



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

MARCA PAÍS COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LOS PAÍSES DE ÁFRICA SUBSAHARIANA

Estudio de caso aplicado a Ghana

Clave: 201407914

Coordinadora: M^a Jesús Giménez Abad

Marca país como estrategia de competitividad y crecimiento económico de los países de África subsahariana

Estudio de caso aplicado a Ghana

Carlota Furquet Asensio

Universidad Pontificia Comillas (ICADE)

RESUMEN: la necesidad de diferenciación y conseguir un posicionamiento óptimo en un contexto marcado por la globalización y la cuarta revolución industrial, hacen de la marca país una herramienta estratégica de los países en los mercados internacionales. La marca país ha demostrado ser un factor determinante de la competitividad nacional influyendo principalmente en tres aspectos de la economía que mejoran la productividad nacional: el incremento de las exportaciones, el fomento del turismo y la atracción de inversión extranjera directa. Por su parte, África es considerado el continente de las oportunidades y, concretamente en la región de África subsahariana, Ghana se ha convertido en un país de referencia en términos políticos, sociales y económicos. Por ello, en la medida en que una eficiente marca país para Ghana sea capaz de proyectar al exterior una identidad de marca país que transmita de forma favorable sus aspectos más competitivos y factores diferenciales, la marca país será una estrategia eficiente de competitividad y crecimiento económico para Ghana.

 **Palabras clave:** marca país, identidad de marca país, EMP, diferenciación, competitividad, Anholt, crecimiento económico, África subsahariana, Ghana, negocios internacionales, comercio exterior.

ABSTRACT: the need for differentiation and optimal positioning in the context of globalization and fourth industrial revolution, makes national branding a strategic tool for countries in international markets. Nation branding has proven to be a determining factor for national competitiveness, influencing three main aspects of the economy that improve national productivity: the increase in exports, the promotion of tourism and the attraction of foreign direct investment. Moreover, Africa is understood as the continent of opportunities and located in the sub-Saharan Africa region, Ghana has become the country of reference in political, social and economic terms. Therefore, as long as an efficient nation branding for Ghana, projects a favorable nation brand identity which reflects its competitive advantages as well as differential factors, this nation branding implementation will become a strategic tool in the pursue of international competitiveness and Ghana's economic growth.

 **Key words:** nation branding, nation brand identity, differentiation, competitiveness, Anholt, economic growth, Sub-Saharan Africa, Ghana, international business, international trade.

Índice de contenidos

1. Introducción	4
1.1 Propósito general y motivación.....	4
1.2 Objetivos	5
1.3 Metodología	5
1.4 Estructura del trabajo	6
2. Marco teórico	8
2.1 Contextualización.....	8
2.2 Evolución del <i>place branding</i>	9
2.2 El <i>nation branding</i> y la marca país	12
2.4 Estrategia marca país (EMP).....	16
2.5 Competitividad y crecimiento económico.....	18
3. Análisis	25
3.1 Panorama general del África subsahariana	25
3.2 Ghana en contexto.....	29
3.1.1 Marco geográfico y demográfico	30
3.1.2 Marco económico.....	31
3.1.3 Marco político	33
3.1.4 Marco de política exterior y relaciones internacionales	34
3.2 Análisis de la competitividad de Ghana.....	35
3.2.1 Índice de Competitividad del FEM	36
3.2.2 Entorno para los negocios	42
3.3 Esbozo de una EMP para Ghana.....	44
4. Conclusiones y recomendaciones	56
5. Bibliografía	59

1. Introducción

1.1 Propósito general y motivación

El propósito general de este trabajo es investigar el impacto del desarrollo de una Estrategia Marca País (EMP, en adelante) sobre la competitividad y el crecimiento económico de un país. El estudio se centrará en la región de África subsahariana, concretamente en Ghana.

Son varios los factores y motivaciones que me han llevado a realizar este trabajo. Por un lado, cabe destacar mi afán aclaratorio, ya que al ser un término relativamente nuevo he comprobado el disenso terminológico y falta de claridad en la descripción de algunos aspectos relacionados o derivados de la marca país. Se aprecian variaciones en las definiciones que algunos autores ofrecen para explicar los mismos términos, especialmente cuando pertenecen a campos de estudio diferentes, e incluso dentro de la misma dimensión académica no existe un consenso absoluto. Asimismo, el idioma originario de la mayoría de la literatura es el inglés, por lo que en ocasiones ciertos conceptos se malinterpretan o se distorsiona su significado al ser traducidos al español, dotando de una cierta complejidad a su interpretación. Así pues, este trabajo pretende esclarecer en cierto sentido la terminología referida a marca país.

Al mismo tiempo, cabe destacar mi interés particular por el concepto de marca país, que de forma personal me ha motivado a llevar a cabo esta investigación. Dada la importancia creciente y notoria que tiene la marca país y su aplicación práctica en la actualidad, considero realmente efectiva la implementación práctica de una adecuada EMP en términos de competitividad nacional. Además, me resulta especialmente interesante el estudio de su aplicación en el continente africano por dos motivos: por un lado, dado la escasez literaria sobre la marca país aplicada a países africanos; y por otro lado, por el potencial de crecimiento que presentan ciertos países, así como el continente en su conjunto, no solo para las economías emergentes o BRICS, sino para los mercados globales en general.

Debido a la asimetría y diferencias existentes entre los países africanos, el estudio del desarrollo de una marca país sería demasiado complejo y se alejaría de la realidad si se aplicara de forma global al continente entero. Por ello, este estudio se centra en un país

concreto de África subsahariana, Ghana, considerado por los rankings más recientes del FMI como una de las economías más pujantes de todo el continente. Y con ello, el análisis de una EMP como herramienta para impulsar la competitividad de Ghana y su crecimiento económico reúne, a título personal, un cierto atractivo para futuras investigaciones en este campo.

1.2 Objetivos

El objetivo general de esta investigación es analizar el impacto del desarrollo de una marca país como estrategia para potenciar la competitividad y el crecimiento económico en la región del África subsahariana, concretamente en Ghana. Este objetivo general se concreta en los siguientes objetivos específicos:

- *Objetivo específico I:* evidenciar la importancia creciente de la marca país en la actualidad.
- *Objetivo específico II:* analizar la interrelación entre la productividad, la competitividad internacional y el crecimiento económico de los países.
- *Objetivo específico III:* estudiar los factores de competitividad y de crecimiento económico para el caso concreto de Ghana, atendiendo también a las principales variables macroeconómicas y aspectos en los que se una EMP pueda favorecer aquellos ámbitos en los que Ghana sea más competitiva.
- *Objetivo específico IV:* establecer las líneas generales de una EMP que fomente dichos factores de competitividad para el caso de Ghana en el marco de los objetivos de la política del actual Gobierno.

1.3 Metodología

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados en este trabajo, se ha llevado a cabo una investigación exploratoria. La investigación sigue un razonamiento inductivo, que parte de un marco terminológico y premisas generales para finalmente concluir sobre la relación entre el desarrollo de una marca país en Ghana y sus factores de competitividad y crecimiento económico. Para ello, la metodología empleada se fundamenta, en primer lugar, en una extensa revisión bibliográfica para definir correctamente los conceptos

principales relacionados con la marca país y el crecimiento económico. En esta labor definitoria se ha acudido a fuentes como la *American Marketing Association* (AMA) y *The Place Brand Observer*.

Las principales bases de datos empleadas en la búsqueda de información de carácter académico han sido *Google Scholar*, *Teseo*, *Dialnet*, *Springer Link*, *REPEC* y *New Economic Papers*. La parte puramente cualitativa de la revisión de literatura se sustenta en fuentes secundarias de información, principalmente publicaciones y artículos académicos tanto en inglés como en español, trabajos de investigación y libros. Dicha revisión bibliográfica ha servido de base teórica y mapa conceptual sobre la que fundamentar el posterior estudio de caso.

En segundo lugar, la investigación exploratoria ha consistido en una recopilación de información cuantitativa de las variables macroeconómicas, datos y principales indicadores e índices económicos, sociales y políticos procedentes de bases de datos e informes realizados por órganos nacionales e internacionales como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, informes de las Naciones Unidas, informes económicos y análisis de competitividad del Foro Económico Mundial o del *African Development Bank Group*.

1.4 Estructura del trabajo

El presente trabajo de investigación se estructura en tres bloques diferenciados y sus respectivos subapartados: Marco Teórico, Análisis y Conclusión.

En primer lugar, en el apartado Marco Teórico se presenta una revisión crítica de la literatura referente a marca país, empezando por la explicación del origen del concepto desde el *place branding* hasta su concreción en el *nation branding*; se aclaran también una serie de conceptos relacionados con la marca país, y se define y expone la importancia y ventajas del desarrollo de una estrategia de marca país (EMP, en adelante) por parte de los estados en la actualidad. Este apartado continúa con una presentación del concepto de competitividad, centrado en el modelo del Diamante de Competitividad de Porter, y con la demostración de relación casuística que existe entre la competitividad, la productividad y el crecimiento económico de los países. Se evidencia, además, la marca país como factor de ventaja competitiva.

El segundo apartado, el Análisis, comienza con una presentación de la situación general de África subsahariana para después centrarse en el caso concreto de Ghana, analizando sus marcos geográfico y demográfico, económico, político e internacional. Seguidamente, se procede a examinar el nivel de competitividad de Ghana según los atributos analizados por el Foro Económico Mundial, y se completa este análisis del país con una serie de indicadores e índices sociales seleccionados, así como un estudio de su facilidad para hacer negocios según la metodología “*Doing Business*” del Banco Mundial. Finalmente, se esbozan lo que pueden ser las líneas generales de cómo una EMP para Ghana puede ayudar al país en el fomento de aquellos aspectos en los que el país resulta ser más competitivo y presenta mejores condiciones macroeconómicas y sociales, todo ello tomando como guía los seis elementos del *Nation Branding Hexagon* elaborado por Anholt. A la hora de seleccionar aquellos ámbitos de la realidad ghanesa sobre los que una marca país pudiera trabajar, se ha tenido en cuenta y respetado el marco de los objetivos principales del actual Gobierno.

Por último, en la Conclusión se ponen en común los aspectos más importantes y hallazgos de la investigación referidos a la importancia de una EMP para Ghana de forma que influya de forma positiva sobre competitividad y desempeño económico.

2. Marco teórico

A fin de tener una base sólida sobre la que construir esta investigación, resulta preciso presentar previamente una serie de conceptos clave que esclarezcan el objetivo general del trabajo. Por consiguiente, en este apartado en primer lugar, se pondrá en contexto el término marca país diferenciándolo de conceptos relacionados, y en segundo lugar se analizará en qué consiste el desarrollo de una Estrategia Marca País. Seguidamente, se pretende demostrar la relación entre los conceptos de productividad y competitividad con el crecimiento económico de un país para posteriormente ponerlo en relación con el desarrollo de una EMP en el posterior análisis.

2.1 Contextualización

Con los años hemos pasado de un modelo de producción industrial a la desmaterialización de la economía, es decir, un proceso en el que se intensifica el papel crucial que juega el capital intangible (Onofrio & Rabadán, 2008).

Por un lado, en el ámbito de las relaciones internacionales, la intangibilidad hace alusión a lo que el geopolítico y padre del neoliberalismo Joseph Nye acuñó como poder blando o “soft power”, una estrategia de poder basada en la capacidad de atracción de los países, frente al poder duro o “hard power”, basado en la coerción por medio de instrumentos materiales como el ejército. En la era de la información en la que vivimos, el “soft power” es cada vez más importante y ayuda a los países a aumentar su competitividad e influencia en la gestión de los asuntos domésticos e internacionales (Onofrio & Rabadán, 2008).

Por otro lado, también en el ámbito empresarial los activos intangibles son piezas clave del éxito, y en este sentido la marca se ha convertido en uno de los activos más poderosos de las compañías, así como en una de sus mayores fuentes de ingresos. Siguiendo el modelo de las empresas, otros lugares como ciudades, regiones o países pueden desarrollar e implementar su propia estrategia de marca, haciendo de ésta un factor competitivo (Moilanen & Rainisto, 2009). Este desarrollo de la marca pone de manifiesto su flexibilidad y capacidad de adaptación a otras actividades diferentes a las empresariales, generando una profundización y extensión terminológica en cuanto al

campo del *branding* se refiere (Lasarte, 2014), en el que los trabajos de Kapferer y Aaker son considerados sintomáticos del discurso del *branding* en general.

En términos generales, según explica Koltringer, el propósito central del proceso de *branding* se basa en “crear una imagen fuerte y favorable que dé lugar a una única identidad”. En la medida que esta identidad de marca se comunica da lugar a lo que se conoce como imagen de marca; tal y como describen Aaker y Keller, “la imagen de marca son las percepciones sobre la marca que se reflejan como asociaciones existentes en la memoria del consumidor”. Esta imagen de marca puede aplicarse a un territorio ya que éste cuenta con una imagen propia y es capaz de generar diferentes percepciones en los consumidores (Lasarte, 2014).

2.2 Evolución del *place branding*

No fue hasta finales del siglo XX cuando, dentro de la corriente literaria del *branding*, emergen investigaciones y se publican los primeros artículos referidos al *place branding* o *branding* territorial, es decir, a la aplicación de una marca a otros constructos como los lugares, un contexto en el que son pioneras las contribuciones de Wally Olins a la literatura académica (Rième & Suikkanen, 2008).

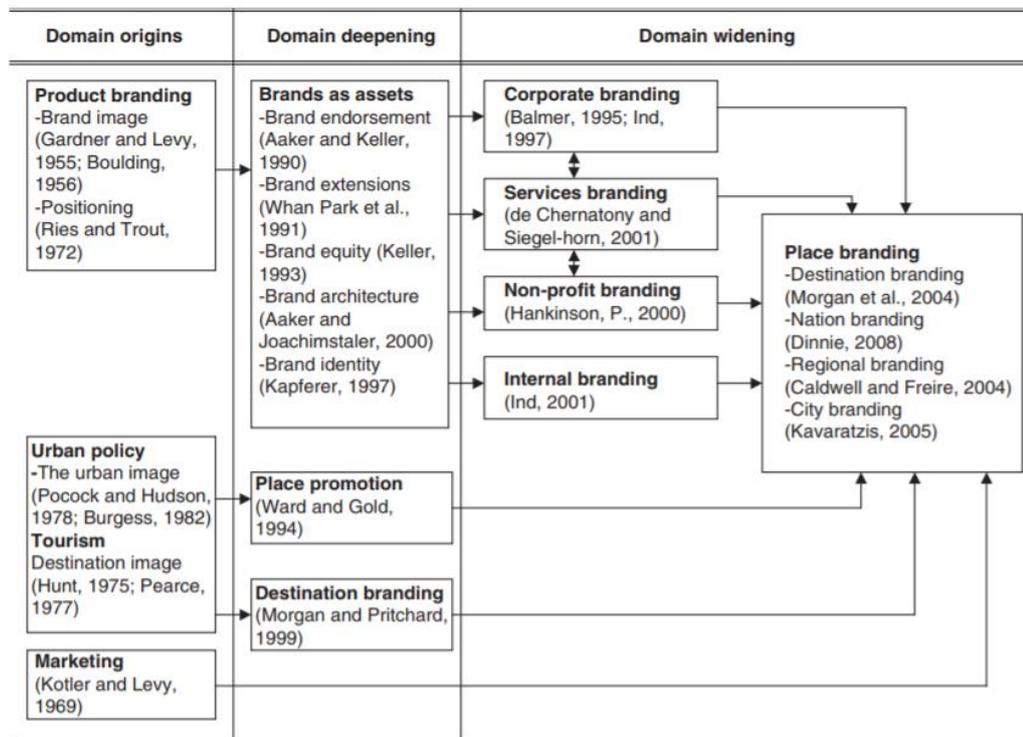
Los orígenes teóricos del *place branding*, es decir, del *branding territorial* o *branding de lugares*, pueden encontrarse en la convergencia de tres dominios teóricos diferentes: por un lado, el *branding* tradicional de productos; por otro lado, el sector público con el desarrollo de la política pública y la promoción del turismo; y por último, el marketing. Este desarrollo terminológico ha fomentado una progresiva profundización literaria contribuyendo a la construcción del *place branding* como dominio teórico propio (Hankinson, 2010).

