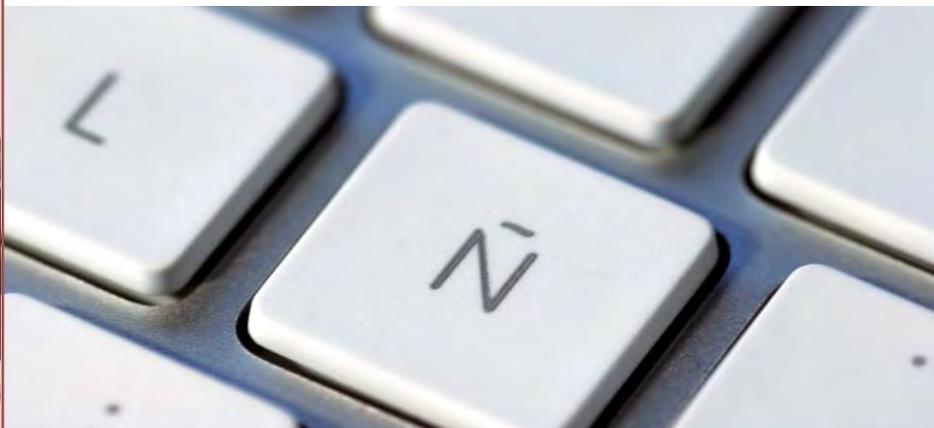


entrevista a

Carlos Espinosa de los Monteros

Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España
Madrid - España



Nacido en 1944, Carlos Espinosa de los Monteros es Licenciado en Derecho y Dirección de Empresas y pertenece al Cuerpo de Técnicos Comerciales y Economistas del Estado. Está casado y tiene cinco hijos.

En su larga trayectoria profesional ha sido vicepresidente y director comercial del INI, agregado comercial en Chicago, presidente de Iberia, Aviaco, González Byass, Mercedes Benz y Fraternidad Muprespa; consejero de Acciona, Schindler, Inditex (donde igualmente fue vicepresidente); y presidente de ANFAC y del Círculo de Empresarios.

Articulista y conferenciante, el pasado año publicó en Editorial Deusto «Cosas que me enseñó la vida a través de la empresa».

El 2 de julio de 2012, Espinosa de los Monteros fue nombrado Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España. Según establece el R.D. 998/2012, de 28 de junio, que creó esta figura, sus funciones incluyen «la planificación, el impulso y la gestión coordinada de las actuaciones de las Administraciones Públicas, de los organismos públicos de ellas dependientes y de cuantas entidades públicas y privadas protagonizan y están implicadas en la promoción de la imagen exterior de España en los ámbitos económico, cultural, social, científico y tecnológico».

Para el Alto Comisionado, este puesto «es el más bonito de la Administración». «No hay labor más apasionante que la de defender y promocionar aquello que más quiero, España, y a esta -a veces ardua- tarea me gustaría invitar a todos los españoles y a aquellos que, sin serlo, aman a nuestro país para que nos ayuden a lograrlo», añade.

“Marca España debe coadyuvar a la recuperación del crecimiento y del empleo”

“Una buena imagen-país es un activo que sirve para respaldar la posición internacional de un Estado política, económica, cultural y socialmente”, sostiene Espinosa de los Monteros. España cuenta con grandes activos que el mundo debe ‘conocer’ y los españoles ‘reconocer’, “pues difícilmente podremos defenderlos si no creemos en lo que somos y tenemos”.

¿Qué es Marca España y cuál es el papel de este proyecto en la presente coyuntura de crisis?

El proyecto Marca España está concebido como una política de Estado -de país, en su sentido más amplio-, incluyendo a todas las Administraciones, al sector privado y a la sociedad civil. Tiene carácter inclusivo e integrador y engloba a todos los actores, públicos y privados, institucionales o no, que proyectan la imagen de nuestro país, dentro y fuera de nuestras fronteras. Marca España debe ser la suma de todos y basarse en una buena coordinación entre todos ellos.

