano de obra y de los recursos locales.
- Rentabilidad microeconómica. Factible aplicación en PYMES: formación de técnicos y gerentes.
- Fortalecimiento de la alianza entre el sector público y el privado.
- Planificación, desarrollo y mantenimiento de infraestructuras (escuelas, centros de salud, carreteras rurales, zonas hidroagrícolas, etc.)
- Eficiencia de los procedimientos de contratación.

4.2.2 Exportaciones

La estimación del Banco Mundial con respecto al crecimiento de Madagascar es de un 3,7% del PIB aumentando un 0,7% el PIB en comparación con el año 2015, por lo que se posicionaría en un 1,2% por encima de la previsión que esta institución hace sobre África, quien le atribuyen un 2.5% de crecimiento¹⁷.

A raíz de los datos recogidos por la Organización Mundial del Comercio¹⁸ y en lo que respecta al comercio internacional, Madagascar tiene como meta ampliar la competitividad de sus productos de exportación y abrirse más al exterior. Por ello, la Administración actual ha definido ya los siguientes proyectos:

- Establecimiento de una "ventanilla" única para las exportaciones.
- Facilitación del acceso al crédito mediante el establecimiento de un fondo especial para las exportaciones.
- Fomento de las actividades de promoción realizadas por las embajadas y los consulados.

¹⁶ Datos de la Organización Internacional del Trabajo (2012), en su web:

<http://www.ilo.org/emppolicy/countries/madagascar/lang--es/index.htm>

¹⁷ Estimación de crecimiento del Banco Mundial en su web:

<http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects#data>

¹⁸ Informe de Madagascar según la OMC acerca del 'Examen de Políticas Comerciales' (Febrero 2008)

- Establecimiento de oficinas de exportación en los países fijados como objetivo y organización de actividades de promoción de Madagascar y sus productos.
- Realización de una campaña de promoción de alta calidad.
- Acreditación de los laboratorios químicos, microbiológicos y metrológicos.
- Adopción de un enfoque de elaboración industrial en zonas vecinas basado en las fuentes de las materias primas, por sectores y regiones.
- Elaboración de estadísticas e indicadores fiables sobre el comercio.
- Facilitación y fortalecimiento de las negociaciones internacionales.

Para fortalecer los distintos gremios inmersos en el sector primario que enriquecen el país (pesca, sector forestal, agrícola), se estiman las distintas medidas:

- Luchar contra el tráfico y la exportación ilícita de maderas preciosas y productos amparados por la CITES.
- Desarrollo de la acuicultura para mantener y aumentar las exportaciones anuales.
- Creación de explotaciones agrícolas para impulsar la exportación de frutas de calidad al mercado internacional.
- Promoción de los intercambios comerciales internacionales, con especial atención a las actividades de exportación de productos "Made in Madagascar" y la diversificación de los productos y los mercados de exportación

Según datos del OMC la mitad de las exportaciones de Madagascar consisten en productos primarios y las prendas de vestir de representan la cuarta parte de las exportaciones totales. Así pues vemos que las principales exportaciones de Madagascar son el níquel (586 millones), vainilla (192 millones), jerséis de punto (178 millones), clavos (124 millones) y crustáceos (118 millones), donde se dirigen como principales destinos exportados a EE.UU (219 millones), Bélgica-Luxemburgo (173 millones), Alemania (161 millones) y Sudáfrica (159 millones). Por otro lado, los productos más señalados importados por Madagascar son el refinado de petróleo (629 millones), arroz (139 millones), coches (70 millones), azufre (68,4 millones) y medicamentos envasados

(68,3 millones), productos que en su mayoría vienen de países como China (556 millones), Emiratos Árabes Unidos (542 millones), Francia (252 millones), La India (217 millones) y Sudáfrica (161 millones)¹⁹.

ESTRUCTURA BALANZA COMERCIAL (M\$)	2013	2014	2015
Exportaciones (M\$)	1.922,2	2.174,7	2.310,3
Importaciones (M\$)	2.773,3	2.742	2.696,5
Saldo	-851	-568	-386

Figura 4.2. Fuente: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación de España

Como observamos en el gráfico en los últimos años se ha producido un aumento considerable de las exportaciones y reducción de las importaciones, por lo que el país (todavía a un ritmo bajo) está creciendo económicamente con las medidas adoptadas.

