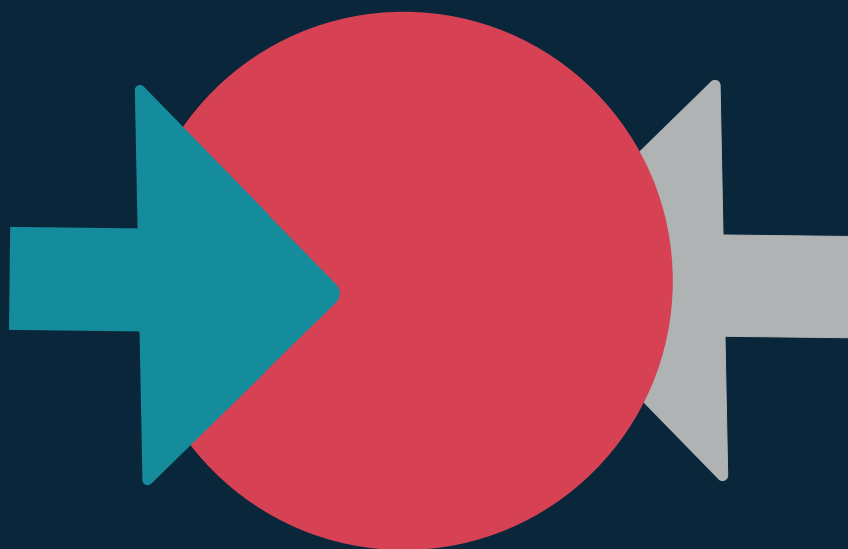


**IDEAS LLYC**

EXPLORAR. INSPIRAR.



**ARTÍCULO**

# **MARCA PAÍS: FACTOR CLAVE PARA LA INVERSIÓN EXTRANJERA**

República Dominicana, 30 de julio de 2019

Un país es mucho más que su paisaje, su cultura, sus productos y sus servicios, cosas que habitualmente promociona para tratar de atraer visitantes, vender lo que produce y captar inversiones. En el mundo hiperconectado en el que vivimos hoy, con ciudadanos dueños de la opinión, tan capaces de activar una campaña de recomendación como de provocar una gran crisis, hace falta hacer algo más que, por ejemplo, mostrar fotos y vídeos de playas, castillos, lagos, montañas, calles, restaurantes, hoteles... en pantallas de televisión, computadoras, móviles, paradas de autobús y vallas en las calles. Los pilares que forjan la reputación de una marca también deben ser sujeto de gestión para que un país sobresalga por encima de otro y logre objetivos como los indicados en la primera frase.

## “Cada vez hay más inversores que prefieren no hacer negocios con territorios que mantienen políticas energéticas contaminantes”

Ya no basta con cultivar los mejores pimientos, si son niños los que trabajan la tierra o si en el envío a los clientes los mezclamos con otros que no tienen la calidad contratada. Tampoco con ofrecer los mejores incentivos para montar una fábrica en un polígono, si para materializar el negocio hay que aportar indocumentadamente al bolsillo de alguien. De nada servirá tener las playas de arena blanca más idílicas que podrías encontrar en el mundo si cuando la visitas existe una alta probabilidad de que te asalten, de que un vehículo te impacte porque no hay respeto por las señales de tránsito, o de que te enfer-

mes por la falta de cuidado de las aguas o del tratamiento de los alimentos. Cada vez hay más inversores que prefieren no hacer negocios con territorios que mantienen políticas energéticas contaminantes en lugar de estar aplicando otras llamadas a reducir la emisión de gases de efecto invernadero.

Lógicamente, un país no puede apoyarse en los atributos reputacionales que le ayudan a gestionar su marca si no tiene ejecutorias que permitan mostrar los resultados reales de un **impacto positivo**. Pero confiar el éxito de la marca solo a su imagen ya no es una opción. La credibilidad, la transparencia, la integridad y la contribución, son los cuatro factores del *Reputation Relevance*, modelo de reputación de LLYC, que deben tomarse en cuenta para trabajar en un plan sostenido de reputación que permita, no solo el posicionamiento positivo de la marca-país, sino también forjar un escudo que, en caso de que algo vaya mal, ayude a que el daño sea el menor posible a través de una buena gestión de crisis.