Su objetivo es mejorar la imagen de nuestro país, tanto en el interior como más allá de nuestras fronteras, entendiendo que una buena imagen-país es un activo que sirve para respaldar la posición internacional de un Estado política, económica, cultural y socialmente.

Fernando Alonso, campeón del mundo de F1 en 2005 y 2006, embajador honorario de la Marca España en 2013





Terminal internacional T4 del aeropuerto de Barajas, en la vanguardia arquitectónica. Madrid. España

El Objetivo de Marca España para 2020 es afianzar una imagen de España como potencia económica y política; un país tradicional y, al mismo tiempo, moderno e innovador; fiable y sólido; solidario; diverso; flexible y abierto al cambio

Marca España debe coadyuvar a la recuperación del crecimiento y del empleo: la mejora de la imagen de nuestro país tanto en el exterior como en el interior del mismo, contribuirá al aumento de las exportaciones, la atracción de inversión extranjera a España, el apoyo a la internacionalización de nuestras empresas -potenciando el efecto tractor de las grandes empresas sobre las pymes que buscan nichos en el mercado exterior-, un mejor acceso a los mercados de financiación, el incremento del turismo y, en definitiva, la recuperación económica.

¿Cuál es el Plan de Acción establecido y los objetivos marcados?

Marca España ha elaborado un primer Plan 2013 que tiene básicamente un carácter conceptual. Cumple la función esencial de definir la naturaleza y características del proyecto Marca España, de sentar las líneas generales y bases metodológicas de actuación y de señalar objetivos, líneas prioritarias y directrices que sirvan de base para la elaboración de los Planes Anuales a partir del presente ejercicio. El Plan 2013 identifica una serie de líneas prio-

ritarias de actuación: con carácter general, contribuir a mejorar la imagen internacional de España, utilizando los instrumentos que tiene a su alcance. Asimismo, profundizar en el desarrollo de la diplomacia económica y contribuir a la promoción de la internacionalización de nuestras empresas; promover la lengua, la educación y la universidad españolas; y contribuir a la internacionalización de la cultura y de las industrias culturales españolas.

También apoyar las actividades de promoción en los ámbitos de Turismo, Gastronomía, Moda, Deporte, Patrimonio e industrias conexas; fomentar actividades que promuevan la I+D+i; fomentar la diplomacia pública, a través de la red de Casas (África, América, Árabe, Asia y Sefarad-Israel) y Fundaciones Consejo (con Estados Unidos, México, Brasil, India, China, Japón, Rusia y Australia); apoyar los programas de visitas y/o formación de creadores de opinión, líderes o periodistas de una serie de países previamente seleccionados y promover la participación de la Administración española en programas de gobernabilidad, cooperación institucional y formación técnica; resaltar la participación de



El buque escuela Juan Sebastián de Elcano entrando en el río Hudson en 2012. Embajador Honorario de la Marca España 2009, ha completado desde 1927 un total de 84 cruces de instrucción alrededor del mundo

nuestras Fuerzas y Cuerpos de Seguridad en misiones internacionales de mantenimiento de la paz; aumentar la participación de la sociedad civil en las campañas de divulgación y promoción de la Marca España; y prestar una atención especial a los grandes eventos.

El Plan 2013 identifica, igualmente a los efectos de la Marca España, quince países o mercados prioritarios (aquellos en los que se concentra el 80% de nuestras exportaciones, de los turistas que nos visitan y de las inversiones recíprocas), para los que se han definido planes específicos que combinan actuaciones de diferentes organismos, de modo que se favorezcan sinergias y se facilite un mejor aprovechamiento de los recursos individuales.

¿Cómo se estructura la acción y cuáles son los principales instrumentos para lograr los objetivos?