4.2.3 Gobierno

Los datos recogidos por el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación nos informan de la situación y normativas de gobiernos vigente en Madagascar, donde encontramos un país en el que impera la República con un sistema semi-presidencial multipartidista en el que el presidente es el Jefe de Estado y el Primer Ministro es el Jefe de Gobierno. Administrativamente, Madagascar es un Estado descentralizado, que se divide en Comunas, Regiones y Provincias. Las 6 provincias en que se divide Madagascar son: Antananarivo, Antsiranana, Fianarantsoa, Mahajanga, Toamasina, Toliara²⁰.

El Presidente es elegido por un período de cinco años y reelegible por un período más. Según la Constitución de 2010, las instituciones del Estado son el Presidente de la República, el Gobierno, la Asamblea Nacional, el Senado y la Alta Corte Constitucional. El presidente nombra al Primer Ministro, presentado por el partido, o grupo de partidos, mayoritario en la Asamblea Nacional. El actual Jefe de Estado y primer presidente de la Cuarta República es Hery Rajaonarimampianina, elegido el 20

¹⁹ Idem Informe de Madagascar de la OMC (Febrero 2008)

²⁰ Ficha País del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (Octubre 2016) en su web: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/MADAGASCAR_FICHA%20PAIS.pdf

de diciembre de 2013 y, desde el 16 de abril de 2016, el actual Primer Ministro es Oliver Mahafaly Solonandrasana.

El reto al que se enfrenta la actual administración en términos de miseria y desigualdad social se han visto agravados por las consecuencias negativas del sector agrario con un aumento del precio de los alimentos. Para impulsar la economía, el Gobierno introduce medidas que permiten liberalizar los factores de producción, reducir los subsidios y el peso del Estado así como controlar los gastos corrientes de la Administración y reducir la dependencia de las cuentas públicas de la ayuda internacional.

Se pueden resaltar en política interior como ajustes relevantes la puesta en marcha de los Fondos de Intervención para el Desarrollo apoyados por el Banco Mundial, donde cada dos meses la población malgache aumenta sus ingresos, siendo esta aportación un tercio de los mismos para combatir la pobreza en las zonas rurales de Madagascar y proporcionar vías sostenibles de desarrollo de las personas. También son importantes con el objetivo de instruir a la población (no olvidemos que el alfabetismo representa un 29,4% de la nación) el Programa de Transferencias Monetarias para el Desarrollo Humano (HDCT), que según el Banco Mundial se dirige a mejorar las condiciones de vida de las familias extremadamente pobres y que ya ha beneficiado a más de 5.600 familias. En el caso de las familias con niños de entre 6 y 10 años, el objetivo de las transferencias es que se mantenga la asistencia regular a la escuela, donde los primeros resultados muestran que la asistencia a clases de los niños ha subido al 98,5%²¹.

En política exterior Madagascar pertenece a la mayor parte de Organizaciones y Agencias de Naciones Unidas y, regionalmente, a la Unión Africana y a la SADC. Tras haber sufrido un golpe de Estado en 2009, la práctica total de la comunidad internacional suspendió sus relaciones con las autoridades. La vuelta a la normalidad democrática supuso también la normalización de las relaciones exteriores de Madagascar. De esta manera, Madagascar ha presidido la Comisión del Océano Índico y ha acogido durante el 2016 la Asamblea Parlamentaria de la Organización Internacional de la Francofonía y su Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno. En este marco, el 23 de noviembre de 2014 el presidente Rajaonarimampianina firmó en Bruselas el XI FED que otorga una asignación de 528 millones de euros (para el período 2014-2020),

²¹ Datos del Banco Mundial en su página web: <http://blogs.worldbank.org/voices/es/madagascar-desarrollar-los-recursos-cognitivos-de-los-m-s-pobres>

centrados en ámbitos como la gobernanza (política y financiera), la agricultura o las infraestructuras. Francia sigue siendo uno de los principales actores políticos, económicos y culturales del país. Sin embargo, las relaciones entre ambos países se han visto enturbiadas por la reivindicación malgache de las ‘Islas Dispersas’²².