## LA REPUTACIÓN, MÁS QUE LA IMAGEN

Quien a la hora de hablar de cuidar su reputación sigue afirmando que “hay que cuidar la imagen” está dejando fuera de juego otros factores importantes para lograr su objetivo. La imagen está únicamente vinculada con el aspecto de la marca. Y sí, que sea atractiva para sus comunidades de interés será fundamental para trabajarlas desde el ámbito emocional. Pero también debe ocuparse de gestionar otros cuatro gestores de reputación:

1. **Credibilidad.** Tiene que ver con la experiencia que las personas tienen con los productos y servicios, y de ella dependerá algo tan importante hoy en día como es la recomendación.
2. **Integridad.** Es el factor del comportamiento de la marca, que se espera que sea ejemplar en el cumplimiento de sus obligaciones legales y éticas.



3. **Contribución.** De las marcas también se espera hoy en día que tengan un impacto positivo en los entornos de su actividad.
4. **Transparencia.** Es un aspecto relacionado con los cuatro anteriores (recuerden la imagen) por ser el que tiene que ver con la comunicación y la facilitación de la cantidad y calidad de información necesaria para satisfacer las expectativas que se han forjado los usuarios de la marca.

Si bien la imagen suele ser el primer punto de contacto de una persona con una marca, a la hora de tomar la decisión de “consumirla” o no, influyen otros factores relacionados con la reputación. Un inversor puede sentirse atraído por las frutas y vegetales que se producen en un país, pero su decisión de comprar tierra para producirlas o instalar una fábrica de procesamiento no tendrá que ver con su sabor, color, uso... La seguridad jurídica para su inversión será un factor clave que se encuentra relacionado con la integridad. También revisará aspectos educativos para ver si el país le brinda el capital humano que necesita para que su inversión salga adelante en términos de capacidad, eficiencia y responsabilidad.

Pero, asimismo, se toman decisiones de invertir, visitar o comprar a un país en función de su política y acción en asuntos vinculados con los Derechos Humanos (trabajo infantil, condiciones salariales y la-

borales, migración, equidad de género...), porque no quiere verse afectado por la reputación de un tercero. La seguridad ciudadana, la calidad de las infraestructuras (energía, carreteras, construcciones...), el respeto al medioambiente (contaminación sónica, basura, arrabalización, humos de vehículos o plantas energéticas...) y el nivel de desarrollo tecnológico (facilidades de acceso a red *wifi*, uso de aplicaciones, facilidad de trámites financieros a través de la red, etc.) son también elementos que influyen en la toma de decisiones, y están directamente relacionados con la reputación que sustenta la marca.

En el último estudio del [Reputation Institute](#) sobre reputación-país, que data del inicio de la primavera de 2018, se señalaba que “emerge una nueva era en la que los intangibles de la reputación impactan en los cambios políticos, sociales y económicos<sup>1</sup>”. Entre los datos destacables de dicho informe, obtenido de la realización de cerca de 50 encuestas ciudadanas en diferentes puntos del planeta, cabe mencionar cómo la calidad humana, la seguridad, el estilo de vida y la ética son atributos destacados a la hora de valorar la reputación-país. En este *ranking*, Suecia ascendió al puesto número uno debido a la valoración sobre su ética, la alta transparencia, y baja corrupción, y las progresistas políticas públicas sociales y económicas.