En un primer momento, con el desarrollo del *branding* de productos surgió un amplio abanico conceptual referente a la marca que la presentaba no tanto como un elemento más del producto, si no como un activo independiente y estratégico de las empresas. Posteriormente, más allá del *branding* de productos, la creación y fomento de una marca referida a lugares comenzó en 1970 desde un doble marco: por un lado, el de la política pública (*urban policy*) dando lugar al concepto de *place promotion*, y, por otro lado, el del turismo, cuyo impulso provocó la aparición del término *destination branding*,

dentro de la literatura general del *branding*. Y finalmente, a partir del año 2000 aparecen las primeras contribuciones a la literatura del *place branding* desde el campo del marketing (Hankinson, 2010).

Todos y cada uno de estos conceptos, procedentes de diferentes disciplinas, han revertido en la construcción del término *place branding* en general, en el que se incluyen conceptos más específicos como son el de *nation branding*, *destination branding*, *regional branding* y *city branding* (Hankinson, 2010).

El siguiente esquema, muestra este proceso de desarrollo y apertura conceptual que ha permitido incluir el *place branding* en el discurso general del *branding*, tradicionalmente aplicado, casi de forma exclusiva, a las empresas y al desarrollo de sus productos y servicios. Además, detalla los autores de referencia para cada disciplina.



(Hankinson, 2010).

Como bien explica Graham Hankinson en su artículo “*Place branding research: A cross-disciplinary agenda and the views of practitioners*”, según el dominio desde el que se aborde el *place branding*, varía el sentido en el que se representa un mismo territorio o lugar. Desde el campo del turismo, los lugares se representan como destinos que visitar, sean países, regiones, ciudades o pueblos, lo que da lugar al *destination branding* (Hankinson, 2010) y recoge los esfuerzos que se realizan con el fin de

incrementar tanto el número de visitantes como el gasto por turista en un destino particular (Hanna & Rowley, 2007). La política pública al hablar de *place branding*, pone el foco en el desarrollo económico del territorio centrándose en más actividades que el mero turismo como el desarrollo industrial, y los servicios culturales o financieros (Hankinson, 2010).

Desde la perspectiva del marketing, el *place branding* puede aplicarse a constructos muy diversos como naciones, ciudades y regiones (*nation, city* y *regional branding*) y actividades de todo tipo (Hankinson, 2010). Para Simon Anholt, académico del marketing y estratega de reconocido prestigio mundial, el *place branding* es ‘*the practice of applying brand strategy and other marketing techniques and disciplines to the economic, social, political and cultural developments of cities, regions and countries*’ (Hanna & Rowley, 2007), es decir, la gestión de la identidad de un “lugar” por medio de innovación estratégica y una coordinada política económica, comercial, social, cultural y gubernamental (Moilanen & Rainisto, 2009). Para Baker, la aplicación del *branding* a un territorio consiste en darle una identidad competitiva ya que la marca ayuda a construir y transmitir, tanto interna como externamente, los aspectos más diferenciales y memorables de dichos territorios, a través de mensajes y experiencias que se asocian a ese lugar y permanecen como distintivos del mismo en la mente de los consumidores. Robert Govers y Frank Go definen en su libro (2009) el *place branding* como el proceso de descubrir, crear, desarrollar y asimilar ideas y conceptos con el fin de reconstruir la identidad de un lugar, es decir, su *genius loci* o características definitorias, para que potencien la esencia del lugar por medio de inversión en tiempo y *hardware* (como infraestructura), *software* (como eventos), *orgware* (como cooperación organizativa) y *virtual ware* (como actos simbólicos) (The Place Brand Observer, 2019). También señalan la complejidad a la hora de encontrar una definición exacta para el *branding* territorial dada la falta de consenso entre los autores y sus respectivos campos de estudio.

Como concepto propio, el *place marketing* fue acuñado por primera vez en 1993 por Philip Kotler y sus compañeros académicos Donald H. Haider and Irving J. Rein, quienes postularon la idea de que podían aplicarse a unidades territoriales como ciudades, regiones o países los modelos de gestión y marketing desarrollados por las empresas, sobre todo, para hacer frente a una globalización cada vez más intensa y competitiva (Hankinson, 2010). El propósito del *place marketing* según la AMA es influenciar a un

público objetivo para que se comporte de forma favorable en relación a los productos o servicios asociados a un lugar específico (The Place Brand Observer, 2015).

2.2 El *nation branding* y la marca país

De forma similar a lo que sucede con el *place branding*, en las últimas décadas se aprecia un interés creciente por todo lo referido a la marca país, sin embargo, la falta de progreso en su desarrollo conceptual es una realidad simultánea.

La complejidad del *place branding* no solamente parte de la falta de consenso sobre una definición homogénea, sino que además existe cierta confusión sobre el vocabulario referente al territorio en sí. Podría entenderse como jerárquica la relación que existe entre los términos que componen el vocabulario asociado a un “lugar”, siendo el *place branding* el término general que engloba literatura referente tanto a regiones y países como ciudades y pueblos. Por otro lado, el concepto “destino” y “lugar” tienen connotaciones diferentes, siendo un “destino” una entidad territorial que se asocia predominantemente a las actividades relacionadas con el turismo. A efectos aclaratorios para el presente trabajo, si bien los términos de “país” y “nación” difieren, ya que “país” se refiere al espacio geográfico delimitado por una frontera, mientras que “nación” se refiere al sentimiento de unidad por parte de un mismo grupo humano con unas características comunes, el término nación se emplea como sinónimo de país en lo que al *nation branding* se refiere, y se aplica de forma exclusiva a los países o naciones. (Hanna & Rowley, 2007).

Habiendo realizado esta aclaración, se puede afirmar que el *nation branding* hace referencia al proceso en el que la marca es el país, estado o nación en cuestión. La marca país se entiende como el conjunto multidimensional de elementos que dota a una nación de diferenciación cultural concreta y relevancia para su público objetivo (Dinnie, 2008). Y cabe distinguirla de la marca nacional, que, en contraste con una marca global mundialmente reconocida, la marca nacional es aquella originaria de un país concreto y que queda confinada al mismo (Fan, 2010).

Algunos autores como Olins defienden la idea de que la práctica de construir una marca país se daba a nivel estatal incluso antes de que el término “*nation branding*” surgiera como tal. Para este autor, el *nation branding* no es una realidad nueva, si no que

ha estado presente como práctica común desde los orígenes del estado-nación, pese a no denominarse “*branding*” como tal. Estrategas como Bismark o Napoleón promocionaban sus naciones proyectando al exterior una imagen determinada, de igual modo que las empresas promocionan sus marcas, productos y servicios (The Place Brand Observer, 2015). En contraposición, se percibe paralelamente cierta reticencia terminológica por parte de algunos autores a la hora de aplicar la palabra “marca” a un país. El disenso existente entre los académicos no es tanto en cuanto al reconocimiento de la importancia de una identidad nacional fuerte y su fomento en el exterior, lo que viene siendo el fomento de la marca país, sino respecto al término “marca” *per se*, ya que se considera un término procedente del mundo empresarial que algunos autores discuten la adecuación de su aplicación a los países, por sus implicaciones demasiado superficiales para el conjunto de una nación (Olins, 2002)

Como término específico, el *nation branding* surgió en Inglaterra a finales de 1980 en un intento conjunto por parte de expertos británicos del marketing y políticos por reconstruir la imagen del país. Otro hito del *nation branding* contemporáneo son las campañas de *branding* de los Estados Unidos tras los atentados terroristas de al-Qaeda en septiembre de 2001, en las que la administración de George Bush contrató a expertos del *branding* con el fin de construir una nueva marca América (*Brand America*) (Viktorin, Gienow-Hecht, Estner, & Will, 2018).

Desde los inicios de la práctica del fomento de una marca país por parte de los estados se pueden apreciar tres tendencias o propósitos generales: en primer lugar, la reconstrucción de un país tras algún acontecimiento que haya dañado su imagen, con el consecuente fortalecimiento de la identidad nacional interna y la promoción de una imagen país en el exterior. En segundo lugar, como herramienta política gubernamental que promueve unos intereses concretos, ejemplo de ello son los esfuerzos de Japón por neutralizar la imagen de sus fuertes campañas militares fomentando su cultura como símbolo de paz y civilización ancestral. Finalmente, como estrategia para conseguir un cierto reconocimiento tanto nacional como internacional como en el caso de Estados Unidos y su fuerte imagen de unidad y patriotismo nacionales (Viktorin, Gienow-Hecht, Estner, & Will, 2018).

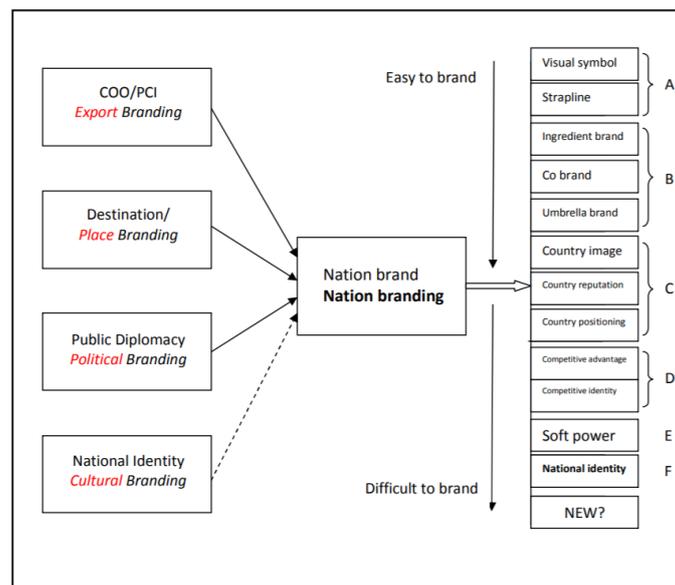
Por otro lado, los orígenes del *nation branding* o marca país como tema central de estudio se remontan a 1996, de la mano de su creador el gurú del marketing Simon Anholt, quién abrió camino a otros expertos en la investigación, para el que la creación de una

marca país se basa en crear un sentido de identidad y emociones. (Ruzzier, Antoncic, & Ruzzier, 2014). Así mismo, Wally Olins es uno de los mayores contribuyentes al desarrollo de este concepto, quien ha asesorado a países como Polonia, Lituania o Irlanda en sus intentos por mejorar su imagen como nación. En su publicación *Branding the Nation, the historical context* Wally Olins sintetiza lo que para él será el uso inevitable de la marca país en un futuro próximo: *Within the next decade or so nation branding will become, I believe, quite normal national practice. And then all the discussions will be focussed around which country does it well and which badly* (Olins, 2002). En este sentido, en las últimas décadas han proliferado los autores contemporáneos como Nadia Kaneva, Melissa Aronczyk o Peter van Ham, que investigan sobre la reputación y la imagen de un país y la interrelación de la política, las relaciones internacionales y la diplomacia con el branding (Viktorin, Gienow-Hecht, Estner, & Will, 2018).

El *nation branding* se apoya en cuatro elementos fundamentales: tradicionalmente, se vincula a los conceptos de país de origen (COO, por sus siglas en inglés) y de *place branding*, y más recientemente, se aprecia su estrecha relación con la diplomacia y la identidad nacional (Fan, 2010).

Cabe resaltar que, mientras la diplomacia se centra en objetivos de carácter político, y el COO o el *place branding* promocionan aspectos económicos más concretos como el turismo, las exportaciones o las inversiones, el *nation branding* tiene ambiciones de carácter general que afectan a la imagen global de un país en el ámbito internacional, por lo que cubre conjuntamente aspectos políticos, económicos y culturales, y es por ello que también participan en el proceso actores no estatales como instituciones, empresas o personajes públicos (Viktorin, Gienow-Hecht, Estner, & Will, 2018). La idea más aceptada es que todo país consciente o inconscientemente tiene una marca, es decir, tiene un nombre definitorio y genera una imagen única en la mente de los consumidores, tanto dentro como fuera del mismo. Esto implica que, la marca país existe pese a que un estado no haga un esfuerzo consciente en *nation branding*. Esta marca país se entiende como el conjunto de percepciones que tienen los grupos de interés o *stakeholders* a nivel internacional y que hace referencia a alguno o todos de los siguientes elementos del país: la gente, la cultura, el idioma, la historia, la comida, la moda, sus personajes públicos, las marcas nacionales... (Fan, 2010).

El siguiente esquema ayuda a visualizar, por un lado, los cuatro ámbitos con los que se relaciona el *nation branding*, ya mencionados anteriormente, y por otro lado, los elementos que pueden identificarse con la marca país ordenados por grupos de nivel según la facilidad para promocionarse (*to brand*) y comunicarse: en el nivel A la marca país se entiende como un símbolo o slogan siendo el aspecto más fácil de comunicar. En el nivel B, la marca país se identifica con una “marca paraguas” en la que se incluyen múltiples actividades como el turismo o las exportaciones, y que se comunican con menos facilidad que el nivel anterior. En el siguiente nivel C, la marca país se relaciona con la imagen de un país, su reputación y posicionamiento, aspectos similares a los que se tienen en cuenta en las marcas empresariales y el *corporate branding*. En el nivel D y en la línea de pensamiento de Anholt, Lee y Porter, el *nation branding* se centra en crear y mantener la competitividad nacional, mientras que en el siguiente nivel E el propósito del *nation branding* es potenciar el poder blando o *soft power* del país en cuestión, como defiende el pensador Nye. Finalmente, el nivel F, el más difícil de promocionar y comunicar, es aquel en el que el *nation branding* se relaciona con la identidad nacional (Fan, 2010).