En materia de Derechos Humanos, según datos del Observatorio de Conflictos, Madagascar ha ratificado los siguientes tratados: la Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes (CAT), el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (CCPR) , la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) , la Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial (CERD), el Pacto Internacional de Derechos Económicos Sociales y culturales (CESCR), la Convención sobre los Derechos del Niño (CRC), el Protocolo Facultativo de la Convención sobre los Derechos del Niño relativo a la participación de niños en los conflictos armados (CRC-OP-AC) y el Protocolo Facultativo de la Convención de los Derechos del Niño relativo a la venta de niños, la prostitución infantil y la utilización de niños en la pornografía (CRC-OP-SC)²³.

Todos estos acuerdos y medidas gubernamentales hacen que sea un país con una hoja de ruta que camina ascendentemente hacia el progreso en materia económica, social y de política exterior destacadamente. Aunque se trate de pasos incipientes, creemos que apuntan en la dirección adecuada, y una vez más sostenemos la oportunidad que puede ofrecer un Plan Estratégico que convierta la Marca-País en un incentivo para las transformaciones internas necesarias.

4.2.4 Población

Madagascar cuenta con una población de 24.915.000 habitantes aumentando en un 2,8 % con respecto a 2015 con una tasa de población urbana del 36%.

²² Ídem. Ficha País del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación

²³ Datos del Observatorio de Conflictos en la web: <http://www.observatoriodeconflictos.uma.es/wp-content/uploads/2014/07/INFORME-MADAGASCAR-actualizado.pdf>

Para hacernos una idea del nivel de desigualdad existente en Madagascar atendemos como indicador al índice o ‘coeficiente de Gini’, un método basado en el análisis de la distribución por desigualdad en ámbitos como la ecología, transporte, química, ingeniería, salud, pero sobretodo en economía. Es decir, estudia la separación que existe entre la los ingresos y la igualdad equitativa de distribución. En este sentido, y en comparación con España por hacernos una idea, encontramos en el ranking mundial la siguiente clasificación entre 179 países:

	Índice de Desarrollo Humano (IDH)	IDH ajustado por la Desigualdad (IDH-D)		Diferencia respecto al IDH ^b	Coeficiente de desigualdad humana	Desigualdad en la esperanza de vida	Índice de esperanza de vida ajustado por la desigualdad	Desigualdad en la educación ^a	Índice de educación ajustado por la desigualdad	Desigualdad en los ingresos ^a	Índice de ingresos ajustado por la desigualdad	Desigualdad de ingreso		
		Valor	Valor				Pérdida total (%)	(%)	Valor	(%)	Valor	(%)	Valor	Proporción entre quintiles
	2014	2014	2014	2014	2014	2010-2015 ^c	2014	2014 ^d	2014	2014 ^d	2014	2005-2013 ^e	2005-2013 ^e	2005-2013 ^e
26 España	0,876	0,775	11,5	0	11,0	3,9	0,926	5,2	0,759	23,9	0,663	7,6	1,4	35,8
154 Madagascar	0,510	0,372	27,0	4	26,8	24,8	0,522	35,0	0,318	20,4	0,311	7,4	1,9	40,6

Figura 4.3. Fuente: Informe sobre Desarrollo Humano Naciones Unidas

Lógicamente en la práctica no es viable comparar estas dos naciones, pero teniendo en cuenta los dos extremos de esta clasificación con los países de Dinamarca como el más justo (0,24 índice de Gini) y Namibia como el más desigual (0,74 índice de Gini) Madagascar (0,44 índice de Gini) se posiciona a las puertas de lo que sería un desarrollo humanitario medio y compitiendo con países como Egipto o Paraguay en términos de igualdad social. También es importante reflexionar sobre el avance que Madagascar ha venido ofreciendo desde que se recogieran datos del coeficiente de Gini en su territorio donde encontramos un 0,46 % e incluso llegando a alcanzar el 0,48% en 2001, por lo que vemos su evolución a la hora de abdicar prácticas de índole rudimentaria pese a que sigue habiendo indicadores como el trabajo infantil (22.9 % entre 5 y 14 años) o el alto nivel de población rural (disminuido de un 89% en 1960 a un 65% en 2015) que desprestigian el país socialmente ²⁴.