Marca España ha constituido una estructura de trabajo que se apoya en:

a. El Consejo Marca España, que reúne a los presidentes/directores de los principales

actores del proyecto y debate y analiza sus principales líneas de actuación.

b. Los grupos de trabajo -en total, seis: Diplomacia pública, Diplomacia económica, Actores institucionales, Acción cultural, científica y deportiva, Medios de comunicación y Sociedad Civil-, encargados de elaborar, analizar y evaluar el plan anual de acción y, en general, las actividades relacionadas con la Marca España, con un calendario de reuniones periódicas.

Por otra parte, el Alto Comisionado y su Oficina han venido desarrollando una serie de instrumentos y líneas de trabajo:

1. El portal web Marca España (www.marcaespana.es), en español y en inglés, se encuentra en funcionamiento desde el pasado mes de diciembre. La página trata de ser una web inclusiva, una «web de webs» con más de 1.500 vínculos a otras páginas de instituciones que ya desarrollan su actividad en sus respectivos ámbitos de competencia. Se trata de una página viva,

Nuestros deportistas encarnan valores que refuerzan enormemente nuestra imagen esfuerzo, superación, solidaridad, ejemplo para las nuevas generaciones

cuyos contenidos se revisan y actualizan de forma constante. A estos efectos, se ha creado un Consejo Editorial integrado por los diferentes Departamentos y organismos de la Administración que aportan contenidos al portal.

2. Los españoles en el exterior y los extranjeros amigos de España. La incorporación de la «diáspora» a las tareas de defensa y promoción de la imagen de nuestro país es otro objetivo esencial del proyecto. Se trata, con ayuda de nuestras Embajadas y Consulados, de crear una red de españoles residentes en el exterior, así como de extranjeros relacionados con España por lazos familiares, afectivos o económicos, bien posicionados en sus respectivas sociedades y sectores profesionales, para que puedan salir en defensa y apoyo de nuestra imagen. El programa se ha iniciado en un país piloto -Alemania- y se extenderá a Francia, EE.UU. y Reino Unido.
3. Los voluntarios y la sociedad civil. El proyecto ha incorporado ya a un buen número de voluntarios, procedentes de la sociedad civil, dispuestos a colaborar con Marca España, de forma totalmente altruista. Se trata de apoyar y respaldar lo que constituye un movimiento espontáneo de apoyo a los principios sobre los que se asienta la filosofía del proyecto -concretados en 4 ejes-mensaje: ejemplaridad, liderazgo, innovación exportable y calidad superior- y que ha dado ya origen a una asociación, creada el pasado mes de enero: la Asociación de Amigos de la Marca España (www.amigosmarcaespana.com). Se trata de una iniciativa en la que la sociedad civil se implica en la difusión de información en las redes sociales -facebook, twitter- y a través de blogs, tanto en todo el territorio nacional como en un grupo selecto de países, convirtiéndose en auténticos altavoces de la marca y de los activos de nuestro país.

El proyecto ha incorporado ya a un buen número de voluntarios, procedentes de la sociedad civil, dispuestos a colaborar con Marca España, de forma totalmente altruista

¿Existen programas de este tipo en otros países de Europa?

Todos los países de nuestro entorno (UE, G-20) vienen desarrollando políticas similares desde hace años. Estamos siguiendo con atención los programas y mejores prácticas que en materia de imagen están desarrollando dichos países, para su análisis y aprovechamiento por Marca España.



Interior de la basílica de la Sagrada Família. Barcelona. España

Imagen en el exterior

¿Cuál es la percepción de España en el exterior? ¿Qué imagen queremos transmitir?

La imagen de España en el exterior es mejor de lo que creemos. Es cierto que sobresalimos en lo que se denominan los «aspectos blandos» de la marca (calidad de vida, cultura, deporte, patrimonio) y estamos peor conceptuados en aquellos que se refieren a tecnología, innova-

La Corona, uno de los principales activos del proyecto

«Aunque el Estado es quien debe pilotar la estrategia de la Marca España, esta constituye una labor conjunta con un amplio abanico de actores», afirma Espinosa de los Monteros. Así, junto al Alto Comisionado y su Oficina, Marca España trabaja «con la colaboración de todos aquellos departamentos y organismos, públicos y privados, que han mantenido y mantienen una vertiente exterior clave en la imagen de España, coordinando y orientando sus esfuerzos, lo que también incluye a las Comunidades Autónomas y las entidades locales», añade.

