

Ago. - Sep. 2012

# el molinillo



**04**

**A FONDO**  
LA AUSTERIDAD  
COMUNICATIVA DE MERKEL

**12**

**ENTREVISTA**  
JULIO CÉSAR HERRERO, DECANO  
EN LA UNIVERSIDAD CAMILO JOSÉ  
CELA

**14**

**ACTIVIDADES**  
MESA DE ANÁLISIS DE LAS  
PASADAS ELECCIONES  
PRESIDENCIALES EN MÉXICO



## La reputación del deporte en la gestión de una marca país

# La reputación del deporte en la gestión de una marca país

Éxitos, récords y medallas son sin duda motivo de alegría para los deportistas y sus países. Pero... ¿puede ser algo más? Pasiones y extremismos al margen, el siguiente artículo analiza si los buenos resultados, reconocimiento y valoración de los deportistas en los últimos tiempos pueden servir, en unas circunstancias de crisis como las actuales, para construir valor y generar riqueza en la marca país.

**Yuri Morejón**, politólogo, consultor de comunicación pública y director de Comunicar es Ganar.  
<http://www.comunicaresganar.com/es>

No es lo que dices, es lo que haces. O mejor dicho, lo que se percibe que haces. Ese parece ser uno de los últimos gritos que se han instalado en la opinión pública nacional a la luz de los resultados sobre proyección e imagen internacional de España, actualmente el 11º, según un reciente barómetro elaborado por el Real Instituto Elcano. De hecho, hace unas semanas, en pleno fragor de los Juegos Olímpicos de Londres 2012, Miguel Otero, director general del Foro de Marcas Renombradas Españolas, apoyó entusiastamente la participación y visibilidad de las marcas españolas en eventos de impacto global porque -decía- "permiten aumentar la notoriedad y el prestigio internacional".

Los resultados no dejan lugar a dudas. La City ha monopolizado durante 17 días, los que han durado los Juegos Olímpicos, buena parte de las audiencias televisivas, más de 36 millones de espectadores internacionales y sus efectos en términos económicos han rondado los 16 millones euros de beneficio. Hasta aquí nos movemos en la balanza de lo tangible, lo visible y el corto plazo... Ahora bien, los Juegos Olímpicos de Londres, como hace unos meses también lo

fueron la Eurocopa de Fútbol de Polonia y Ucrania -por citar dos macroeventos deportivos-, han galvanizado opiniones públicas, marcas... y algo más. La repercusión e incidencia a medio-largo plazo de los países en este tipo de escaparates planetarios, similares a los que en su momento pudieron ser las Exposiciones Universales (la primera también en Londres, 1851) o la carrera espacial a la Luna, no dejan lugar a dudas.

Por ello, no son pocos los autores que han planteado la posibilidad de estudiar la influencia y el peso del deporte en la creación de valor de un país. Y no solo desde su dimensión física (licencias deportivas, instalaciones deportivas, captación de patrocinios, etc.) sino también teniendo en cuenta la simbólica, es decir, en el desarrollo y construcción de una marca; en la gestión de una buena reputación de país a partir de variables como la satisfacción de expectativas, identificación y proyección de valores, o gestión de colectivos.

Ahora bien, la cuestión no es tanto si tiene sentido seguir confiando ciegamente en aquellos indicadores tradicionales (confianza, liderazgo, management, etc.), que está claro que tienen un elevado peso en cualquier marca, sino si a juzgar por la incapacidad demostrada en los últimos tiempos de gobiernos, bancos o instituciones, se deberían de incluir indicadores *soft*, que >

# BRANDING

- puedan venir de la mano de otros agentes, no gobiernos ni políticos, sino artistas, arquitectos, escritores o deportistas, por citar algunos, en la fórmula de la marca país.

Parece claro, a juzgar por los últimos movimientos diplomáticos con motivo del nombramiento del Alto Comisionado para la Marca España, con rango de secretario de Estado, que esta posibilidad parece cobrar fuerza.

El debate está sobre la mesa, es antiguo y no excesivamente bien delimitado... lo que no significa que no sea productivo. Frente a los que siguen defendiendo la idea del deporte como emblema de una subcultura de masas o como opio del pueblo, emergen con fuerza aquellos que impregnan sus empresas de atributos y valores proyectados de manera especial por el deporte: liderazgo, superación, compromiso, identificación. Y lo hacen ante el fracaso de los gobernantes para satisfacer expectativas, incapacidad para gestionar tiempos y procesos, falta de previsión, de liderazgo, etc... o quizás precisamente por ello. Los ciudadanos, tal y como explican índices

como el del *Reputation Institute*, no castigan a los países por tener problemas. Los castiga por no resolverlos.

Ahora las cuestiones que quedan pendientes son las siguientes: ¿cuál es y cómo se mide ese retorno?; ¿cuánto pesa la marca país en ese *feedback*?; ¿qué indicadores reflejan mejor la fórmula marca país?; ¿cuánto afecta a la marca España haber ganado un Mundial y dos Eurocopas?; o ¿cuánto influye haber tenido 18 medallas olímpicas? El terreno se presta a la crítica, desde luego, en buena medida por la falta de visión a medio-largo plazo que acompaña a España -como apuntan algunos estudios de reputación y marca- y por la fragilidad científica aportada hasta ahora desde el campo del deporte, el *nation branding* o la diplomacia pública. Ahora bien, expertos en reputación de marca como Ángel Alloza, CEO del *Corporate Excellence* y *Centre for Reputation Leadership*, recorren desde hace meses foros y encuentros advirtiendo de la importancia de consolidar nuevos indicadores "no financieros, sólidos y rigurosos" a la hora de construir marcas y reputación.