En el caso de Finlandia, lo que le llevó a escalar cinco posiciones hasta la número dos de la clasificación fue su política de género y tener uno de los mejores sistemas educativos del planeta. En el caso de [España](#), la causa de su descenso del lugar 13 al 14 fue la crisis catalana. Curiosamente, a los pocos meses, en octubre, un Real Decreto daba luz a [España Global](#), un órgano gubernamental responsable de adoptar las medidas para la mejora de la imagen exterior del país. Y en su concepción se tomó en cuenta que la reputación es un activo que sirve para “asegurar un mejor posicionamiento de un país a nivel nacional e internacional. Una buena imagen país sirve para atraer un mayor número de inversiones productivas, facilitar la internacionalización de las empresas y potenciar el sector exportador de bienes y servicios; atraer un mayor número de investigadores, académicos y turistas; así como tener una mayor presencia en los diferentes foros internacionales de toma de decisiones<sup>2</sup>”.

Ninguno de los países de América Latina evaluados figuró en el top 20 del informe, que incluyó la medición de un total de 55 países. Chile y Argentina fueron los mejor posicionados, figurando en los lugares 26 y 27 respectivamente y habiendo mejorado con respecto al año anterior. Pero en general, hubo una pérdida de reputación. A pesar del bajón de Venezuela, de más de siete puntos

en su medición, Colombia aparece como el peor parado de los siete incluidos. Perú, Brasil y México completaron la lista. La seguridad, eficiencia operativa y la ética fueron los aspectos que más influyeron en los resultados a la baja.

## ÁMBITOS Y ACTORES PARA UNA MEJOR REPUTACIÓN-PAÍS

¿Por qué es importante tanto la reputación-país como la marca? En primer lugar, porque los esfuerzos para alcanzarla y mantenerla obligan a plantearse una serie de políticas públicas y programas cuya buena ejecución tiende a mejorar las condiciones de vida del ciudadano en los diferentes ámbitos de su cotidianidad en ese territorio, sea residente o no.

**“La calidad humana, la seguridad, el estilo de vida y la ética son atributos destacados a la hora de valorar la reputación-país”**

Más allá de esto, la buena reputación hace atractivo un país para las inversiones, reduce el precio del dinero, alienta el incremento del comercio y del turismo, es considerado como una oportunidad por el talento y gana peso en las decisiones que se toman en los foros internacionales, por citar algunos ejemplos.

<sup>1</sup> [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2963875/\\_PDF/RepTrak/2018\\_Country\\_RepTrak\\_180621.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2963875/_PDF/RepTrak/2018_Country_RepTrak_180621.pdf)

<sup>2</sup> <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/MarcaEsp/Paginas/Inicio.aspx>

**“EMERGE UNA  
NUEVA ERA EN  
LA QUE LOS  
INTANGIBLES DE  
LA REPUTACIÓN  
IMPACTAN EN  
LOS CAMBIOS  
POLÍTICOS,  
SOCIALES Y  
ECONÓMICOS”**

Esos logros pueden alcanzarse tejiendo y desarrollando planes, usando como indicadores de gestión los siguientes ámbitos:

- **Salud:** atención sanitaria, prevención de enfermedades, acceso a medicamentos de calidad, estado de centros, acceso a agua potable, investigación, etc.
- **Educación:** calidad de la docencia, deserción escolar, evolución del currículum, uso de la tecnología, etc.
- **Derechos Humanos:** seguridad ciudadana, migración, género, etc.
- **Infraestructuras:** red vial, logística, movilidad, conectividad tecnológica y de comunicaciones, red eléctrica de calidad, etc.
- **Institucionalidad:** respeto de las normas, separación de poderes, cumplimiento de sanciones, transparencia informativa, seguridad jurídica, etc.
- **Medio ambiente:** gestión ambiental, planes de preservación, uso de energías limpias, cuidado de agua, etc.
- **Competitividad:** agilidad burocrática, acceso a información de calidad, costo de tramitación, calidad profesional, tecnología financiera, innovación, facilidades para el emprendimiento, etc.