(Fan, 2010)

De la siguiente explicación del *nation branding* se derivan tres conceptos relacionados como son la identidad de marca, la imagen de marca y la reputación de un país. Todos hacen referencia a las asociaciones que se generan en la mente del consumidor a través de la experiencia y el conocimiento sobre un país, pero presentan ciertas diferencias cuya distinción es fundamental.

El *nation branding* actúa sobre la identidad de marca de un país, y la percepción de dicha identidad por parte de los consumidores o visitantes, conforma la imagen de marca del mismo. La falta de cohesión o alineación que puedan darse entre la imagen y la identidad nacionales supone un obstáculo para los países ya que estarían siendo percibidos de forma diferente al modo realmente deseado. Por ello, conforme a los objetivos de identidad de marca que un país pretenda transmitir, la imagen de marca puede cambiarse: reposicionarse, redefinirse y comunicarse de cero con el fin de transmitir una identidad reforzada o nueva, que los *stakeholders* externos perciban como fuerte y sólida. Por su parte la reputación se refiere al *feedback* que un país recibe del exterior, y es el elemento recíproco e inverso a la imagen de marca de un país (Fan, 2010).

2.4 Estrategia marca país (EMP)

A modo de recapitulación, se podría definir la marca país como un activo intangible de los estados, un conjunto de fortalezas y debilidades vinculadas al país de origen que incorporan o sustraen el valor al conjunto de productos y servicios con los que comercializa en los mercados globales (The Place Brand Observer, 2019). La intensa competencia a nivel global con la que se encuentran los países tanto en sus mercados domésticos como internacionales fomenta la aplicación de técnicas del branding a los países con tres objetivos principales: atraer turistas, estimular la inversión extranjera en el país (FDI, por las siglas en inglés) e incrementar las exportaciones (Dinnie, 2003)

Algunos de los posibles propósitos que persigue la creación de una marca país son (Fan, 2010):

- a) Remodelar la identidad nacional según explicaba Olins.
- b) Fortalecer la competitividad nacional según Anholt y Lee.
- c) Llevar a cabo y fomentar actividades políticas, culturales, deportivas y de negocios con el exterior.
- d) Fomentar el interés político y económico por el país en cuestión tanto dentro como fuera del mismo.
- e) Modificar, mejorar o fortalecer la imagen y reputación de un país.

Siguiendo un enfoque más económico, el *nation branding* se entiende como un medio para construir y mantener la posición estratégica de un país con el propósito de

alcanzar crecimiento económico (The Place Brand Observer, 2019). En la literatura se encuentran investigaciones sobre la Estrategia Marca País (EMP, en adelante) como herramienta importante en el diseño y ejecución de la política económica de un Estado (Onofrio & Rabadán, 2008). Así lo sostienen escritores como Peter Van Ham, según el cual los países que no se promocionan en el exterior tienen dificultades para atraer atención política y económica ya que la imagen y la reputación se están convirtiendo también en partes esenciales de la estrategia nacional (Dinnie, 2003).

Dado que los cambios en las percepciones requieren del medio o largo plazo (de entre 5 a 10 años) para modificarlas, resulta imprescindible la implementación de una Estrategia de Marca País (EMP, en adelante) que sea integral, dinámica y flexible ante los cambios que puedan suceder en un contexto internacional (Onofrio & Rabadán, 2008). Toda EMP debe enfocarse en potenciar y garantizar un posicionamiento fuerte a largo plazo en el contexto global y su éxito dependerá de la capacidad para distinguir cuál es la imagen actual del país y qué imagen quieren proyectar (Felipa, 2014).

Una EMP se define como “el uso de características típicas de la vida nacional como medio de influir en la imagen y percepción del país en la sociedad civil, la opinión pública y los medios de comunicación extranjeros, incrementando el prestigio internacional del Estado y mejorando su posición política y su competitividad económica en el sistema mundial”. La EMP ha de ser emprendida de forma conjunta entre el gobierno de un país y actores no estatales, conformando un proceso en el que se impliquen tanto el sector público como el privado con el objetivo de crear y transmitir una Imagen nacional influyendo sobre la percepción que se tenga del país en el exterior y mejorando su posición en el sistema internacional (Onofrio & Rabadán, 2008).

Entre los beneficios de la implementación de una EMP se encuentran (Onofrio & Rabadán, 2008):

- a) Aumento de la fidelización de los “consumidores” del país.
- b) Aumento de las expectativas de calidad de los productos y servicios del país por parte de los consumidores, lo que estimula la mejora de los sistemas de control y fomenta la innovación.
- c) Mayor poder de negociación asociado a una imagen fuerte como país en la esfera internacional.
- d) Fortalecimiento del entramado empresarial.

- e) Una buena marca país es señal de planificación estratégica y ambición, lo que fomenta la aceptación, el respeto y el interés del resto de la comunidad internacional.

En cuanto a EMP, abundan los estudios referentes a países occidentales, europeos, o de América Latina en los que se plasman procesos de cambio la creación de una marca país, en su fase introductoria como Colombia o Perú. Simon Anholt, en su texto *Brand New Justice: The upside of Global Branding* aborda cómo las economías emergentes pueden promocionar naciones para escapar de un estatus relegado y competir de forma más efectiva en la economía global (Dinnie, 2003). Sin embargo, son escasos los estudios de la marca país en los países del continente africano, a excepción de casos aislados como el de Sudáfrica o Marruecos.

Con todo esto, se ha ofrecido un recorrido general por la literatura existente hasta la fecha sobre la marca país, por medio de una selección de autores clave en este ámbito, así como los conceptos fundamentales para esta investigación como es la EMP. Asimismo, se ha explicado relativo vacío literario sobre estudios de marca país aplicados en casos de países africanos.

2.5 Competitividad y crecimiento económico

Los economistas clásicos contribuyeron decisivamente al desarrollo de modelos de comercio internacional, desde el mercantilismo y Adam Smith con la teoría de la ventaja absoluta, pasando por David Ricardo, hasta Krugman y Lancaster. Por otro lado, las teorías económicas modernas abarcan la teoría de la ventaja comparativa de Heckscher y Ohlin, hasta la teoría de la competitividad y el comercio en las que destacan las aportaciones de Porter (Suñol, 2006).

La teoría clásica del comercio internacional explica cómo el éxito de los países depende de su dotación de factores productivos: recursos naturales, trabajo y capital, de tal forma que los países adquieren un grado de especialización mayor en aquellos sectores en los que usan intensivamente alguno de esos factores (Rice, 2013). En esta línea, el modelo Heckscher - Ohlin (H-O) analiza el comercio internacional y lo vincula a la teoría clásica de la ventaja comparativa defendiendo que, precisamente son estas diferencias de factores productivos entre países lo que genera diferencias de productividad. Este modelo

asocia la productividad a actividades de exportación, considerando que un país exporta aquellos bienes en cuya producción se haya usado intensivamente el factor más abundante y barato (Hernández, 2008).

La historia económica de la segunda mitad del siglo XX defiende la idea de la prosperidad compartida a través del comercio internacional (Fundación BBVA, 2008). En esta línea, Michael Porter, prestigioso consultor internacional y profesor de la universidad de Harvard (E.E.U.U), le da un nuevo enfoque a la teoría económica clásica de la ventaja comparativa, que solo considera la dotación heredada de factores con la que cuenta un país como causa natural de las diferencias en productividad entre países y del crecimiento económico, para tener en consideración dos aspectos fundamentales y evolutivos que presentan nuevas oportunidades de crecimiento: la globalización y el desarrollo tecnológico. Estos factores introducen la teoría de la ventaja competitiva, según la cual la superioridad que un país adquiera en el sistema internacional respecto a los demás países no depende únicamente de su dotación natural de factores productivos, si no que queda determinada en última instancia por la competitividad, es decir, la capacidad para adquirir ventajas para incorporarse de forma eficiente en el mercado mundial (Hernández, 2008).

La competitividad surgió como un aspecto microeconómico aplicado a la economía empresarial, haciendo alusión a la capacidad de una empresa para ser competitiva, la cual queda determinada según la rentabilidad de sus activos en mercados de libre competencia. Más adelante, el término de la competitividad comenzó a aplicarse a unidades territoriales concretas como regiones o países (Fundación BBVA, 2008). La medición de la competitividad territorial se desplaza hacia aspectos relacionados con el crecimiento económico, más concretamente, la productividad del trabajo. De hecho, para Porter, el único factor significativo de medición de la competitividad es la productividad, de la que depende a su vez la prosperidad de los países (Fundación BBVA, 2008). La productividad es entendida como la cantidad de *output* producida por unidad de factor invertido, capital o trabajo, y según defiende Porter, “la productividad constituye el principal indicador del crecimiento y progreso económico de un país” (Guzmán & Abortes, 1993). Siendo el objetivo principal de una nación el de crear las condiciones propicias para garantizar la prosperidad y el bienestar de sus ciudadanos, la habilidad para conseguirlo dependerá de la productividad (Rice, 2013).

Las mejoras en la productividad del trabajo conllevan numerosas ventajas económicas: en el sector industrial conduce a una reducción de costes y precios; en el ámbito empresarial, la productividad es necesaria para la obtención y el mantenimiento de la rentabilidad en el mercado, elevándose los beneficios y márgenes (Guzmán & Abortes, 1993). Así mismo, de la productividad se derivan beneficios sociales que revierten en una mejora de la calidad de vida como la potencial reducción de la jornada laboral o la mejora de los salarios reales, la obtención de mayores recursos disponibles para la inversión o la ampliación de la oferta de bienes públicos (Fundación BBVA, 2008). Estas ventajas ponen de manifiesto la importancia que adquiere la productividad tanto en el marco de la competitividad nacional, y sus efectos sobre el comercio internacional y el crecimiento económico.

La productividad revierte en unos mayores niveles de ingresos y en consecuencia en crecimiento económico, lo que, si se dan otras variables de desarrollo humano, conducen a la prosperidad nacional y el desarrollo económico. El propio FEM considera que las economías más competitivas son aquellas con mayor probabilidad de conseguir un crecimiento sostenible (Cann, 2016).

Para que un país consiga ser eficiente en el comercio internacional, necesita lograr y mantener un alto nivel de competitividad internacional, considerada actualmente como requisito fundamental para conseguir un crecimiento económico sostenido (Valencia & Ortiz, 2014). Pese a no existir una definición única para la competitividad internacional autores como Fagerberg la definen como “la capacidad de un país para lograr objetivos fundamentales de la política económica, tales como el crecimiento en el ingreso y el empleo, sin incurrir en dificultades en la balanza de pagos”. Otros como Fernando Fajnzylber sostienen que la competitividad internacional es “la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población. Esto exige el incremento de la productividad y, por ende, la incorporación de progreso técnico” (Hernández, 2008). De estas definiciones se aprecia la relación entre la competitividad nacional como factor de crecimiento económico y más concretamente, de prosperidad nacional.

En la actualidad, la competitividad se analiza conjuntamente desde ambos enfoques: el microeconómico empresarial, y el macroeconómico en el ámbito nacional, ya que, al fin y al cabo, son las empresas las que compiten en los mercados internacionales y no los países, y al mismo tiempo, las condiciones estructurales de la economía nacional

inciden en el desempeño de las empresas. De igual modo que lo que sucede en el ámbito empresarial en el que la competitividad se vincula a los resultados económicos y su cuota de mercado tanto nacional como internacional, a nivel estatal, se considera que un país es competitivo en la medida en que lo son sus unidades productivas, es decir, las empresas (Guzmán & Abortes, 1993). En la actualidad la competitividad es un aspecto que puede medirse en tres entornos diferentes: la empresa, estudiada por la Teoría de la Estrategia; el sector, de cuyo análisis de competitividad se encarga la Economía Industrial; y un país o conjunto de países, a través de un análisis macroeconómico que sustenta la Teoría del Comercio Internacional. Es importante tener en mente la interrelación de los tres niveles, de forma que, “son las estrategias desplegadas a nivel microeconómico las que realmente determinan la posición competitiva de un determinado país, ya que en la medida en que las empresas sean competitivas, también lo serán las naciones sede de éstas” (Senra, 1999).

Y así la prosperidad nacional depende en gran medida de las oportunidades que un país brinda a sus empresas, responsables de la creación de ventaja competitiva a través de inversión en innovación y eficiencia tecnológica (Rice, 2013). La consecución de ventaja competitiva es proceso altamente focalizado en sectores concretos, aquellos en los que el entorno nacional es el más dinámico y progresivo. La competitividad internacional de un país queda definida según Porter por cuatro determinantes o factores del entorno nacional que componen lo que se conoce como el Modelo del Diamante de la Ventaja Competitiva Nacional (Rice, 2013):

1. Dotación y condición de los factores especializado: mejora la capacidad de innovación y ayudan a conseguir una producción eficiente.
2. Condiciones de la demanda interna. Una demanda nacional exigente revierte directamente en un aumento de la exigibilidad y mejoras empresariales, y anticipa las necesidades de los mercados extranjeros.
3. Sectores o Industrias relacionadas o afines, es decir, proveedores nacionales con presencia internacional y que sean competitivos.
4. Ambiente de rivalidad empresarial, es decir, el nivel de competencia interna que estimula la productividad.

Además de estos cuatro factores, en las economías de mercado, resulta indispensable la actuación conjunta del sector privado y del sector público, a través de la intervención del Estado, para conseguir un ambiente que favorezca la productividad y la

creación de competitividad nacional (Rice, 2013). Los gobiernos pueden mejorar la competitividad por medio de diversas actuaciones en materia de política económica como son la política monetaria y fiscal, la política de inversiones públicas o la política de defensa de la competencia (Guzmán & Abortes, 1993).



(Elaboración propia, 2019)

Son dos los organismos de mayor reconocimiento internacional encargados de medir la competitividad nacional por medio de la elaboración de rankings comparativos de países: el *International Institute for Managamente Development* (IMD), que publica cada año el *World Competitiveness Yearbook*, y el Foro Económico Mundial (FEM, en adelante). El FEM publica el Reporte Global de Competitividad (RGC, en adelante) como evaluación del nivel de competitividad de cada país. Para su medición utiliza el Índice Global de Competitividad que tiene en consideración variables micro y macroeconómicas, y está compuesto a su vez por subíndices que evalúan los 12 componentes o pilares de competitividad tanto del sector público como privado que posicionan a un país en términos de productividad y desarrollo económico a escala global. (Rice, 2013).