²⁴ Plataforma web de datos internacionales *Knoema*. Web: <http://knoema.fr/atlas/Madagascar/topics/Pauvret%C3%A9/In%C3%A9galit%C3%A9-de-revenu/Indice-de-GINI>

4.2.5 Cultura y Patrimonio

Aunque no destaca por ser un país instruido ni alfabetizado, el legado de Francia instaurado en Madagascar hasta hace bien poco (los francos dejaron el país en 1960) ha sido una de sus bazas a la hora de hablar de la cultura del país, ya que el idioma se considera uno de sus elementos principales sobretodo en el comercio. Pero es el malgache la lengua materna de la mayor parte de la población, cuyo origen se remonta a al sudeste asiático y tiene como peculiaridad que combina en gran parte de su léxico palabras de otras culturas como el árabe, inglés y francés.

La religión se presenta como otro síntoma de cultura en el país teniendo en cuenta la diversidad en este ámbito con la que conviven sus habitantes, de los cuales cinco de cada diez hacen culto y prácticas tradicionales a los antepasados denominado 'Fomban-Razana' (traducido como culto a los antepasados) en el que la espiritualidad y el temor impera en su ser al concebir a un Dios como el creador de todo que premia a quien le venera, castiga a quien le ofenden y manipula la naturaleza. También existe dentro de la población una gran parte que practica el cristianismo (católico y protestante) y en su minoría el Islam e hinduismo, combinando un surtido de religiones que hacen entender el asentamiento histórico de distintas civilizaciones en el país.

Atendiendo a que más de la mitad de la población se establece en zonas rurales, existen modelos de vida muy distintos al del ciudadano urbano. La cultura tradicional impera en los lugares campestres donde tienen cabida las ceremonias tradicionales, oradores y músicos ambulantes, y donde muchas de las decisiones sociales se toman en función de un consejo de sabios ancianos, una forma cada vez menos respetada por los jóvenes que con más frecuencia emigran a las grandes urbes en busca oportunidades. Una de las tradiciones culturales más practicadas independientemente del estatus social o modelo de vida es la celebración de la 'Famadihana', en la que se extraen los huesos de los familiares y se vuelven a introducir en la tumba no sin antes haber pronunciado un discurso solemne denominado 'kabary' donde se emplean proverbios tradicionales. La gastronomía también es un signo cultural de Madagascar. Popularmente la comida se sirve en el suelo, caliente y acompañada de algún postre con frutas locales. La comida suele caracterizarse por su simpleza y uso de especias y alimentos autóctonos²⁵.

²⁵ Datos de la Guía de Intercambio de España. Web: www.studycountry.com/es/guia-paises/MG-culture.htm

4.2.6 Turismo

Madagascar se posiciona en el puesto 121 dentro de los 141 países evaluados en el ranking de 2015 con un valor de 3.01, mientras que España ocupa la primera posición con un valor de 5.31.

Atendiendo a los datos del Banco Mundial observamos la evolución financiera que ha existido en la nación a raíz del aumento del turismo, donde vemos un beneficio de 75 millones de euros en 1995 aumentado a 222 millones de euros en 2014 pese al golpe de Estado dado en 2009 que ocasionó según el Observatorio de Conflicto un descenso del 50% y tuvo su efecto negativo en el mantenimiento y las mejoras de las relaciones internacionales desde el plano político y social.

Según la Alianza Mundial para la Contabilidad de la Riqueza y la Valoración de los Servicios de los Ecosistemas (WAVES por sus siglas en inglés) cuyo objetivo implementar la Contabilidad del Capital Natural, un 90% de las especies de plantas y animales que se encuentran en la nación son endémicas, que contabilizan un total de 130.000 turistas que visitan 6.9 millones de hectáreas y que significan un ingreso considerable en las arcas públicas²⁶.

Información de la plataforma de datos internacionales Knoema verifican el aumento económico de 2009 a 2013 de 262 a 578 millones de dólares por una mayor acogida de turistas. En la misma línea se encuentra el indicador de turismo emisor a otros países, donde se ve en el año 2012 un gasto 136 millones de euros por parte de los habitantes de Madagascar elevado a un 161 millones de euros en 2013 por lo que podemos validar las medidas del gobierno en políticas de incrementación turística.