Quienes tienen que velar porque la reputación-país sea buena son las personas. Está en cada quién contribuir a ello, de manera individual o colectiva. En este sentido, los empresarios juegan un rol fundamental dado que son los más vinculados con la marca, habitualmente centrada en la oferta para atraer turistas e inversiones y en fomentar las exportaciones. Junto con las autoridades, pueden participar en la definición

de los planes e involucrarse a continuación en su ejecución con el rol que les corresponda. En ocasiones de acompañante, en otras de protagonistas, como ocurre, por ejemplo, en la República Dominicana con Semana Dominicana en EE. UU. y Semana Dominicana en UK. Ambas son plataformas empresariales que sirven para la toma de contacto directo con autoridades, empresarios y ciudadanos de esos territorios con los que hay lazos comerciales, de inversión y turísticos. Además, una parte del programa hace un llamado a la participación de la diáspora, que es posiblemente la mejor embajadora del país.

## UN PLAN SOSTENIDO

Llegados a este punto, más allá de lo que los países hagan para crear y promocionar su marca, deben pensar en términos de reputación para que su posicionamiento se sustente en algo más que la imagen, algo que permita que las creencias positivas sobre el territorio se arraiguen y sea más difícil desestimarlas o, incluso, desacreditarlas. Ello implica tener un plan diseñado desde el diagnóstico, en el que los atributos de posicionamiento juegan un rol fundamental para definir las acciones de comunicación, por supuesto, así como otras muchas en términos de políticas públicas, procesos, protocolos, leyes, regulaciones... a ejecutar. Habrá que tomar en cuenta en qué territorios de conversación debemos participar para impactar a las comunidades a las que mayormente necesitamos llegar. Y no solo basta con actuar, también se necesita escuchar para medir y detectar riesgos que gestionar y oportunidades con las que mejorar.

Es un ciclo que debe sostenerse y actualizarse en función de la evolución del país para poner en valor, sin pausa, todo aquello que le ayudará a competir para atraer visitantes e inversiones, y exportar más productos y servicios. Además de protegerse de intereses contrarios que pudieran recurrir al descrédito para cambiar la creencia generada.

## AUTORES



**Iban Campo.** Director General de LLYC en República Dominicana. Iban Campo cuenta con una excelente carrera profesional en la República Dominicana, donde se especializó en el ámbito de la comunicación corporativa. Ha trabajado para la American Chamber of Commerce como Gerente de Comunicación Corporativa. También fue Director de Comunicación de la Fundación Global Democracia y Desarrollo, así como corresponsal del diario *El País* de España, Editor en *Listín Diario* y Editor General de *El Caribe*, donde también fue Director Multimedia del grupo al que pertenece el diario. Combina lo mejor del conocimiento del mundo de los medios de comunicación con lo mejor del mundo de la comunicación corporativa, lo que le ha permitido tener una trayectoria en la que ha desarrollado un amplio conocimiento del sistema empresarial, político y social del país. Es licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad de Navarra, España.



**Vielka Polanco.** Directora de Comunicación Corporativa de LLYC en República Dominicana. Vielka tiene una trayectoria marcada por su labor de consultora y por su sensibilidad por la investigación y los aspectos sociales. Ha trabajado en diversos proyectos con el Banco Mundial, BID y PNUD. También ha estado involucrada en el proceso de reforma de la Cancillería dominicana y en transformación de aspectos migratorios. Es autora del libro de texto de Educación Ciudadana de segundo de bachillerato en el sistema educativo dominicano. Vielka es Licenciada en Diplomacia y Servicios Internacionales (Summa Cum Laude) por la Universidad Católica Santo Domingo, tiene una Maestría en Políticas Públicas y Género de FLACSO Argentina.