Desde Marca España, Espinosa de los Monteros agradece el apoyo que recibe de la Corona, «uno de los principales activos del proyecto, que se ha implicado en esta tarea desde el primer momento». También destaca la colaboración de los organismos públicos que desarrollan actividades relacionadas con la imagen país (ICEX, TURESPAÑA, Instituto Cervantes); o la Red de Casas y Fundaciones Consejo.

Las embajadas, consulados y oficinas sectoriales en el exterior cumplen, en su opinión, un papel especialmente importante. Según el Alto Comisionado, «informan sobre la percepción que sobre nuestro país existe en sus respectivas demarcaciones; ponen en valor la imagen de España a través de diversos instrumentos, incluyendo una adecuada política de comunicación que viene desarrollando el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (OID); y coordinan actividades propias de la Marca España».

El proyecto tampoco es ajeno a las empresas, que, para Espinosa de los Monteros son «al mismo tiempo, un actor principal y un potencial beneficiario del proyecto Marca España». En este contexto, «hemos recibido la colaboración y el apoyo financiero del Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMR), con quien se concluyó un convenio de colaboración el pasado 20 de diciembre».

Y, por supuesto, Marca España recibe el apoyo de «las asociaciones y fundaciones de carácter privado (entidades culturales, deportivas, *think tanks*), y la sociedad civil en su conjunto». También hay que destacar la labor del Real Instituto Elcano -quien ya ha creado un «Observatorio de la Marca España»-, «para conocer la imagen de España en el mundo -con sus fortalezas y activos, pero también sus carencias-, de forma discriminada y según su evolución en el tiempo».

Por último, este proyecto es consciente del valor de los medios de comunicación para difundir sus valores y mensajes. «Hemos concluido convenios con RTVE, EFE y Europa Press. Numerosos grupos y agencias mediáticas se han hecho eco de los contenidos de Marca España: ABC-Vocento, El País/Prisa, El Mundo/Unidad Editorial, y otros muchos medios, nacionales y extranjeros. Seguiremos trabajando para procurar que el mensaje y filosofía de Marca España y la imagen exterior de España se transmitan adecuadamente».

ción, productividad y similares. Estos deben centrar gran parte de nuestro trabajo. Marca España es una política que mostrará sus frutos en el medio y largo plazo. Su objetivo para 2020 es afianzar una imagen de España como potencia económica y política; un país tradicional y, al mismo tiempo, moderno e innovador; fiable y sólido; solidario; diverso; flexible y abierto al cambio. Partimos de este número limitado de valores para llegar a una síntesis, encarnada

en tres atributos clave: ingenio/innovación; diversidad/pluralidad; fiabilidad/confianza. Marca España está recibiendo el asesoramiento de algunas agencias de *branding*, como Interbrand o el *Reputation Institute*.

¿De qué tópicos podemos sentirnos orgullosos y de cuáles no?

No hay que renunciar a los tópicos -que, por otra parte, son muy difíciles de cambiar-,

La imagen de España en el exterior es mejor de lo que creemos

Conocer nuestras fortalezas

Para Espinosa de los Monteros, España tiene grandes fortalezas, a veces ignoradas, que el mundo debe conocer:

- ▶ «Hemos demostrado al mundo que somos un pueblo dinámico, valiente, pleno de energía, dotado de innegables valores para la expresión artística y literaria y para el deporte, individual y colectivo».
- ▶ «Somos creativos, innovadores y, al mismo tiempo, respetuosos con nuestra herencia y tradiciones».
- ▶ «Seguimos siendo una economía importante en Europa y en el mundo; líderes en numerosos sectores productivos y tecnológicos».
- ▶ «Tenemos empresas dinámicas y, en muchos casos, punteras en sus respectivos ámbitos de actividad».
- ▶ «Somos líderes en algunas áreas de I+D+i».
- ▶ «Nos comunicamos en la segunda lengua del mundo por número de hablantes -nativos, de dominio limitado y aquellos que lo hablan como lengua extranjera-, por detrás del chino mandarín, y el segundo idioma de comunicación internacional».
- ▶ «Somos una potencia mundial en el ámbito artístico-cultural (segundo país del mundo en patrimonio histórico-artístico en la lista de la UNESCO); y en el terreno del medio ambiente y la biosfera (segundo país del mundo en número de Reservas de la Biosfera de la UNESCO)».
- ▶ En cuanto a la actividad turística, España es «el primer destino mundial en turismo vacacional, el cuarto destino turístico del mundo en número de visitantes (después de Estados Unidos, Francia y, recientemente, China), el segundo mundial en ingresos (por detrás de Estados Unidos y por delante de Francia, Italia, China y Alemania) y el tercer destino mundial en número de reuniones internacionales».
- ▶ «Somos líderes en gastronomía y alimentación».
- ▶ «Una potencia deportiva mundial».
- ▶ «Somos solidarios familiar, comunitaria y globalmente, (líderes mundiales en trasplantes, por ejemplo). A pesar de los recortes que, coyunturalmente, afectan a nuestra cooperación internacional, la AECID, que este año cumple 25 años de existencia, ha realizado una labor excepcional, al igual que vienen haciendo otras instituciones como la ONCE, Caritas, Cruz Roja o la FESBAL».

que nos sitúan como país amable, amante de la buena mesa, cuna del flamenco -por cierto, reconocido como patrimonio mundial inmaterial por la UNESCO y que tanto éxito tiene fuera de nuestras fronteras-, poseedor de magníficas playas y de un clima excepcional, por citar solo algunos. Lo que sí debemos hacer es aprovecharlos para mostrar una realidad de España que también existe y es menos conocida: la de país puntero en numerosos sectores tecnológicos y productivos, de pueblo tanto o más trabajador que los países de nuestro entorno, fiable y solidario.

El deporte es un valor muy importante de la Marca España. ¿Cómo están contribuyendo nuestras figuras del deporte a fortalecer la imagen de nuestro país en el exterior?

De forma muy positiva. Algunos son embajadores honorarios de Marca España, como Rafael Nadal o la selección nacional de fútbol. Nuestros deportistas encarnan valores que refuerzan enormemente nuestra imagen esfuerzo, superación, solidaridad, ejemplo para las nuevas generaciones. Y además de ello, tenemos importantes industrias deportivas; somos uno de los principales países del mundo receptores de turismo deportivo.

Ferrán Adriá, considerado por muchos el mejor chef del mundo, y embajador honorario de la Marca España en 2005



Seguimos adoleciendo de un cierto complejo a la hora de hacer valer nuestros principales activos, algo que no tienen otros países; muchas veces, por puro desconocimiento

El enemigo en casa

España es un país con grandes oportunidades y bondades. Entonces, ¿por qué nos valoramos tan poco? ¿Somos los españoles los principales enemigos de la Marca España?

Sin querer ocultar nuestros problemas -que, por cierto, no son privativos de nuestro país-, seguimos adoleciendo de un cierto complejo a la hora de hacer valer nuestros principales activos, algo que no tienen otros países; muchas veces, por puro desconocimiento.