El Instituto de Comercio Exterior de España (ICEX) comparte el comunicado del Ministro de Turismo, el cual afirma el objetivo de turismo del país marcado en la atracción de un millón de turistas para 2020. Madagascar registra un ascenso de 256.000 en 2012 a más de 300.000 en 2013 apoyándose en la cultura diversa y tradicional de los poblados malgaches. En este sentido, el ministro pone como ejemplo a las Islas Mauricio, las cuales destinan más de 22 millones de euros a la promoción como destino

²⁶ Información de WAVES sobre turismo y medioambiente en su web:
<https://www.wavespartnership.org/es/madagascar-aprovechando-la-biodiversidad-para-un-crecimiento-sostenible>

turístico mientras que Madagascar ha destinado sólo 500.000 euros, pretendiendo ampliar su partida de gastos en este punto hasta los 7.4 millones de euros.²⁷

²⁷ Datos del ICEX en su web: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/4760745.html?idPais=MG>

CAPÍTULO 5. Conclusiones

Nuestra principal y más original propuesta consiste en convertir la propia Marca-País en un estímulo para las transformaciones internas que el Gobierno democrático de Madagascar quiere impulsar. Como todas las políticas de Estado, la creación y desarrollo de una Marca-País, se encamina a la promoción de una imagen exterior altamente competitiva, capaz de atraer turismo, inversiones y nuevos clientes para las exportaciones. Ahora bien, una y otra vez hemos insistido en que la imagen de marca de un país (como sucede con la imagen de las multinacionales) es cada vez más susceptible de venirse al traste cuando detrás de los valores y atributos asociados a la marca no hay una realidad que de forma estable y general justifique y permita sostenerlos, y más aún en un contexto como el actual, en el que la información circula y se expande a escala global a través de las redes y medios digitales.

La Marca-País, como ya hemos visto, es toda una estrategia política de Estado cuyos objetivos sólo pueden situarse a medio y largo plazo. Es necesario una amplia fase de preparación en la que el Gobierno informe e involucre al mayor número de empresas públicas y privadas en un Plan Estratégico Integral de reformas asociadas. Estas reformas deben exigirse a todas las entidades que quieran beneficiarse de forma directa de este nuevo y gran impulso de la imagen exterior. Tales empresas deben asumir compromisos acordes con los tratados internacionales que desarrollan no sólo la libertad de comercio, sino ciertas garantías sociales y laborales, y ciertas políticas medioambientales. La idea clave de esta estrategia es lograr que los futuros clientes, inversores y visitantes de Madagascar identifiquen las transacciones con Madagascar con un comercio “justo”, sostenible y altamente respetuoso con el medio ambiente.

Para ello es necesario no sólo explotar los logros y fortalezas de la imagen exterior de Madagascar, es igualmente necesario transformar la realidad que justifica su baja puntuación en el ranking internacional en otras materias como las que hemos examinado minuciosamente al revisar las diferentes facetas que contempla en hexágono de Anholt. Entre las fortalezas de Madagascar hemos destacado ya su propio patrimonio natural y su alta puntuación (en el hexágono de Anholt) en materia de contribuciones a la Paz y a la Seguridad, pero en un ámbito global altamente competitivo, este valor no es

suficiente para ganar turismo, ampliar mercados y atraer a inversores. Pero, considerando el hecho de que el 90% de su fauna y su flora sólo se encuentra en la región malgache, no es descabellado pensar en la idea de que ese medioambiente tanpreciado puede contribuir al desarrollo de otros indicadores (dentro del hexágono de Anholt) como la ciencia y la tecnología (oceanarios, sistemas de cultivo, material pesquero, etc.), la cultura mediante disciplinas académicas que recojan contenidos medioambientales de la nación y la Sanidad.

El Gobierno actual ya ha iniciado toda una serie de proyectos que apuntan en esa dirección y cuyos resultados y ejecuciones están siendo evaluados muy positivamente por los organismos internacionales como el Banco Mundial, que estima un crecimiento interanual del PIB del 3,7 %, lo que significa 1.2 puntos por encima de la estimación media para África, habiendo aumentado muy significativamente sus exportaciones tras la caída que supuso para este sector el Golpe de estado de 2009. Ya hemos comentado previamente el aumento de la partida de gastos en el área de turismo pasando de 500.000 euros hasta los 7.4 millones de euros que pretenden costearse, además de los esfuerzos políticos por disminuir el analfabetismo encontrando como resultado que el 98% de los niños menores de 11 años asisten regularmente a la escuela, un logro educativo humilde pero esencial para el desarrollo malgache.