<sup>1</sup> Algunos autores que han tratado esta cuestión son S. Anholt, G. Hankinson, G. Ashworth, H. Voogd, W. Olins o M. Castells, por citar algunos.

<sup>2</sup> En 2012 la revista *Times* eligió al jugador de balon-

cesto New York Knicks Jeremy Lin en primera posición del ranking. Otros destacados deportistas fueron el jugador de fútbol americano de los Jets de Nueva York, Tim Tebow; el jugador del Barcelona FC, Lionel Messi o el tenista serbio, Novak Djokovic.



## NATION BRANDS INDEX 2010



En este sentido, otro experto en *marca país* como es Javier Noya, investigador de *Imagen Exterior de España y Opinión Pública* del Real Instituto Elcano, aseguraba en un informe reciente que la "marca España" no equivale a la imagen de España, pues "se refiere a la imagen económica y financiera. Por mucho que contamine a otras dimensiones, sobre todo a la política, y al revés, siguen existiendo otros activos de España que pueden no estar intoxicados". Entre los cuales introducía la cultura, la sociedad o el deporte.

Otra opinión importante es la del asesor político británico *Simon Anholt con su Nation Brands Index (NBI)*. Anholt afirma que cada nación tiene una marca -en el sentido de imagen- y esa imagen es extremadamente importante para su progreso y bienestar en el mundo moderno. Queda confirmado a través de su herramienta, *NBI*, que los países con una imagen positiva y potente pueden exportar mejor sus productos, su cultura, sus modelos, etc.

Estas son tres voces importantes dentro del campo del corporate, del management y de la academia que están poniendo el acento en esta cuestión tan

difícil de medir y que pasa por aceptar dos principios.

En primer lugar, que una **imagen no es una marca**. La primera tiene más que ver con la proyección de la identidad, del ser, bien sean instituciones, corporaciones o personas. La marca es una forma de construcción social de la realidad, una vivencia como resultado de la interacción física o simbólica entre la persona y la marca. Probablemente, como no pocos expertos aseguran, el deterioro de la imagen de España tiene varios frentes: crisis del modelo político, económico y financiero... pero hoy todos sabemos que una cosa son las realidades y otras las percepciones. Y que no basta con hacerlo o comunicarlo bien, sino que además tiene que ser bien percibido. Ahí comienza el retorno y la creación de valor en la marca.

En segundo lugar, como el propio Alloza sugiere últimamente, quizás haya llegado el momento de pensar que estamos ante la posibilidad de definir otros indicadores a la hora de fijar la ecuación. Como él y otros aseguran, nos encontramos en una fase económica distinta e incipiente, que llama **la economía de la reputación**. ¿Cuáles son

los factores presentes en este cambio de mentalidad?

- **La gestión de la influencia más que la persuasión.** Hoy poder influir en las redes, contagiar ánimo, ilusión y expectativas es pilar básico en la construcción de valor.

- **La confianza en instituciones y gobiernos en números rojos.** La crisis ha puesto en evidencia la frágil relación actual entre ciudadanos e instituciones. Sugiere Edelman (2012) que "los gobiernos parecen haber defraudado las expectativas de la opinión pública".

- **La marca y la reputación como herramientas para gestionar la confianza.** Aquellos compromisos adquiridos sobre temas relevantes hay que cumplirlos. Es un principio básico que aquello que comunica una empresa u organización debe poder cumplirlo... y esto se puede trasladar a las personas, profesionales o marcas.

- **La reputación vinculada a la generación de negocio y creación de valor.** La buena reputación -dice Alloza- incrementa la >



2011-2012

COUNTRY

BRAND

INDEX

- atracción de los consumidores, del talento y facilita la internacionalización.

**- La competitividad como rasgo diferencial.**

Hay que competir con los intangibles de mayor valor, como la marca y la reputación corporativas, sin duda, palancas diferenciales.

**- Los indicadores no financieros tienen cada vez más peso.**

La economía de la reputación, basada en el prestigio, la marca, la satisfacción, o el compromiso cada vez más importante en la creación de valor en el futuro.

Todos ellos son factores que ayudan a explicar lo que a ojos de expertos en marketing, política y corporate se ha dado en llamar *economía de la reputación*. No son propios de un ámbito exclusivo ni de un área de trabajo sino que contagian distintos sectores productivos de una sociedad como la cultura, la tecnología o el deporte.

A la luz de todo ello, y a pesar del derroche de fondos y políticas, no siempre el retorno

para un país es claro y positivo. Actualmente no existen pruebas de que se pueda cambiar la imagen internacional de un país a través de acciones de marketing cortoplacistas en el deporte. Ahora bien, acontecimientos como unos Juegos Olímpicos, Mundiales u otros eventos deportivos, por su enorme capacidad de identificación, movilización y proyección de valores, contribuyen al retorno de valor en la imagen de un país a medio-largo plazo. Por ello, no se debería menospreciar la enorme repercusión del deporte en la construcción de espacios y estrategias de marca país y de reputación. Como señalan los expertos, la reputación es admiración, estima y confianza. Y hay una relación directa entre ese sentimiento y la generación de negocio.

<sup>1</sup> Ver Fombrun, Charles (2011): "Navigating the Reputation Economy" 15th International Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness, New Orleans, USA; Alloza, Ángel

(2011): La economía de la reputación: un nuevo modelo de gestión empresarial, Harvard Deusto Business Review, nº. 207, diciembre, 22-32..