A efectos de esta investigación interesa comprender la relación entre el crecimiento económico y la competitividad en la medida que una adecuada estrategia de

marca país incida potencialmente de forma positiva sobre la competitividad nacional. Cada vez son más frecuentes las investigaciones que entienden el término de **marca país como factor de ventaja competitiva** (The Place Brand Observer, 2019). Sin ir más lejos, el artículo publicado por el ICE “La marca país como ventaja competitiva. El valor de la marca España” ilustra cómo el desarrollo de una marca país puede proporcionar notorias y duraderas ventajas competitivas a los productos y servicios nacionales con proyección internacional: “La gestión del valor de la marca (a nivel micro) puede ser utilizado para crear una imagen poderosa y atractiva de un país (nivel macro)” (Silvestre & Béjar, 2002). El propio Simon Anholt describe la realidad de la marca país como estrategia económica de los países para mejorar su posición competitiva en la economía global (Ruzzier, Antoncic, & Ruzzier, 2014) y otros muchos autores señalan la importancia de la marca país como instrumento fundamental para la mejora de la reputación de un país en los mercados internacionales (Echeverri, Niculcar, Herrera, & Ossorio, 2013).

Son múltiples y diferentes las definiciones de competitividad de un país, pero todas ellas coinciden en su relación con la productividad, en la línea de Porter que la defiende como el principal factor de la competitividad nacional. Según el Foro Económico Mundial, la competitividad es “un conjunto de factores, políticas e instituciones que determinan el nivel de productividad de un país y que, por lo tanto, determina el nivel de crecimiento económico que puede alcanzar una economía.” (Cann, 2016). Por su parte la OCDE sostiene que “la competitividad de un país es el grado en el que una nación puede, bajo libre comercio y condiciones justas de mercado, producir bienes y servicios que cubran las exigencias de los mercados, a la vez de mantener y expandir los ingresos reales de su gente en el largo plazo” (Bougrine, 2001).

En términos generales, el crecimiento económico se define como el “cambio cuantitativo o expansión de la economía de un país” (Martín, 2011). Según Paul R. Krugman y Robin Wells (2006), el crecimiento económico es la capacidad que tiene una economía para producir cada vez más bienes y servicios. A fin de evaluar el crecimiento de un país se ha de medir la tendencia ascendente de las variables macroeconómicas en términos reales. Convencionalmente, su indicador es el PIB o el PNB, es decir, el aumento porcentual del Producto Interior Bruto o Producto Nacional Bruto de un país en un año, y de forma conjunta con el ingreso nacional, la inversión y el consumo, representan las cuatro variables macroeconómicas principales en la medición del crecimiento económico (Martín, 2011). Además, conseguir que este crecimiento económico sea sostenido en el

tiempo, se ha convertido en uno de los principales objetivos de la política económica de los países (Krugman & Wells, 2006). Sin embargo, la consideración exclusiva de estas variables de crecimiento conduce a un análisis puramente económico de la realidad de un país, pasando desapercibidas otras variables de carácter social. Para que sea sostenible, y además favorecer su perduración en el tiempo, el crecimiento económico ha de considerar conjuntamente factores de desarrollo humano, que se alejan de los puramente económicos, como son la calidad de vida, el nivel de alfabetización, el bienestar social... (Martín, 2011).

El crecimiento del PIB, principal indicador de crecimiento económico puede darse bien de forma extensiva, lo que implica una mayor utilización de recursos, o de manera intensiva, empleando la misma cantidad de recursos, pero de forma más eficiente, es decir, cuando se incrementa la productividad del trabajo. Esto puede suceder por tres vías: por la acumulación de una parte del producto, gracias al progreso técnico o perfeccionando la organización de la actividad económica. La productividad del trabajo, que lleva al crecimiento económico intensivo, es condición fundamental del desarrollo económico (Martín, 2011).

Habiendo reflexionado sobre la relación entre la productividad y la competitividad nacional, en la medida en la que ayudan a alcanzar mejores niveles de crecimiento económico, en el siguiente apartado se procederá a analizar el papel de una adecuada EMP para una Ghana competitiva, lo que, a su vez, si se dan los factores de desarrollo humano pertinentes, llevarían a la aparición de una nación próspera.

3. Análisis

A fin de abordar el análisis central de esta investigación, en este apartado se comenzará exponiendo de forma general el panorama que presenta la región de África subsahariana, para continuar con un análisis más detallado de la situación de Ghana respecto a sus marcos geográfico y demográfico, económico, político e internacional. Posteriormente, se analizará la competitividad del país siguiendo el modelo elaborado por el Foro Económico Mundial que se completará con la presentación de una serie de indicadores e índices sociales seleccionados, así como un análisis de la facilidad para hacer negocios que presenta el país según el Banco Mundial. Finalmente se desarrollará un primer esbozo de cómo una EMP podría potenciar aquellos aspectos y sectores en los que Ghana es más competitivo y por tanto mejorarían su posición económica.

Con todo esto, el propósito general del análisis es determinar qué papel juega y dónde actuaría una EMP en la siguiente secuencia aplicada a Ghana.

Crecimiento económico intensivo → aumento de la productividad → alta competitividad
→ eficiencia en el comercio internacional → crecimiento económico + desarrollo humano
→ desarrollo económico = prosperidad

3.1 Panorama general del África subsahariana

Desde el punto de vista geográfico, el continente africano se divide en dos grandes zonas: el norte de África, que comprende los países de Marruecos, Libia, Argelia, Egipto y Túnez, y la región del África Subsahariana, también conocida como África Negra, que engloba al resto de 49 países africanos no limítrofes con el Mar Mediterráneo y situados geográficamente al sur del desierto del Sahara. Esta región engloba alrededor de 900 millones de personas y destaca por la multiculturalidad y pluralidad lingüística y étnica (ACNUR, 2017). El África subsahariana puede dividirse a su vez en cuatro subregiones territoriales: África oriental, África occidental (en la que se encuentra Ghana), África austral y África central.

A nivel económico, la región del África subsahariana, junto con Asia del Este, ha presentado la mayor tasa de crecimiento a nivel global en la última década (Estrades, 2017). Según los últimos datos del Banco Mundial en 2019, el panorama económico de

la región del África subsahariana presenta una tendencia favorable general. Para el periodo 2019-2020 se prevé un promedio de crecimiento moderado del PIB del 3,6%, lo que representa una mejora respecto al 2,6% en 2017 y al 3,1% del PIB proyectado para 2018 en el mismo periodo (Banco Mundial, 2019). Otras tendencias demográficas y sociales características de la región son las altas tasas de crecimiento poblacional y un importante proceso de urbanización (Estrades, 2017)

Si bien el África subsahariana es una de las zonas más ricas en recursos naturales y mano de obra del planeta, a escala mundial se trata al mismo tiempo de una de las regiones más deprimidas en términos sociales y económicos, y con mayor incertidumbre política (African Development Bank Group, 2019). Por un lado, presenta los niveles más altos de inseguridad alimentaria dado el elevado volumen de importaciones de alimentos (maíz, arroz, cerdo, pollo y trigo) y la explotación agrícola y ganadera por parte de grandes multinacionales que dan salida a la producción hacia los mercados globales en vez de retenerla en el continente africano. La baja productividad agrícola y la alta dependencia de las importaciones de alimentos (12% del total en 2016) ponen en entredicho la capacidad de autoabastecimiento del continente africano (Estrades, 2017). Por otro lado, atendiendo al Coeficiente de Gini, el África subsahariana presenta los niveles más altos de desigualdad salarial del mundo (Wall, 2018).

Por ello, pese a que las cifras demuestran una evolución positiva del PIB per cápita, las previsiones de crecimiento no son suficientes para hacer frente a los factores microeconómicos de inestabilidad como son la pobreza y el desempleo generalizados, ni para abordar el déficit fiscal y de la balanza de pagos, ni la vulnerabilidad generada por la deuda externa, aspectos característicos de los países africanos. Además, se trata de un crecimiento ante todo desigual y con resultados muy diversos dadas las grandes diferencias estructurales entre países y regiones en el continente (African Development Bank Group, 2019).

Se puede distinguir dos tipos de economías en la región: los países que destacan por el sector petrolífero, ricos en recursos naturales en general, y aquellos en las que predominan sectores industriales no relacionados con el petróleo, cuya economía se enfoca en la producción agrícola, el consumo y la inversión pública. El segundo grupo de países, liderado por Ghana y seguido de Etiopía, Kenia, Senegal o Ruanda ha presentado en 2018 un crecimiento del PIB más acelerado y sólido que el resto (Banco Mundial, 2019). Mientras que países del primer grupo como Nigeria, Sudáfrica y Angola, que son

al mismo tiempo las tres economías más grandes de la región, así como el resto de los países exportadores de petróleo que forman parte de la CEMAC, se han visto afectados negativamente (disminución de las exportaciones) por la caída de los precios del petróleo, y por una recuperación del sector y de su economía más lenta de lo esperado (African Development Bank Group, 2019).

La contribución de los factores al crecimiento general del PIB que presenta la región de África subsahariana ha ido variando gradualmente en los últimos años. Destaca el peso ejercido por el aumento de las exportaciones netas y sobre todo de la inversión, pasando de un 14% en 2014 a un 48% de la composición del PIB en 2018, frente a una leve reducción del consumo como factor de crecimiento económico. Otro de los rasgos característicos de las previsiones de economía subsahariana es el aumento demográfico para los próximos años, así como el incremento acelerado de jóvenes en edad de incorporarse al mercado laboral (aumento de la mano de obra disponible) lo que acentúa la presión por la creación de empleo en los países. Siguiendo la tasa actual, el continente africano necesitaría crear anualmente unos 12 millones de nuevos puestos de trabajo para evitar el aumento de las tasas de desempleo. La composición del trabajo se caracteriza por la mano de obra informal, así como por el bajo dinamismo, las carencias en infraestructuras y la corrupción del entramado empresarial, formado sobre todo por pequeñas y medianas empresas (African Development Bank Group, 2019).

Por otro lado, la participación del África subsahariana en el ámbito internacional es marginal. Cabe señalar el escaso dinamismo de su comercio exterior que destaca principalmente por la exportación e importación de alimentos y cuyas cifras varían en las distintas regiones que lo componen. Algunos países como Nigeria y Ghana concentran sus exportaciones en el petróleo crudo, o de productos agrícolas como el cacao, el café, el tabaco o el té. Las importaciones por lo general presentan una mayor diversificación de productos: alimentos, combustible, maquinaria y equipos, vehículos de transporte (Estrades, 2017)

Además, son escasos los acuerdos internacionales entre países de África subsahariana y el resto del mundo, bien bilaterales o por bloques, destacando principalmente un acuerdo de libre comercio con EFTA y un acuerdo preferencial de comercio con MERCOSUR; en este sentido predominan los acuerdos intrarregionales entre países africanos. La Unión Africana, formada en 2002, tiene como objetivo avanzar hacia una zona de libre comercio que abarque las 54 economías del África subsahariana.

Sin embargo, los principales destinos del comercio africano se encuentran todavía fuera de la región, siendo la UE, China, E.E.U.U y MERCOSUR los principales mercados con los que comercializa (Estrades, 2017).

En términos de competitividad, siguiendo el Índice de Competitividad Global elaborado por el FEM, ningún país africano se encuentra entre los más exitosos del mundo, y según muestra el ranking de competitividad de 2018, dicho índice en África subsahariana es del 45,2%, inferior a la media mundial (60%); de forma individual, únicamente Mauricio y Sudáfrica presentan un índice de competitividad superior al promedio. De hecho, 8 de los 10 países menos competitivos del mundo pertenecen a la región de África subsahariana, siendo Chad el último de la lista de los 140 países encuestados con un índice de 35,5%. A nivel regional también se aprecian diferencias entre países: África del Sur es la región más competitiva con un índice de 48%, seguida de África del Este (46.8%) y de África Occidental (44.5%) (Agencia Ecofin, 2018). (Agencia Ecofin, 2018)

A fin de conseguir un crecimiento económico sostenible en la región de África subsahariana, fundamental para elevar la tasa de empleo, se han de realizar esfuerzos de industrialización y diversificación que permitan a cada país desarrollar su propia ventaja comparativa (African Development Bank Group, 2019). En el centro de esta industrialización debe situarse el sector agrícola, junto con una inversión tangible en capital humano que favorezca la integración de la población joven al mercado laboral en sectores productivos (ICEX, 2018).

La productividad y el crecimiento de las empresas en África subsahariana depende de una serie de factores: una infraestructura adecuada, unos factores de producción eficientes, el apoyo de un fuerte entramado institucional, la formación de clústeres industriales y la atracción de inversión extranjera (FDI) (African Development Bank Group, 2019). Además, el *African Development Outlook* publicado en 2016 por *el African Development Bank Group* hizo hincapié como factor fundamental para la transformación económica del subcontinente la urbanización y el desbloqueo del potencial de las ciudades (Casa África, 2019). Pese a ser las ciudades africanas aquellas con un crecimiento económico mayor, en general se encuentran desconectadas del entramado económico y de inversión mundial, y la competitividad de los países africanos dependerá en gran medida en la mejora de esta conectividad financiera (Agencia Ecofin, 2018).

3.2 Ghana en contexto

Una presentación completa del perfil de Ghana como país requiere primero analizar la situación de la región en la que se encuentra ubicado en la medida en que el panorama regional afecta y condiciona ciertos aspectos internos del país. Ghana es uno de los 15 países que componen la región de África occidental, en la que la desigualdad entre países de la región se aprecia en todos los ámbitos económico, político y social. Esta región acoge a algunos de los países menos desarrollados de todo el continente, así como a Nigeria, la economía más grande de todas en términos de PIB, pero con el índice de desarrollo humano más bajo de África.

Según el *West African Economic Outlook* de 2019 (en datos disponibles más recientes de 2017, estimados para 2018 y proyectados para 2019 y 2020) durante el periodo 2012- 2015 la región en general experimentó un crecimiento económico considerable, que se vio ralentizado en 2016 sobre todo en países como Liberia o Nigeria cuyos crecimientos alcanzaron cifras negativas, lo que produjo una bajada del PIB per cápita promedio de la región hasta del 0,5%, e incluso afectó a la baja el crecimiento económico en todo el continente. En 2017 y 2018, la región recuperó paulatinamente el crecimiento del PIB que alcanzó un 3,3% en 2018; este lento y modesto crecimiento refleja tres aspectos que afectan conjuntamente a la región occidental: la bajada en los precios de los recursos naturales sobre todo petróleo, oro y cacao (*lower commodity prices*), la contracción de la producción de petróleo en Nigeria cuyos efectos negativos prevalecen por encima del fuerte crecimiento por parte de otras economías más pequeñas de la misma zona, y por último, el impacto de la expansión del Ébola. Para el periodo 2019-2020, se proyecta un crecimiento económico moderado de África occidental del 3,6%, liderado por las aportaciones pujantes de países como Ghana, la octava economía del continente en términos de PIB (African Development Bank Group, 2019) (African Development Bank Group, 2019), (Estrades, 2017).