Madagascar ya comienza a dar sus primeros pasos en materia de Relaciones Diplomáticas Internacionales. Lo hemos visto cuando destacábamos las inversiones exteriores que “desembarcaban” en la isla malgache en un momento en el que tanto la Unión Europea y otras instituciones como Naciones Unidas han asumido la responsabilidad de contribuir en mejoras de infraestructuras, concienciación de empresas por estrechar buenas condiciones laborales con los trabajadores, y en definitiva, aportar a la democracia de esta isla para mitigar su pobreza y aprovechar sus oportunidades.

En definitiva, es un buen momento para encauzar este crecimiento y hacer que revierta en una distribución más justa e integral de la riqueza y ello sólo puede lograrse si detrás de ese hito que es la creación Marca-País se articula un Plan Estratégico más integral de

Reformas encaminadas a garantizar esa transformación cualitativa a la que ya apuntan las políticas del actual gobierno democrático. Sintéticamente:

- 1) Es un momento oportuno para llevar a cabo ese impulso de comunicación exterior pues la llegada del nuevo gobierno democrático ha significado un florecimiento de las Relaciones Internacionales y todo lo que ello reporta: más financiación exterior, alza de las exportaciones, más capacidad para promover derechos y libertades, mejor percepción internacional y aumento del turismo.

- 2) La posibilidad de articular la puesta en marcha de una política de Marca-País (lo que significa un esfuerzo histórico para promover la imagen exterior de Madagascar) con un Plan Estratégico Integral de reformas internas (en parte avanzado ya por este Gobierno), aportando credibilidad de ese nuevo sello y posicionando al país diferencialmente frente a otros paises del entorno que con o sin marca, no exigen compromiso éticos y medioambientales. Así, las empresas que quieran participar y también beneficiarse de esa promoción exterior, deberán firmar un compromiso ético para eliminar progresivamente pero en el menor plazo posible todas las prácticas que desde el exterior se consideran contrarias a los Derechos Humanos, que atenten contra los derechos laborales, o puedan suponer una amenaza para el medio ambiente. La mera existencia de ese Plan y el conocimiento público de que tales empresas e instituciones han suscrito dicho compromiso ético, puede considerarse como un factor de diferenciación de Madagascar frente a otros países africanos competitivos, y al mismo tiempo, los primeros pasos hacia un modelo de desarrollo más justo y sostenible. Inversores y clientes exteriores, así como los turistas potenciales, podrán entonces saber que comprar, invertir o visitar Madagascar es también una forma de contribuir a esos modelos alternativos de desarrollo, fomentar el comercio justo y proteger el medio ambiente.

Corresponde al Gobierno de Madagascar y a todos los agentes sociales de la sociedad malgache, considerar la pertinencia y viabilidad de esta propuesta y encontrar las fórmulas que mejor permitan su posterior desarrollo, ejecución y control de resultados.

Bibliografía

Anholt, S & Hildreth, J. (2004) *Brand América: The Mother of all Brands*, Cyan Books, Londres, UK

Anholt. S. (2016). *The Good Country*. Sitio web:
<https://goodcountry.org/index/about-the-index>

Amacker, C. (2011) *The Functions of Diplomacy*. Webster. University Geneva

A.O. (2016, septiembre 29). *Estos son los países más competitivos del mundo*. Play Ground Magazine, (Recuperado 10 octubre 2016)
www.playgroundmag.net/noticias/actualidad/Informe_weforum-paises-mas_competitivos-mundo-2016-2017_0_1837016320.html

Baked Brands (2013) *David Aaker, el gurú del branding* (Recuperado 28 noviembre 2016)
<https://bakedbrand.wordpress.com/2013/05/07/david-aaker-el-guru-del-branding/>

Banco Mundial en su web: <http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects#data>

Camuñas, A., Revista de la “Colección de la Escuela Diplomática”, nº 18: *Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España*, apartado 2.3. “Los nuevos conceptos de poder: la diplomacia corporativa en España”.