Acabamos de publicar un folleto titulado «Pre-

sencia de España. La empresa española en el mundo», traducido al inglés, francés y chino (y próximamente, al japonés), que ya está disponible *online* en la web de Marca España (www.marcaespana.es). Recomiendo vivamente su lectura, porque sorprende comprobar que son numerosas las empresas españolas que figuran entre las líderes mundiales o regionales (Europa, América Latina) en sus respectivos sectores. Otras fortalezas son quizá más conocidas (deporte, patrimonio, gastronomía, turismo). Pero la primera labor de Marca España debe ser la de potenciar y afianzar los principios y

La primera labor de Marca España debe ser la de potenciar y afianzar los principios y valores que la inspiran dentro de nuestras fronteras pues difícilmente podremos defenderlos si no creemos en lo que somos y tenemos



Bodega de Marqués de Riscal diseñada por Frank Gehry en Elciego, Álava, España

valores que la inspiran dentro de nuestras fronteras pues difícilmente podremos defenderlos si no creemos en lo que somos y tenemos.

¿Cómo contribuye el ciudadano de a pie a la creación de la Marca España?

Marca España no se puede construir sin la contribución y el esfuerzo de todos. La sociedad civil se ha incorporado al proyecto desde el principio: un importante número de ciudadanos se han ofrecido, de forma totalmente altruista, para colaborar con Marca España difundiendo información, especialmente en redes sociales, creando una Asociación de Amigos de la Marca España (www.amigosmarcaespana.com) y redes tanto en territorio nacional como en un grupo selecto de países. Ellos se han convertido en auténticos altavoces de la marca y de los activos de nuestro país.

Los resultados del informe *Country RepTrak* 2013, elaborado por *Reputation Institute*, reflejan que la reputación de España ha retrocedido dos posiciones. ¿Cuáles son las razones de este retroceso?

No hay duda de que la crisis económica no beneficia nuestra imagen internacional, a lo que se puede añadir la radicalización de algún sentimiento nacionalista, más que otros problemas internos que, aunque pueda parecer lo contrario, no tienen tanta influencia sobre nuestra imagen exterior. No obstante, considero que podremos recuperar dicho retroceso. Para 2014, Marca España tiene previsto elaborar un mapa detallado de fortalezas y debilidades de nuestro país sobre la base de un exhaustivo estudio de los principales *rankings* e índices internacionales globales y sectoriales, en el que viene colaborando desde hace meses con la empresa Deloitte.

Rompiendo tópicos

Volviendo a los tópicos, uno de ellos lastra especialmente a nuestra economía y es el de que las empresas españolas no son competitivas. ¿Qué hay de cierto en esto?

Se trata de un problema que se ha corregido de



forma notable en los últimos años. Hoy nuestras empresas están al mismo nivel de competitividad que las de nuestros principales socios.

¿Estamos aprendiendo a vendernos en el exterior?

Sin ninguna duda. La salida al exterior ha permitido a muchas empresas mantener una adecuada cifra de beneficios y volumen de negocio, conservando sus puestos de trabajo y favoreciendo su supervivencia en los difíciles momentos que estamos atravesando. Muchas de nuestras grandes empresas han conseguido salir con éxito a la conquista de los mercados internacionales y constituyen hoy una de las principales señas de identidad de Marca España. Algunas pymes se han beneficiado de este proceso de internacionalización -en un efecto tractor de gran interés-, pero no se puede decir lo mismo de la mayoría de ellas. También en esto estamos mejorando. Los últimos datos sobre la tasa de crecimiento de las exportaciones españolas son muy positivos y nos sitúan a la cabeza de la eurozona.



El papel del seguro

«Tenemos un sector moderno y competitivo», dice Espinosa de los Monteros, al hablar de la actuación del seguro y su papel en el momento actual. Para el Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España, «algunas empresas como MAPFRE, con su muy importante presencia internacional, están realizando una contribución muy favorable a la imagen de España».

Finalmente, ¿qué es más fácil, dirigir una empresa o cambiar la imagen de un país?

Ninguna de las dos es sencilla. Cambiar la imagen de un país, algo intangible por definición, depende de muchas variables y es una labor en la que intervienen numerosos actores, por lo que exige una especial capacidad de coordinación e interacción entre todos ellos. Los resultados, como es obvio, no siempre son inmediatos.