La composición del PIB de la región se caracteriza por una balanza de pagos favorable dadas las exportaciones netas positivas de la región, así como por un nivel de inversión considerable, principales factores del crecimiento económico, frente a una contribución marginal al PIB del consumo privado y público. Similarmente a lo que sucede en todo el subcontinente, la economía la región de África Occidental está tradicionalmente dominada por el sector agrícola, aunque en los últimos años el sector

servicios ha ido cobrando importancia destacable siendo el que más aporta en valor añadido, frente al sector manufacturero y de la industria a penas desarrollado (a excepción de Costa de Marfil). La transformación estructural de sectores económicos hacia la industrialización aun es débil, sobre todo en aquellos países dependientes de la extracción de recursos naturales. El turismo en Cabo Verde, y los servicios financieros en Nigeria y Ghana destacan como subsectores de la economía de la región acumulando un 50% del PIB en 2018 (African Development Bank Group, 2019).

Otro de los retos socioeconómicos más importantes de la región es el reciente aumento de la tasa de desempleo que cayó de un 3,7% en 2015 a un 5,2% en 2018, así como la persistente economía informal también característica en toda la región del África subsahariana. Uno de los principales riesgos económicos de la región es la inestabilidad política que presentan países como Mali, el norte de Nigeria o Níger. La inflación también supone un reto para la inversión extranjera y el crecimiento sostenido en la zona. La tasa de inflación se precipitó en 2017 hasta alcanzar un 13%, mientras que en 2018 disminuyó hasta un 9,5% y se proyecta una nueva subida modesta para 2019 antes de mantenerse estable en los siguientes años, todo ello asumiendo estabilidad en los precios del petróleo (African Development Bank Group, 2019).

A nivel gubernamental, el déficit fiscal promedio de la zona se deterioró en 2017 dada la baja capacidad para diversificar los ingresos y realizar reformas fiscales, potenciado por falta de transparencia y responsabilidad política generalizada. Las condiciones macroeconómicas de la región podrían verse mejoradas en el corto y medio plazo por la recuperación y estabilidad de precios, lo que condicionará la demanda global. Se necesitará también inversión pública en el Desarrollo de las infraestructuras adecuadas que permitan reducir el coste de las empresas y atraigan más inversión directa hacia los negocios africanos y más empresas extranjeras como las procedentes de China, uno de los mayores inversores en la zona (African Development Bank Group, 2019).

3.1.1 Marco geográfico y demográfico

La República de Ghana se encuentra situada en el Golfo de Guinea, limita al Norte con Burkina Faso, al Este con Togo, al Oeste con Costa de Marfil y al sur con el Océano Atlántico. Su capital Accra, junto a Kumasi y Takodari son las principales ciudades del

país por su relevancia económica en comparación con el resto (Oficina de Información Diplomática, 2017).

Ghana es rica en recursos naturales y minerales. El oro ha sido tradicionalmente su principal recurso, de hecho, el nombre colonial del país, *Gold Coast* se le atribuía precisamente por su riqueza en este mineral; se trata del noveno productor mundial de oro y uno de los principales exportadores. El país también cuenta con otros minerales como los diamantes y el manganeso, aunque su producción no es tan relevante. Por otro lado, en 2007 la firma anglo-irlandesa Tullow, socia de Repsol en Sierra Leona, encontró el primer yacimiento petrolífero del país en territorio ghanés, convirtiendo al país en un nuevo exportador de petróleo mundial. Además, por sus condiciones de país ecuatorial, también cuenta con abundantes cantidades de madera tropical y agua. Al mismo tiempo, la explotación de recursos naturales y minerales hace que la degradación y el impacto medioambiental en el país sean elevados, un factor que debe tenerse en cuenta para seguir manteniendo el ritmo de explotación y producción (ICEX, 2019).

En términos demográficos, su población es predominantemente joven y étnicamente diversa, la religión mayoritaria es el cristianismo y la lengua oficial el inglés. En 2010, Ghana realizó un nuevo censo cuyos datos revelaron que la población del país se concentra mayoritariamente en las zonas urbanas dejando a relucir el vertiginoso proceso de urbanización en el que se encuentra sumergido el país. En términos de flujos de personas, predomina la emigración frente a la inmigración, siendo los movimientos principalmente intrarregionales, aunque una proporción cada vez más numerosa de ghaneses emigra fuera del continente, en concreto a Estados Unidos y a Europa (Reino Unido) (ICEX, 2019).

3.1.2 Marco económico

En 2017, los principales indicadores macroeconómicos presentaron una mejora respecto a los años precedentes. La tasa de crecimiento real del PIB fue de 8,4% en 2017 y se prevé que para 2018 sea del 6,4%, y el FMI proyecta un crecimiento real del PIB para 2019 del 8,8%, considerada por algunos como demasiado optimista. Pese a seguir manteniendo niveles altos, tanto el déficit como la inflación han disminuido en los últimos años. El déficit fiscal se ha reducido pasando de 10,1% en 2014 a 6% en 2017; las

previsiones del FMI son una bajada de hasta 6,4%. Por su parte, la inflación disminuía hasta 11,8% en diciembre de 2017 (Oficina de Información Diplomática, 2017). Los precios vienen determinados por la oferta y la demanda al ser una economía de mercado, a excepción de precios de la electricidad, el agua y los productos petrolíferos, fijados respectivamente por la Comisión Reguladora de Suministros Públicos (PURC) y la Autoridad Nacional del Petróleo (ICEX, 2019).

Los sectores económicos que más contribuyen al crecimiento del PIB son en primer lugar, el terciario (56,2% en 2017) destacando los subsectores del transporte, los servicios financieros y el comercio; por su parte se espera que el turismo vaya adquiriendo importancia conforme el país aumente su estabilidad económica. En segundo lugar, el sector secundario (25,5% en 2017) por la construcción, la minería y la industria manufacturera. Por último, el primario (18,3% en 2017), en el que la agricultura es el subsector predominante. El reparto de la población ocupada por sectores en 2017 es equiparable en la agricultura y el sector servicios, siendo menor en la industria (14%) (Oficina de Información Diplomática, 2017).

En este sentido cabe mencionar la existencia, como en la mayoría de los países de la región de África subsahariana, de una extensa economía informal que distorsiona en cierto modo las cifras y estadísticas del mercado laboral. Según los datos publicados por el *Ghana Statistical Service* en 2015, la tasa de actividad del país alcanzó el 67,9% para la población mayor de 15 años. La tasa de desempleo se encuentra en un 5,2% y es mayor entre las mujeres (57,2%) que entre los hombres (42,8%), y más elevada en zonas urbanas (58,6%) que en las rurales (41,4%) (ICEX, 2019).

En términos comerciales, Ghana ha sufrido una reciente alteración de la estructura del comercio desde el comienzo de sus exportaciones de petróleo, y un consecuente incremento de sus exportaciones netas en 2017. La balanza de pagos del país presentó un superávit de 714,25 millones de USD (2,3%) según los últimos datos en 2017. Los principales bienes de exportación en valor son el oro, el petróleo crudo, las nueces de cacao y la madera, cuyos mercados receptores más importantes son Asia, seguido de la Unión Europea y otros países de la región africana. A nivel estatal, los principales socios compradores, destino de sus exportaciones, son China (33%), Suiza, Emiratos Árabes Unidos, Reino Unido, Bélgica e India. Por otro lado, los principales bienes de importación en valor son recursos energéticos, petróleo y gas, y en menor medida, otros productos

como el oro, el arroz o los vehículos de transporte, siendo China, Reino Unido y Estados Unidos los principales proveedores de Ghana (Gobierno de Canarias, 2017).

Pese a las previsiones favorables de crecimiento, la economía de Ghana también cuenta con una serie de desafíos como son el elevado nivel de deuda, la fragilidad del sistema financiero y unos niveles de reservas relativamente bajos (Oficina de Información Diplomática, 2017). Otro de los problemas estructurales del país es la baja productividad del sector agrícola, aquel en el que el Ghana tiene una clara ventaja comparativa. Así como la alta desigualdad y escasa industria, lo que, a pesar de haber logrado un superávit comercial en 2017, en el país predomina su propensión importadora (ICEX, 2019).

Dentro del plan de desarrollo del Gobierno, cabe destacar una serie de proyectos de inversión: en infraestructuras de transporte, en la construcción de líneas de ferrocarril y carreteras; en el sector sanitario a través de la construcción de hospitales; en agricultura y en educación. Dichos proyectos de inversión han ido aumentando con los años tanto en número (192 en 2017) como en montante (Oficina de Información Diplomática, 2017) y han demostrado el incremento anual de inversión extranjera directa que recibe el país (en 2016 se incrementó un 9% respecto al año anterior) (Gobierno de Canarias, 2017). La inversión procede principalmente de China y dirigidos en su mayoría a la ciudad de Accra. Otros países interesados en invertir en Ghana por medio de este tipo de proyectos son India, Reino Unido, Sudáfrica y Turquía (Oficina de Información Diplomática, 2017).

3.1.3 Marco político

Ghana consiguió su independencia del dominio colonial en 1957 convirtiéndose así en el primer país de África subsahariana en ser una nación independiente. Ghana es un referente para el continente en términos de estabilidad política. En 1992 se restauró la democracia y desde entonces han tenido lugar siete elecciones transparentes y creíbles y tres alternancias pacíficas en el poder entre los dos principales partidos políticos, el conservador NPP (*New Patriotic Party*) y el socialdemócrata NDC (*National Democratic Party*). Tras las últimas elecciones democráticas celebradas el 7 de diciembre de 2016, Nana Addo Dankwa Akufo Addo, al frente del partido NPP, tomó posesión como presidente de la República en enero de 2017. Con su mandato se han conseguido una serie de avances en materia socio-económica destacando iniciativas como el “*Planting for*

Food and Jobs” o “*One district, One Factory*”, y otras reformas económicas enfocadas a la descentralización. (Gobierno de Canarias, 2017). Entre sus promesas electorales se encuentran: la educación secundaria gratuita ya que para el presidente invertir en educación es desbloquear la llave del crecimiento económico; el acceso universal a la electricidad, siendo la actual tasa de cobertura de un 80%, esta promesa supone un claro desafío sobre todo en las áreas más rurales del país; y por último, el incremento al alza del presupuesto, un 14,5% más respecto al del 2017, llegando a una cifra total de 13.740 MUSD para el año 2018, que se invertirá en un 13% en la reducción de las tarifas de electricidad del consumo privado y un 21% en desarrollo industrial (Oficina de Información Diplomática, 2017).

3.1.4 Marco de política exterior y relaciones internacionales

Ghana es un país de referencia en la región de África occidental, tanto por su estabilidad política, dado su carácter democrático, como por sus indicadores macroeconómicos más favorables que el promedio regional. Esto convierte a Ghana en una vía de acceso preferente a la región por parte de otros actores internacionales.

Cabe destacar también el compromiso del país por la protección de los derechos humanos, la paz y seguridad regionales; ejerciendo un rol activo como mediador de conflictos en el continente, por medio de su participación en fuerzas de mantenimiento de la paz (Oficina de Información Diplomática, 2017).

Al mismo tiempo, Ghana es fiel defensor del multilateralismo y la cooperación internacional a fin de fomentar el desarrollo del continente. En cuanto a las relaciones económicas y diplomáticas bilaterales, a nivel interno del continente, las prioridades de Ghana son Costa de Marfil por su cercanía geográfica, y Togo, en cuyo proceso de democratización el actual presidente ghanés asumió un papel mediador importante (Oficina de Información Diplomática, 2017). Regionalmente, es miembro y desempeña un rol activo en la CEDEAO (Comunidad Económica de Estados de África Occidental) y la Unión Africana, siendo Ghana junto a Nigeria, los países más ambiciosos en cuanto a la integración del continente (ICEX, 2019). A nivel internacional, Ghana mantiene buenas relaciones comerciales con Estados Unidos y cada vez más estrechas con China, India, Brasil, Colombia, México o Turquía. En el ámbito regional, Ghana mantiene

buenas relaciones comerciales, políticas y de cooperación con Europa y la UE, contando con su apoyo presupuestario para la cooperación al desarrollo. En este sentido destacan proyectos europeos en el país como el *Compact* de la UE para el empleo y el crecimiento y la Alianza Europa-África para el Desarrollo Sostenible y el Empleo (Oficina de Información Diplomática, 2017).

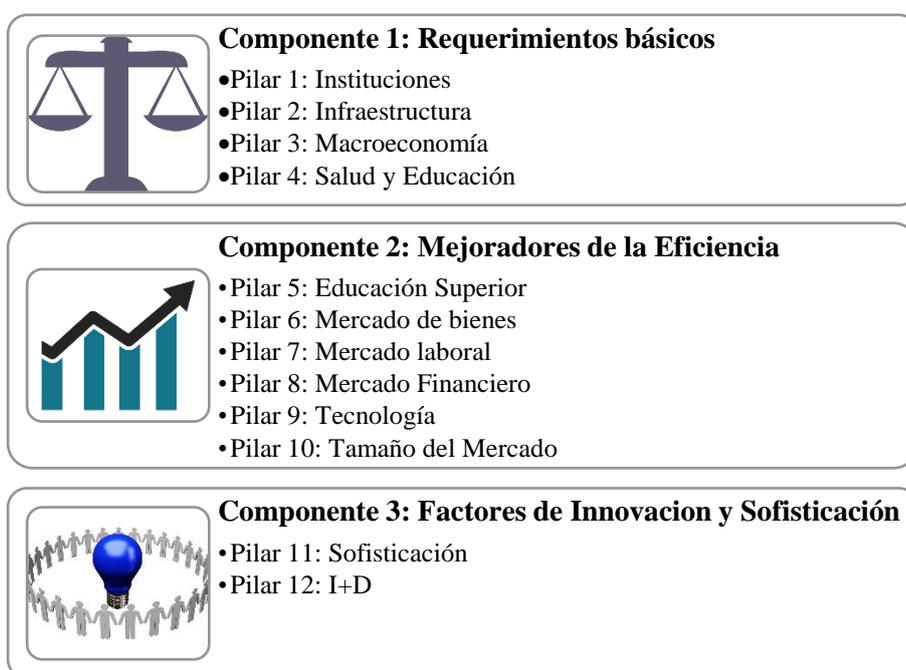
A modo de recapitulación, Ghana es un referente para el continente africano y en particular en la región del África occidental, ejerciendo una influencia política notable por varios motivos: por su crecimiento económico, que, si bien es lento y desigual pone de manifiesto los esfuerzos en materia economía del país, por su búsqueda activa de oportunidades comerciales fuera y dentro del mismo, por la clase media formada y estable con la que cuenta, o por el uso del inglés como lengua oficial. También ejerce un papel preponderante en términos de gobernanza democrática, por la estabilidad de sus instituciones, por tener un índice de corrupción relativamente más bajo que en otros países africanos o por su lucha contra la pobreza en el continente. Todo ello convierte a Ghana en un país, no solo de referencia regional, si no un *hub* de atracción extranjera tanto a nivel financiero, como político y de fomento de la cooperación, convirtiendo al país en la puerta de acceso preferente para los negocios internacionales.