**DIRECCIÓN CORPORATIVA**

**José Antonio Llorente**  
Socio Fundador y Presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

**Alejandro Romero**  
Socio y CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Enrique González**  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

**Adolfo Corujo**  
Socio y Director General de Estrategia  
acorujo@llorenteycuenca.com

**Goyo Panadero**  
Socio y Director General de Talento e Innovación  
gpanadero@llorenteycuenca.com

**Juan Pablo Ocaña**  
Director de Legal & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

**Daniel Fernández Trejo**  
Director de Tecnología  
dfernandez@llorenteycuenca.com

**José Luis Di Girolamo**  
Socio y CFO América Latina  
jldigirolamo@llorenteycuenca.com

**Antonietta Mendoza de López**  
Vicepresidenta de Advocacy LatAm  
amendozaalopez@llorenteycuenca.com

**ESPAÑA Y PORTUGAL**

**Arturo Pinedo**  
Socio y Director General Regional  
apinedo@llorenteycuenca.com

**Luisa García**  
Socia y Directora General Regional  
lgarcia@llorenteycuenca.com

**Barcelona**

**María Cura**  
Socia y Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

**Óscar Iniesta**  
Socio y Director Senior  
oiniesta@llorenteycuenca.com  
Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 93 217 22 17

**Madrid**

**Joan Navarro**  
Socio y Vicepresidente  
Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

**Amalio Moratalla**  
Socio y Director Senior  
Deporte y Estrategia de Negocio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

**Iván Pino**  
Socio y Director Senior Digital  
ipino@llorenteycuenca.com

**David G. Natal**  
Director Senior  
Consumer Engagement  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

**Paco Hevia**  
Director Senior  
Comunicación Corporativa  
phevia@llorenteycuenca.com

**Jorge López Zafra**  
Director Senior  
Comunicación Financiera  
jlopez@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

**Lisboa**

**Tiago Vidal**  
Socio y Director General  
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel. + 351 21 923 97 00

**ESTADOS UNIDOS**

**Erich de la Fuente**  
Socio y Chairman US  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

**Mike Fernandez**  
CEO US  
mikefernandez@llorenteycuenca.com

**Miami**

**Claudia Gioia**  
SPV Americas,  
Business Development  
cgioia@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue  
Suite 2020  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

**Nueva York**

**Gerard Guiu**  
Director de Desarrollo de  
Negocio Internacional  
gguiu@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle  
9th Floor  
New York, NY 10019  
United States  
Tel. +1 646 805 2000

**REGIÓN NORTE**

**Javier Rosado**  
Socio y Director General Regional  
jrosado@llorenteycuenca.com

**Ciudad de México**

**Juan Arteaga**  
Director General  
jarteaga@llorenteycuenca.com

**Rogelio Blanco**  
Director General  
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412  
Piso 14. Colonia Juárez  
Alcaldía Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

**Panamá**

**Manuel Domínguez**  
Director General  
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower  
Piso 9, Calle 57  
Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

**Santo Domingo**

**Iban Campo**  
Director General  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Suite 702  
Tel. +1 809 6161975

**San José**

**Pablo Duncan - Linch**  
Socio Director  
CLC Comunicación | Afiliada LLYC  
pduncan@clcgloba1.cr

Del Banco General 350 metros oeste  
Trejos Montealegre, Escazú  
San José  
Tel. +506 228 93240

**REGIÓN ANDINA**

**Luis Miguel Peña**  
Socio y Director General Regional  
lmpena@llorenteycuenca.com

**Bogotá**

**María Esteve**  
Socia y Directora General  
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel. +57 1 7438000

**Lima**

**Luis Miguel Peña**  
lmpena@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro  
Tel. +51 1 2229491

**Quito**

**Carlos Llanos**  
Director General  
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

**REGIÓN SUR**

**Juan Carlos Gozzer**  
Socio y Director General Regional  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

**São Paulo y Rio de Janeiro**

**Cleber Martins**  
Socio y Director General  
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390

Ladeira da Glória, 26  
Estúdios 244 e 246 - Glória  
Rio de Janeiro - RJ  
Tel. +55 21 3797 6400

**Buenos Aires**

**Mariano Vila**  
Director General  
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8  
C1043AAP  
Tel. +54 11 5556 0700

**Santiago de Chile**

**Francisco Aylwin**  
Presidente  
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801  
Las Condes  
Tel. +56 22 207 32 00





# IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

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

IDEAS LLYC es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe IDEAS LLYC.

[llorentycuenca.com](http://llorentycuenca.com)  
[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)