Caro, A. (1994): *La publicidad que vivimos*. Editorial Eresma & Celeste Ediciones, Madrid.

Cateora. Philip R. & Gilly. Mary C. & Graham.J. *Marketing Internacional*. 14º Edición. McGraw Hill

Comín Comín, Francisco (2011). «6». *Historia económica mundial. De los orígenes a la actualidad*. Alianza Editorial.

Diario EL MUNDO. (2016). *Samsung y Panasonic investigan abusos en sus fábricas de Malasia* (Recuperado, 29 noviembre 2016)
<http://www.elmundo.es/tecnologia/2016/11/21/5832d3a446163f71248b45ff.html>

Guerras Martin, L.A. Navas López, J.E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Cívitas

Guía de Intercambio de España. Web: www.studycountry.com/es/guia-paises/MG-culture.htm

Held, David & McGrew, A (2008). *Globalización/Antiglobalización. Sobre la reconstrucción del orden mundial*. Barcelona: Paidós Ibérica, SA.

Ibáñez, J. (1974): “*Una publicidad que se anuncia a sí misma*”, Telos, num.8, Madrid

ICEX (2014) ‘*Madagascar quiere atraer un millón de turistas en 2020*’. Sitio Web: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/4760745.html?idPais=MG>

Instituto de Turismo de España. (2015) *Plan Estratégico de Marketing*.
www.tourspain.es

Kissinger, H. (1995) *Dipolmacy*. New York: Simon & Schuster.

Knoema. *Índice de Gini*. Web:
<http://knoema.fr/atlas/Madagascar/topics/Pauvret%C3%A9/In%C3%A9galit%C3%A9-de-revenu/Indice-de-GINI>

Kotler K, Keller KL. (2012). *Dirección de Marketing. Conceptos esenciales*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education.

Kotler. P *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*. 8° edición. Pearson Education

Lachs, M. (1976). *La Diplomacia, Revista Foro Internacional N°8*. México: El Colegio de México.

Lucarelli, A & Berg, P.O. (2011) *City branding: a state of the art review of the research domain*. Journal of Place Management and Development,

Mayorga. D. (mayo, 12, 2016). *El capital de marca*. 2016, de Universidad del Pacífico
Sitio web: <http://marketingestrategico.pe/el-capital-de-marca-brand-equity>

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (Octubre 2016) *Ficha País Madagascar*. Web:
http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/MADAGASCAR_FICHA%20PAIS.pdf

Nye, J. (2011). *Las cualidades del lider*. Barcelona: Paidós Ibérica

Nye, J. (Marzo 1996) *Soft Power*, en Foreign Policy, no. 80, autumn 1990; Nye, J & Owens, W. “America’s Information Edge”. Foreign Affairs, vol.75

Nye, J. (2004) *Soft Power, Los medios para el éxito en la política mundial*. Nueva York

Observatorio de Conflictos *Informe de Madagascar*. Sitio web:
<http://www.observatoriodeconflictos.uma.es/wp-content/uploads/2014/07/INFORME-MADAGASCAR-actualizado.pdf>

Olins. W. (2003). *On Brand*. London: Thames & Hudson.

OMC acerca del ‘*Examen de Políticas Comerciales*’ (Febrero 2008)

Organización Internacional del Trabajo (2012), web:
<http://www.ilo.org/emppolicy/countries/madagascar/lang--es/index.htm>

Owens, W. “America’s Information Edge”. Foreign Affairs

Porter, Michael E. (2006). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Continental.

Rifkin. J. (2000) *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*. Ed: Paidós Ibérica

Romero, A. (2002). *Globalización y pobreza*. Pasto, Nariño. Colombia: Unariño.

Todaro, M. P & Smith, S. C. (2001). *Economic Development*. Essex: Pearson Education Ltd.

Valdes, R& Loaeza, E. (1976). *Terminología Usual en las Relaciones Internacionales: Derecho Diplomático y Tratados*. México: Secretaría de Relaciones Exteriores

WAVES ‘*Turismo y Medioambiente en Madagascar*’ en su web:
<https://www.wavespartnership.org/es/madagascar-aprovechando-la-biodiversidad-para-un-crecimiento-sostenible>