3.2 Análisis de la competitividad de Ghana

Habiendo esclarecido la situación económica, política y social general tanto de África subsahariana como de Ghana, se procederá a analizar la competitividad del país según una serie de criterios seleccionados. En primer lugar, se atenderá al Índice de Competitividad elaborado por el FEM (Metodología 4.0), el cual se completará con una visión general en términos sociales según los índices e indicadores de desarrollo humano previstos por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Y, en segundo lugar, se analizará de forma general el entorno para los negocios de Ghana según los criterios del Índice de facilidad para los negocios del Banco Mundial (*Ease of Doing Business*) y el Índice de percepción de la corrupción elaborado por Transparencia Internacional.

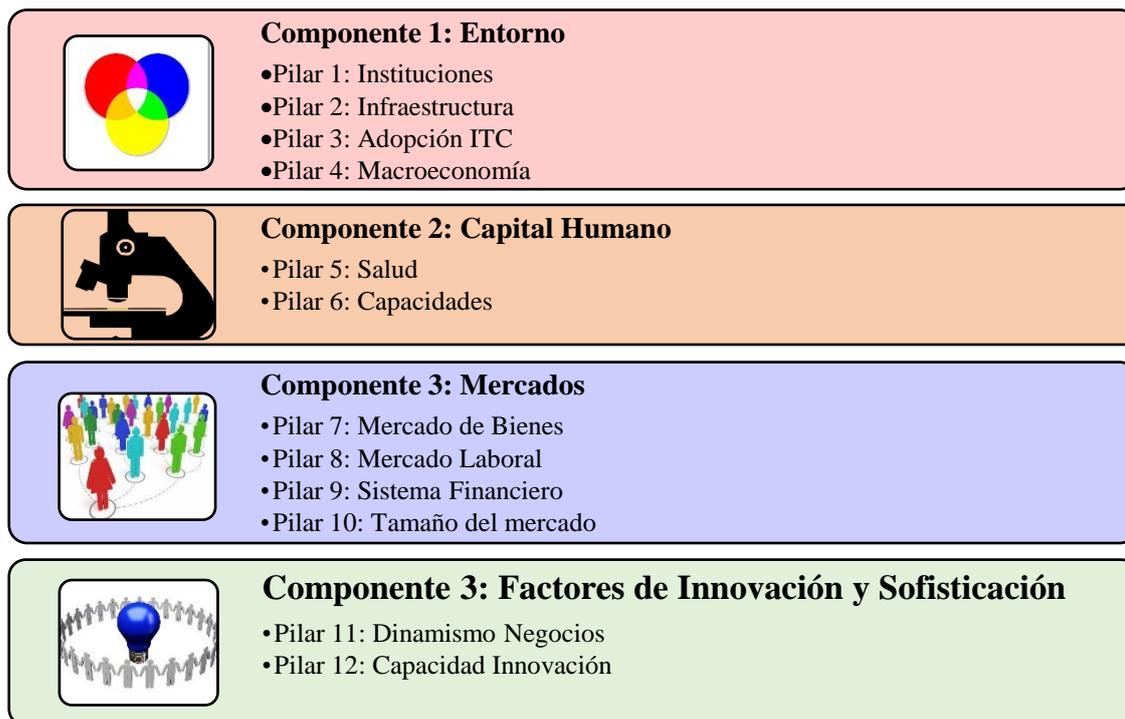
3.2.1 Índice de Competitividad del FEM

El Foro Económico Mundial (FEM) dispone de una metodología propia para analizar y comparar la competitividad de las 140 economías del mundo que tiene en consideración a través de su Índice de Competitividad, el cual analiza los 12 pilares clave para el posicionamiento global de un país en cuanto a su capacidad para generar desarrollo económico y atraer inversión. En informes de años anteriores, el Índice de Competitividad se basaba en un total de 3 componentes que recogían los 12 pilares de competitividad (esta metodología se aplicó hasta el informe de 2017) tal y como se muestra a continuación (Deloitte, 2018):



(Elaboración propia a partir de datos del FEM, 2019)

Sin embargo, en su último Reporte Global de Competitividad 2018-2019 publicado el 16 de octubre de 2018, el FEM introdujo una nueva metodología conocida como Metodología 4.0, según la cual el Índice de Competitividad 4.0 pone un mayor énfasis en elementos de capital humano, agilidad, resiliencia e innovación. El nuevo índice está formado por 4 componentes y 12 pilares que ponderan de igual forma con independencia del peso económico de cada país (Schwab, 2018):



(Elaboración propia a partir de datos del FEM, 2019)

El FEM define la competitividad como el conjunto de instituciones, normas y factores que determinan el nivel de productividad de un país, lo que relaciona de forma directa la competitividad con la productividad. Un riguroso análisis numérico valida el Índice de Competitividad 4.0 como un adecuado factor de medición del nivel de productividad de un país, demostrando la correlación entre competitividad y productividad en una misma fórmula económica y algebraica. A efectos del presente trabajo, se ha tenido en consideración los criterios de la Metodología 4.0 para analizar la competitividad de Ghana (Schwab, 2018).

En el ranking de competitividad global 2018-2019 Ghana ha obtenido la posición 106 de los 140 países analizados, siendo el 1 el más competitivo y el 140 el menos, y cabe mencionar que ningún país es 100% competitivo. La competitividad de Ghana se encuentra en los 51.3 puntos, siendo los 60 puntos la media global. Los cinco países más competitivos son por orden: Estados Unidos con 85.6 puntos, seguido de Singapur con 83.5 puntos, Alemania en tercer lugar con 82.8 puntos, Suiza en cuarta posición con 82.6 puntos y Japón con 82.5 puntos. Por su parte, la región de África subsahariana es la que presenta el menos índice de competitividad de todas las regiones con una media de 46.2 puntos, ya que su posicionamiento es débil en 10 de los 12 pilares analizados, y solo en

Mercado laboral, Mercado de bienes y Dinamismo para los negocios puntúa por encima de los 50 puntos. Dentro de la región, Isla Mauricio es el país más competitivo y el único país africano con una puntuación (63.7) por encima de la media global. En contraste, el país menos competitivo no solamente de la región del África subsahariana, si no del mundo es Chad, ocupando el último puesto del ranking (140) con una puntuación de 35.5. Cabe mencionar que Ghana es el séptimo país con mayor nivel de competitividad de los 34 países considerados en la región del África subsahariana, inmediatamente por detrás de Namibia (52.7) y por delante de Ruanda (50.9).

A continuación, se presenta en una tabla resumen los datos más destacables del Ranking de competitividad sobre Ghana. En ella se detalla para cada uno de los 12 pilares de competitividad tanto la puntuación obtenida por dicho país (siendo 0 puntos la más baja y 100 puntos la máxima), como su posición en el ranking global. Así mismo, se detalla si su puntuación de competitividad en cada pilar ha estado por encima o por debajo del promedio global, destacando en amarillo aquellos aspectos en los que Ghana se encuentra bien por encima, o por debajo pero muy próxima a la media. Por último, como líder global se especifica el país cuyo posicionamiento es el mejor en cada uno de los aspectos y, por tanto, más competitivo.

Ránking de Competitividad Global 2018-2019			GHANA 106/140	
Pilar de Competitividad	Ghana		Relación con Puntuación media global	Líder Global
	Puntuación	Posición global		
P1: Instituciones	55,7	59	Por encima	Nueva Zelanda
P2: Infraestructura	50,3	116	Por debajo	Singapur
P3: Adopción ICT	45,7	88	Por debajo	Korea del Sur
P4: Macroeconomía	54,8	132	Por debajo	Múltiples (31 países)
P5: Salud	56	112	Por debajo	Múltiples (4 países)
P6: Capacidades	51,3	104	Por debajo	Finlandia
P7: Mercado de Bienes	56,8	61	Por encima (equiparable)	Singapur
P8: Mercado Laboral	55,9	89	Por debajo (equiparable)	Estados Unidos
P9: Sistema Financiero	49,6	112	Por debajo	Estados Unidos
P10: Tamaño del mercado	51,8	73	Por debajo (equiparable)	China
P11: Dinamismo Negocios	55,3	87	Por debajo (equiparable)	Estados Unidos
P12: Capacidad de Innov.	32,7	83	Por debajo (equiparable)	Alemania

(Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el FEM, 2019)

Del ranking de competitividad 2018-2019 se sustraen las siguientes conclusiones sobre Ghana: en primer lugar, si bien Ghana se sitúa como uno de los países menos competitivos del mundo ocupando la posición 106 de 140, su nivel de competitividad es el octavo más elevado de la región de África subsahariana, presentando una mejora respecto a 2017, en el puesto 111.

De los 12 pilares analizados, el único en el que Ghana puntúa por encima de la media es Instituciones, y muy próximo al promedio de competitividad global en Mercado de Bienes, Mercado Laboral, Sistema Financiero y Dinamismo para los Negocios. Es importante tener en cuenta que la puntuación total para cada pilar depende de una serie de elementos concretos considerados en su evaluación, por lo que analizando de forma particular alguno de los componentes de cada pilar se observa cómo Ghana obtiene una puntuación elevada, pese haber puntuado bajo en el promedio. Por tanto, aquellos aspectos por los que el país se encuentra en la mitad superior del ranking haciéndolo más competitivo son:

- Dentro del pilar **Instituciones**, Ghana puntúa alto en *Check and Balances* (63.5) que tiene en cuenta a su vez otros atributos como transparencia presupuestaria, independencia judicial, libertad de prensa y eficiencia del marco legal ante los retos de las regulaciones; en el desempeño del sector público (55.7); en seguridad (79) y en capital social (53.8).
- Dentro del pilar **Mercado de Bienes**, Ghana ha aumentado su puntuación respecto a años anteriores en competencia doméstica (53.2) y en apertura comercial (60.4).
- Dentro del pilar Mercado Laboral, Ghana también se presenta más competitiva tanto en flexibilidad (52.4) como en incentivos laborales (60).
- Dentro del pilar **Tamaño del mercado**, Ghana destaca por su PIB y sus importaciones (no hay datos disponibles sobre su puntuación exacta en estos aspectos).
- Dentro del pilar **Dinamismo para los Negocios**, Ghana obtiene la posición 44 del ranking global en términos de cultura emprendedora (53.7).

Por otro lado, aquellos pilares en los que Ghana puntúa más bajo en comparación con el resto de los países, y por tanto es menos competitiva son: Infraestructura, Adopción ITC y Estabilidad Macroeconómica, debido a su alta tasa de inflación y niveles de deuda externa (aunque en términos absolutos las cifras para ambas variables hayan disminuido

respecto al año anterior). Como es característico de los países con menores niveles de ingresos, Ghana puntúa bajo en Salud y en Habilidades, aunque dentro de los elementos que componen este último pilar, Ghana se sitúa en la posición 54 en habilidades de su fuerza laboral, habiendo mejorado su competitividad respecto a otros años. Si bien es verdad que Ghana se posiciona en la mitad inferior de la lista para el pilar Sistema Financiero, dentro de los componentes del mismo destaca por una buena posición en cuanto al acceso a financiación por parte de las pequeñas y medianas empresas (SMEs), así como por la disponibilidad y acceso a financiación por parte de los emprendedores (*Venture Capital Availability*) (30.5). De los 12 pilares analizados, aquel en el que menor puntuación ha obtenido es en Capacidad de Innovación (33) dado que puntúa bastante bajo en el aspecto de comercialización, pero muy próxima a la media global (36) y obtiene mejores resultados en los aspectos de diversidad e interacción (ocupando el puesto 58 del total de países analizados) y en investigación y desarrollo.

Paralelamente a los niveles de competitividad del país, es importante señalar algunos de los principales desafíos que, según el último *Africa Competitiveness Report* publicado en 2017 (en datos de 2016), Ghana presenta para los negocios como son la corrupción, el tipo impositivo, la inflación o una infraestructura inadecuada. En 2016 la principal barrera para los negocios en el país era el acceso a la financiación, un aspecto en el que según el último informe de 2018-2019, Ghana ha mejorado considerablemente, así como en estabilidad regulatoria (World Economic Forum, 2017).

A nivel general, el informe de competitividad de 2018-2019 revela una serie de aspectos fundamentales relativos a la importancia actual de competitividad de un país: en primer lugar, en la medida en que la competitividad se identifica con la productividad la apertura y cooperación internacional facilitan la obtención de mejores resultados competitivos. En un contexto marcado por la globalización y la cuarta revolución industrial, incluso los países de ingresos más bajos pueden diversificarse y potenciar ciertas áreas por medio del intercambio tecnológico y de ideas. Así mismo, el bajo índice de competitividad obtenido por algunos países pone de manifiesto que el principal motivo del lento crecimiento económico y la incapacidad para aprovechar las oportunidades tecnológicas se debe a razones estructurales tradicionales como son unas infraestructuras inadecuadas, o instituciones y habilidades ineficientes, y más notablemente en países de África subsahariana (Schwab, 2018).

Por otro lado, el informe revela que aquellos países que puntúan alto en términos de competitividad y, en consecuencia, productividad, obtienen mayores niveles de ingresos y adquieren una mayor resistencia a los riesgos y volatilidad económica. Para ser competitiva una economía debe dar prioridad a la innovación y en invertir en su fuerza de trabajo y sus habilidades. La innovación se ha convertido en un factor, si no el más, fundamental en la consecución de la productividad a día de hoy para los países. Los gobiernos necesitan tener una visión holística del concepto de innovación que depende de un entorno favorable y puede aplicarse en cualquier sector económico. Sin embargo, es todavía el pilar menos desarrollado de los 12, con una puntuación media global de 36, y en el que 77 de los 140 países analizados son menos competitivos, entre ellos Ghana. Junto con la innovación, según estudios realizados por la Universidad de Yale, el nivel de desempeño y cuidado medioambiental que tenga un país determina en parte el nivel de inversión extranjera que pueda atraer, lo que afecta directamente a su productividad (Wall, 2018).

Sin embargo, varios estudios llevados a cabo por el FEM demuestran como la competitividad únicamente no es factor suficiente para el desarrollo económico. Existe una correlación inversa entre competitividad y pobreza, mientras que no hay evidencia de que la competitividad reduzca los niveles de desigualdad (World Economic Forum, 2018). Por ello, a la hora de evaluar la competitividad de un país es importante tener en cuenta otros índices e indicadores de desarrollo humano. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNPD, por sus siglas en inglés) publica todos los años un Informe de Desarrollo Humano en el que evalúa a un conjunto de países según los indicadores más importantes de desarrollo humano (UNDP, 2018).

El principal medidor del desarrollo nacional es el Índice de Desarrollo Humano (IDH), que tiene en consideración no solo valores económicos (riqueza), sino aspectos en materia de sanidad (una vida larga y sana) y educación (acceso). El IDH se complementa con otros tres indicadores más específicos sobre la pobreza, la desigualdad y el empoderamiento de las mujeres, y que también ponderan en la evaluación del desarrollo nacional; estos son: el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), el Índice de Desarrollo Humano ajustado por la Desigualdad (IDH-D), el Índice de Desarrollo de Género y el Índice de Desigualdad de Género (UNDP, 2018).

El Informe “Índices e indicadores de desarrollo humano: actualización estadística de 2018” presenta los valores de 189 países más recientes disponibles sobre el informe

de 2017, y pone el acento en la necesidad de centrarse no solo en la cantidad de desarrollo humano si no en la calidad del mismo (UNDP, 2018).

En estos términos, en 2017 el IDH para Ghana fue de 0,592 posicionando al país en el puesto 140 de 189 países analizados, dentro de la categoría de desarrollo medio, por debajo de la media en esta categoría (0,645) pero por encima de la media de países del África subsahariana (0,537). Aunque sus niveles sean relativamente bajos, el país ha presentado continuas mejoras en los cuatro aspectos que se tienen en cuenta para el análisis del IDH: esperanza de vida al nacer, años esperados de escolaridad, media de años de escolaridad, y en Producto Nacional Bruto. Por otro lado, el Índice de Desarrollo Humano ajustado por la Desigualdad (IDH-D) muestra como el nivel de desarrollo humano en Ghana desciende si se tiene en cuenta el nivel de desigualdad para cada uno de los cuatro aspectos, pasando a un 0,42 de promedio, lo que implica una “pérdida de desarrollo” del 28,8%, más alta que la media global e inferior a la regional. En cuanto al Índice de Desarrollo de Género calculado sobre un total de 164 países, Ghana puntúa más alto para hombres (0.619) que para mujeres (0.563), y en el Índice de Desigualdad de Género el país se posiciona en el puesto 131 de 160 evaluados con una puntuación de 0.538 (UNDP, 2018).

3.2.2 Entorno para los negocios

Toda actividad económica se beneficia de un marco regulatorio claro y coherente, lo que pone de manifiesto la estrecha relación entre el sector público y privado y la importancia de los gobiernos a la hora de conseguir, de forma más o menos efectiva, mejoras en el crecimiento y desarrollo de los países. La efectividad del marco regulatorio para los negocios también influye en el modo en que factores de competitividad como la innovación puedan ser aprovechados por las empresas para aumentar su productividad. Además, el atractivo que pueda tener un país para el desarrollo de los negocios depende en gran medida de la facilidad que las empresas encuentren para abrir negocios y continuar su actividad en dicho país. En este sentido, el ranking *Doing Business* del Banco Mundial se centra precisamente en el papel de los gobiernos en las regulaciones que afectan a las operaciones de las pequeñas y medianas empresas de los países, siendo su objetivo fundamental incentivar unos marcos normativos para los negocios que sean eficientes, transparentes y fáciles.

El ranking *Doing Business* del Banco Mundial clasifica del 1 al 190 las economías que tiene en consideración según su facilidad para hacer negocio, entendiéndose ésta como “la facilidad por parte de las regulaciones del ámbito de los negocios de ese país para la apertura de empresas locales y sus actividades” (Banco Mundial, 2019). Los diez indicadores que el Banco Mundial tiene en cuenta para evaluar la facilidad para hacer negocio de un país son: Apertura de un negocio, Manejo de permisos de construcción, Obtención de Electricidad, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de los inversionistas minoritarios, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución de la insolvencia (Banco Mundial, 2019).

En promedio, la facilidad para hacer negocios en Ghana es del 59.22, posicionando al país en el puesto 114 de 190, lo que supone una mejora de 2,06 p.p. respecto a 2018 cuando obtuvo el puesto 120. La siguiente tabla muestra, para cada indicador, la posición global de Ghana (de entre 190 países), así como su posición relativa en la región de África Subsahariana.

Indicador	Posición global	Posición regional
Apertura de un negocio	108	17
Manejo de permisos de construcción	115	19
Obtención de Electricidad	86	6
Registro de propiedades	123	19
Obtención de crédito	73	9
Protección de los inversionistas minoritarios	99	10
Pago de impuestos	115	17
Comercio transfronterizo	156	28
Cumplimiento de contratos	116	19
Resolución de la insolvencia	160	36

(Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial, 2019)

A nivel global y en comparación con el conjunto de indicadores considerados en el análisis, Ghana presenta mayores facilidades para la apertura de negocios en su territorio en términos de obtención de crédito, obtención de electricidad, protección de los inversionistas minoritarios y apertura de los negocios. En contraposición, aquellos ámbitos en los que el país ofrece mayores trabas regulatorias para abrir negocios son en términos de resolución de insolvencia, comercio transfronterizo y registro de propiedades. Cabe mencionar también la tendencia de mejora de Ghana respecto a años anteriores en dos ámbitos: en primer lugar, en términos de manejo de permisos de construcción dado

que el país ha adoptado nuevas regulaciones para fortalecer los controles de calidad sobre los profesionales encargados de las inspecciones técnicas en los procesos de construcción; en segundo lugar, también ha presentado mejoras evidentes en el comercio internacional al introducir avances tecnológicos en los trámites y la administración de documentación de las importaciones (Banco Mundial, 2019).

Por otro lado, un factor que afecta de forma evidente a las oportunidades económicas y empresariales de un país es la percepción de transparencia y corrupción que se tenga del mismo. Así pues, Transparencia Internacional elabora anualmente el Índice de percepción de la corrupción que clasifica a 180 países y territorios según este criterio en una escala del 0 al 100, siendo 100 el país más transparente posible, aunque ningún país alcanza dicha puntuación. El último informe realizado en 2017 posiciona a Nueva Zelanda y Dinamarca como los países más transparentes del mundo con puntuaciones de 89 y 88 respectivamente, mientras Siria, Sudán del Sur y Somalia, con unas puntuaciones de 14, 12 y 9 respectivamente, se perciben como los países más corruptos. Ghana con una puntuación de 40, ocupa la posición 81 a nivel global y la 12 de a nivel regional de los 49 países analizados de África subsahariana, lo que sitúa a Ghana por debajo de la media global (43) como uno de los países con un IPC bajo característico de los países del África subsahariana percibidos como corruptos en general, pero relativamente transparente en comparación con los otros países de la región (Transparency International España, 2019).

3.3 Esbozo de una EMP para Ghana

Uno de los resultados más evidentes e imperantes del proceso de globalización es el incremento de la competitividad entre países, regiones y actores que componen el sistema internacional. Por ello resulta cada vez más necesario que un país desarrolle atributos diferenciales que le permitan establecer una ventaja sobre sus competidores y conseguir un posicionamiento óptimo en el mercado internacional. En este sentido, el establecimiento de una marca país no es la única solución, pero sí un factor determinante de la competitividad de los países y, por ende, de su crecimiento económico que estimula especialmente tres ámbitos concretos de la economía de un país: las exportaciones, el turismo y la atracción de inversión extranjera directa (Felipa, 2014).

Además, según muestra el último informe de marca país elaborado por *Brand Finance*, concretamente en la región de África subsahariana se concentran seis de las diez economías de mayor y más rápido crecimiento a nivel global: República Democrática del Congo, Egipto, Kenia, Tanzania, Etiopía y Ghana, lo que demuestra su potencial futuro pese a contar todos ellos con una débil base económica, y pone de manifiesto la oportunidad coyuntural para desarrollar una estrategia de marca país que impulse dicho crecimiento (Brand Finance, 2018).

Mencionando textualmente a Jorge Álvarez Yáguez sobre la importancia actual de la marca país:

“Todos somos conscientes de la importancia que la marca país tiene en un mundo globalizado. La manera en la que es percibido un país puede influir en el éxito de sus negocios, el comercio y el turismo, así como en sus relaciones culturales o diplomáticas con otras naciones. La marca país es un bien intangible de cualquier nación, para que la gestión y la situación económica es de capital importancia, pero no suficiente para posicionarte en un puesto privilegiado en el ranking mundial de marca país. La gestión de la marca país no debe tratarse como la gestión de cualquier otra marca, pues se trata de una cuestión algo más compleja, una marca compuesta por una multiplicidad de factores en cuya proyección interactúan agentes políticos, económicos y sociales (2001, p. 20)” (Felipa, 2014).

Una adecuada EMP debe, ante todo, trabajar en la imagen de un país y su posicionamiento a nivel global, de forma que repercuta en “la generación de una mayor confianza interna y en un mejor desempeño externo del país” (Echeverri, Niculcar, Herrera, & Ossorio, 2013).

Para llevar a cabo este proceso, Ghana debe tener en consideración tres premisas fundamentales (Echeverri, Niculcar, Herrera, & Ossorio, 2013):

- 1) Primero, considerar e involucrar en el desarrollo de una marca país a varios actores distintos desde el gobierno, las empresas, los medios de comunicación y la sociedad civil. La EMP ha de ser un proyecto multidisciplinar desarrollado conjuntamente entre el sector público (organismo competente en materia de turismo, o el Ministerios de Asuntos Exteriores o Comercio Exterior) y privado en todas sus etapas, desde el diseño hasta la implementación y ejecución (Araque, 2009). En el caso de Ghana el

desarrollo de una EMP por parte del sector público podría ser competencia del Ministerio de Asuntos Exteriores e Integración Regional (Shirley Ayorkor Botchway), del Ministerio de Comercio e Industria (Alan Kyerematen) o del Ministerio de Turismo, Cultura y Artes Creativas (Catherine Ablema Afeku), en cooperación con el resto de actores pertinentes.

- 2) Segundo, analizar la percepción, tanto interna como externa, que los propios ciudadanos tienen de Ghana realizando encuestas y consultas a la sociedad civil y a los líderes políticos, con el fin de construir una imagen positiva del país que se transmita al exterior.
- 3) Por último, determinar tanto la imagen de país que se quiere transmitir, afín con unos intereses nacionales determinados, así como su posicionamiento a nivel global. En primer lugar, resulta fundamental estudiar la realidad de Ghana y compararla con la percepción que tanto interna como externamente se tiene del país, para ajustar la imagen proyectada o que se desea proyectar con la verdadera identidad del país, siguiendo unos objetivos nacionales previamente establecidos. El ministro de Asuntos Exteriores ha demostrado en varias ocasiones su voluntad política de reforzar la imagen de Ghana en el exterior como “punto comercial único y estratégico de la región de África subsahariana” (Government of Ghana, 2019). En segundo lugar, una estrategia de posicionamiento adecuada es crucial para sacar a relucir la ventaja competitiva del país (Echeverri, Niculcar, Herrera, & Ossorio, 2013). Las etapas del proceso de posicionamiento de la marca país siguen dos fases: una primera a nivel interno del país, y otra externa a nivel internacional (Araque, 2009). Como señala Anholt, en el caso de los países con menores niveles de ingreso el principal objetivo es crear de cero el posicionamiento y las instituciones de marca país. En el posicionamiento interno, Ghana debe centrarse en comunicar y sensibilizar a los ghaneses del valor de su país y de la importancia de compartir una misma identidad. En el posicionamiento externo, Ghana debe diseñar estrategias que consigan tres objetivos generales que son la atracción de inversión extranjera directa, de turismo y la promoción de las exportaciones nacionales. La empresa multinacional. Cabe mencionar cómo *Bloom Consulting*, así como otros autores, añaden dos objetivos más

para el desarrollo de una marca país: la atracción del talento, y el aumento o fortalecimiento de la diplomacia pública del país (Bloom Consulting, 2018).

Si bien es verdad que no existe una metodología única para la formulación de una marca país ni para el desarrollo de un programa de EMP, diferentes consultoras y autores coinciden a la hora de considerar ciertos aspectos comunes relacionados con el buen desempeño de un país en el marco político, económico, cultural y social. Empresas como *Future Brand* o *Brand Finance* elaboran índices de medición de marca país teniendo en cuenta dichos factores. En concreto, *Future Brand* tiene en consideración seis dimensiones, con sus respectivos atributos, para la creación y evaluación de una marca país: el sistema de valores, su aptitud para los negocios, la calidad de vida, su patrimonio y cultura, el turismo, y el efecto “*made in*” sobre los productos de un país (Future Brand, 2013). En el último informe de 2018 sobre marca país elaborado por *Brand Finance* Ghana como marca se posiciona el número 85 presentando una mejora del 27% respecto al ranking de 2017 (puesto 90) (Brand Finance, 2018).

Uno de los modelos más útiles, y el que se va a seguir en la realización del esbozo de una EMP para Ghana, sea quizás el *Nation Branding Hexagon* desarrollado por Anholt, que identifica los seis elementos a tener en cuenta en la construcción de una marca país. Se trata de uno de los instrumentos más utilizados a nivel global para gestionar la reputación de un país. A fin de trazar las líneas generales de una EMP para Ghana, se tendrán en consideración los aspectos del *Nation Branding Hexagon*, destacando aquellos factores en los que Ghana pueda presentar una cierta ventaja con respecto al resto de países y relacionándolos con los resultados más pertinentes del análisis de competitividad sobre el país realizado previamente. Con todo ello el objetivo es diseñar una primera aproximación de cómo gestionar dicha ventaja competitiva a través de una EMP con el objetivo de que Ghana aumente su competitividad, y por tanto productividad, revirtiendo en una mejora de su situación económica (Žugić & Konatar, 2018).

El *Nation Branding Hexagon* tiene en consideración seis dimensiones (GfK, 2019):

- 1) **Exportaciones:** el nivel exportaciones mide el nivel de satisfacción por parte de los consumidores externos con los productos y servicios del país.
- 2) **Gobierno:** este aspecto incluye la percepción del nivel de competencias del país, y está estrechamente ligado al sistema de valores del mismo, incluyendo aspectos

como su nivel transparencia, el respeto por los ciudadanos y su comportamiento en temas de seguridad y paz internacional, así como compromiso con la reducción de la pobreza y otros índices de carácter social.

- 3) **Cultura y Patrimonio:** incluye aspectos como actividades culturales, deportivas, arte, música...
- 4) **Población:** analiza si los ciudadanos extranjeros estarían dispuestos a visitar el país, así como las condiciones de su capital humano.
- 5) **Turismo:** en este aspecto se mide el nivel de belleza natural del país, los monumentos y edificios históricos, y las atracciones turísticas, así como el potencial de atracción de flujos de turistas.
- 6) **Inversión y talento:** mide la capacidad del país para atraer estudiantes y trabajadores, así como su prosperidad económica, igualdad de oportunidades y calidad de vida. También analiza la situación económica y las condiciones para los negocios del país.

A continuación, se procede a la aplicación del *Nation Branding Hexagon* para aspectos concretos de Ghana:

- 1) **Exportaciones:** Ghana presentó un saldo de la balanza comercial positivo tanto en 2017 como en 2018 (+225 MUSD), registrándose un superávit del 2,3% al haber aumentado sobre todo las exportaciones de oro, cacao, y petróleo, y disminuido las importaciones. Además, en el ranking de competitividad se observaba cómo Ghana puntúa próximo a la media global en términos de Mercado de bienes, destacando sobre todo su mejora en relación con la apertura comercial respecto a años anteriores. Un aumento de las exportaciones de los recursos naturales y minerales de Ghana pone de manifiesto un incremento en el nivel de satisfacción con dichos productos a nivel global.
- 2) **Gobierno:** como se sabe, Ghana es un referente en la región de África subsahariana en términos de estabilidad política dado su carácter democrático. Según el análisis de competitividad, Ghana puntúa relativamente alto en términos de transparencia presupuestaria, independencia judicial, libertad de prensa y eficiencia del marco legal, en el desempeño del sector público, en seguridad y en capital social. El IPC de Ghana (40) por debajo de la media global hace que sea

percibido como más corrupto en general, como tendencia en los países africanos, pero si bien se percibe como uno de los más transparentes de la región de África subsahariana. Ghana también desarrolla un papel importante como protector de la paz y seguridad internacional, comprometiéndose en distintos tratados internacionales en la defensa de los derechos humanos, actuando como mediador en conflictos regionales. En términos sociales el actual gobierno ha aumentado su inversión en educación y se ha comprometido en la universalización de la educación secundaria gratuita, así como en el acceso universal a la electricidad. El IDH para Ghana (0,592) posiciona a Ghana como un país de desarrollo medio, característico del continente africano, aunque situándose por encima de la media regional presentando mejoras respecto a años anteriores en términos de esperanza de vida al nacer (63 años en datos de 2017), años esperados de escolaridad, media de años de escolaridad, y en Producto Nacional Bruto. El porcentaje de población bajo el umbral de la pobreza extrema, menos de 1 USD al día, y bajo el umbral de la pobreza moderada, menos de 2 USD al día, han aumentado en los últimos años (18,2% y 28,5% en 2006 respectivamente). El actual gobierno ha expresado públicamente su compromiso con la reducción de la pobreza, y desde el 2018 trabaja de forma conjunta con las Naciones Unidas por el desarrollo económico, social, la paz y los derechos humanos en el proyecto “*One Programme*” que abarca hasta 2022, lo que pone de manifiesto el compromiso activo de Ghana por el desarrollo del país. Cabe destacar sobre todo los recientes esfuerzos y el progreso conseguido por el refuerzo de la calidad y compromiso del gobierno, poniéndose de manifiesto en la implementación de políticas concretas en distintos ámbitos: género (*National Gender Policy o Domestic Violence Act*), bienestar (*National Social Protection Policy*), infancia (*National Justice for Children Policy*), tráfico de personas (*National Plan of Action for the Elimination of Human Trafficking in Ghana 2017-2021*), gestión pública (*Public Financial Management Bill*), empleo (*National Employment Policy*), medioambiente y energía (*National Climate Change Policy*), y calidad de la gobernanza (*National Anti-Corruption Action Plan*), entre otros (UNDP, 2018).

- 3) **Cultura y Patrimonio:** el potencial musical de Ghana está en aumento y cada vez son más los festivales que se celebran al año, sobre todo en la capital Accra. Su Museo Nacional es conocido por sus exhibiciones arqueológicas y del pasado

colonial del país. Ghana también cuenta con una oferta importante a nivel de actividades deportivas y sin ir más lejos, destaca su espíritu apasionado por el fútbol y su selección nacional, las Estrella Negro, fue le equipo africano mas exitoso en la Copa Mundial de la FIFA 2010. El Ministerio de Turismo de Ghana proporciona recursos útiles y ofrece una gran variedad de actividades y recomendaciones culturales sobre el país (EasyExpat, 2019).

- 4) **Población:** pese a ser el sector terciario el menos representativo de la composición del PIB, el turismo se ha convertido en una importante actividad socioeconómica en Ghana en los últimos años y en un sector de rápido crecimiento. Las previsiones del gobierno para el 2018 fue una afluencia de 1,5 millones de visitantes extranjeros y la Organización Mundial de Turismo estima que el sector represente el 3% del PIB en 2024 (Oficina Económica y Comercial de España en Accra, 2019). Por otro lado, Ghana muestra competitiva en términos mercado laboral mejorando aspectos relativos a la flexibilidad y los incentivos laborales, y las habilidades de su fuerza laboral.
- 5) **Turismo:** Ghana destaca por su diversidad y riqueza natural; el país cuenta con el lago artificial más grande del mundo el Volta Lake, números jardines botánicos, 16 Parques Naturales abiertos al público durante todo el año y numerosas cascadas. Quizás uno de los atractivos turísticos del país más importantes son sus costas y playas. Recientemente se ha desarrollado como pionero del ecoturismo. Además, dada la importancia histórica del país, la UNESCO ha declarado los castillos y fuertes de Ghana como Patrimonio Histórico de la Humanidad
- 6) **Inversión y Talento:** en términos macroeconómicos, Ghana ha presentado en los últimos años una tendencia positiva de la evolución del PIB con crecimientos del 8,4% en 2017, del 6,4% en 2018 y una proyección del 8,85% para 2019. Aunque los niveles sigan siendo altos, Ghana ha conseguido reducir los nieles de inflación y déficit en el último año, y ha aumentado los niveles de inversión extranjera directa (3.097 MUSD en 2018) procedente de países como China y otros socios comerciales. La agencia de clasificación de la deuda S&P califica como B el riesgo de invertir en Ghana, lo que significa que el país cuenta con una situación financiera volátil en el largo plazo y con un alto nivel especulativo en el corto

plazo, pero su rating se lleva manteniendo estable con la misma calificación desde el 2010 (Expansión, 2019). Ghana también ha demostrado su compromiso para afrontar los principales desequilibrios macroeconómicos con acuerdos internacionales como el “*Compact with Africa*”. En cuanto al ámbito empresarial, el ranking de competitividad demuestra como Ghana destaca por el ámbito de Dinamismo para los Negocios sobre todo por ser un país africano con una cultura emprendedora relativamente alta, así como por una buena posición en cuanto al acceso a financiación por parte de las pequeñas y medianas empresas (SMEs), y por la disponibilidad y acceso a financiación por parte de los emprendedores (*Venture Capital Availability*). En 2018 Ghana ha mejorado su posición en el ranking de facilidad para los negocios (*Ease of Doing Business*) presentando mayores facilidades en su territorio en términos de obtención de crédito, obtención de electricidad, protección de los inversionistas minoritarios y apertura de los negocios.

Teniendo en consideración aquellos aspectos en del *Nation Branding Hexagon* en los que destaca Ghana, la EMP para el país ha de centrarse precisamente en potenciar aquellos ámbitos en los que Ghana se presenta más competitiva y ha obtenido unos mejores resultados económicos y sociales, teniendo en cuenta las prioridades y principales objetivos del Gobierno. Con el doble objetivo de generar riqueza y crear empleo, Ghana aspira a mejorar la productividad del sector agrícola, conseguir una economía más diversificada e industrializada, potenciar sus exportaciones de recursos naturales y minerales clave, mejorar la eficiencia de las infraestructuras y fomentar un sector turístico que si bien menos desarrollado presenta una proyección de crecimiento futuro considerable. Para conseguirlo el diseño de una EMP se ha de centrar en transmitir una imagen del país competitiva en aquellos sectores clave de la economía de Ghana, así como diseñar planes de atracción de inversión extranjera directa y de cooperación tanto a nivel regional como internacional.

La creación de una marca país para Ghana puede potenciar, en primer lugar, las **exportaciones** de los recursos naturales y minerales en los que Ghana es más competitivo y que representan la mayor fuente de ingresos para el país. Ghana puede obtener una ventaja competitiva real como exportador mundial de cacao al ser el segundo productor en volumen del mundo. El Gobierno ha de trabajar, por tanto, en mejorar la productividad

del sector y el desarrollo de una EMP debe centrarse en transmitir una imagen de una Ghana fuerte y competitiva en la producción del cacao. Por otro lado, el reciente descubrimiento de yacimientos de petróleo, en un momento de fortaleza de los precios, ha de utilizarse estratégicamente por la EMP para afianzar el potencial de esta industria y transmitir al exterior una imagen de fortaleza y riqueza económica del país como exportador de petróleo. Con este fin el gobierno de Ghana debe suscribir acuerdos comerciales a nivel internacional que sean favorables, como el acuerdo de cooperación con Noruega para la gestión de los recursos petroleros.

Para conseguir este aumento de la competitividad y productividad en sectores clave, la marca país ha de centrarse también en **incrementar la atracción de la inversión extranjera directa**. En este sentido los sectores prioritarios para la inversión según el gobierno son: la agricultura, la industria manufacturera, la construcción e infraestructuras, que es precisamente uno de los ámbitos en los que Ghana es menos competitiva, el sector energético, la industria de tecnologías de la información y telecomunicaciones, la industria del petróleo y gas, la industria textil y el turismo. De forma complementaria a las fuentes de inversión extranjeras, el gobierno ha anunciado que se destinará gran parte de sus reservas a proyectos clave de su plan de desarrollo: en infraestructuras (creación de 4 líneas de ferrocarril, y carreteras), salud (hospitales), así como sanidad, agricultura y educación (Oficina de Información Diplomática, 2017).

Además, instituciones como el BM y otros bancos multilaterales de desarrollo ofrecen instrumentos e incentivos al sector privado para promover su incentivar su inversión en África desde servicios de asesoramiento hasta herramientas de protección financiera (Grupo Banco Mundial, 2018).

Paralelamente Ghana ha de invertir en **infraestructuras**, una de las dimensiones en las que puntúa más bajo en competitividad. Sobre todo, al tratarse de una economía costera con una posición privilegiada dentro del África occidental, el gobierno debe invertir más en la expansión de infraestructuras portuarias, en mejorar la eficiencia del tráfico de buques y contenedores de mercancías y en las actividades relacionadas como son el almacenamiento de mercancías o la administración aduanera marítima. Se estima que el coste de las infraestructuras portuarias de África es un 40% superior a la media global dada su ineficiencia en términos económicos, administrativos y de gestión del tiempo. Adicionalmente, puede invertir en mejorar la velocidad y eficiencia de las redes de transporte ferroviarias, para evitar retrasos y facilitar el intercambio comercial terrestre

dentro de las fronteras nacionales y con sus países vecinos. Este incremento de la inversión ha de ser utilizado por una EMP para transmitir la imagen que el gobierno lleva persiguiendo desde hace tiempo como centro focal o *hub* del comercio internacional para la región de África occidental y convertirlo en la vía de acceso principal para las relaciones económicas del exterior con el continente. Ejemplos prácticos de la inversión en infraestructuras son el proyecto en el que se embarcó en 2012 la *Ports and Harbours Authority* de Ghana para expandir el puerto de Takoradi firmando un contrato de 150 millones de dólares con *China Harbour Engineering Company*, o bien la inversión en terrenos de empresas extranjeras asociadas a los sectores de logística e hidrocarburos, como Schulmberger o la francesa Bollore, para establecer sus centrales logísticas en las instalaciones del puerto (ICEX, 2019). Al mismo tiempo, el Ministro de Desarrollo Empresarial de Ghana, Awal, quiere dedicar esfuerzos al sector de la aviación para fomentar el transporte aéreo de personas y mercancías, lo que revertirá en mejoras comerciales y facilitará el desarrollo del sector turismo (Empresa Exterior, 2019).

Otro aspecto de vital importancia para el desarrollo económico del país y una de las prioridades del gobierno es la **industrialización** de Ghana como factor de productividad, sobre todo en el sector agrícola. El *African Economic Outlook* de 2019 resalta cómo es más fácil de conseguir estabilidad macroeconómica y creación de empleo si la industrial es el sector que lidera el crecimiento, por ello Ghana debe fomentar la industrialización de sus recursos naturales a fin de fomentar empleos que generen productividad. El actual gobierno ha emprendido iniciativas como el “*Planting for Food and Jobs*” centrado en disminuir las importaciones agrícolas y fomentar la producción doméstica, así como mejorar las condiciones de seguridad alimentaria y los niveles de modernización del sector. La integración regional es un factor de prosperidad que facilita el proceso de industrialización. La construcción de zonas industriales sobre todo por parte de aquellas empresas africanas que predominen por sus actividades de exportación de forma que actúen de forma más próxima unas a otras, les facilitará la obtención de sinergias productivas, ser más competitivos y atraer inversión extranjera directa. Una iniciativa al respecto es el “*One district, One Factory*”, por el que se pretende emprender el camino hacia un intenso proceso de industrialización y mejoras socioeconómicas estableciendo una fábrica por distrito en el país hasta 2020 (Oficina Económica y Comercial de España en Accra, 2019).

También es labor de las autoridades, en conjunto con el sector privado, el identificar aquellos sectores y actividades en las que Ghana puede **diversificar** su producción más allá de la agricultura y los recursos minerales, una reforma económica enfocada en la descentralización de su economía es la *National Decentralisation Policy Framework*. Así pues, resulta fundamental potenciar el sector privado empresarial y facilitar la actividad de las pequeñas y medianas empresas tanto nacionales como extranjeras. Para ello el gobierno debe lanzar proyectos e iniciativas que animen a las grandes multinacionales a abrir su actividad en el país.

Otro de los objetivos del gobierno es incrementar la **afluencia de turistas** en el medio plazo, para lo que se necesita una gestión más eficaz del atractivo cultural y turístico. Se ha de invertir en la construcción de hoteles y en la mejora de la red de transportes, ya que, aprovechando la estabilidad política y buen pronóstico de crecimiento económico Ghana ha de transmitir la imagen de un destino turístico atractivo en África. Invertir en **innovación y en iniciativas sostenibles** también ha de ser uno de los focos de la política pública al ser la innovación uno de los factores principales para la competitividad nacional. Conforme un país se vuelve más competitivo, los drivers de desarrollo se van trasladando desde factores puramente naturales a factores de innovación (Rice, 2013). En el ámbito de la sostenibilidad destaca la Alianza Europa-África para el Desarrollo Sostenible y el Empleo de la que forma parte Ghana, así como iniciativas sostenibles precisamente sobre la producción de cacao como la *Cocoa and Forests Initiative*, impulsada en 2017 por IDH en la que tanto el sector público como empresas productoras del sector privado colaboran para evitar la deforestación de bosques en la producción de cacao (IDH, 2019).

Para conseguir todo esto son clave los **acuerdos regionales** que fomenten la participación e integración de Ghana a nivel mundial. Los defensores del Panafricanismo consideran la integración regional de África como un factor decisivo para acelerar el crecimiento y la competitividad de los países africanos, fomentando la creación de economías de escala, la competitividad interregional y fortaleciendo la imagen concreta de cada país al formar parte de iniciativas comerciales cohesionadas e integradas (Dinnie, 2008).

Así como una considerable inversión en **comunicación** que transmita al mundo los esfuerzos que el país está llevando a cabo por mejorar su situación económica y

posicionamiento global. Para ello el gobierno ha de trabajar de forma conjunta con los medios de comunicación nacionales e internacionales, y selección estratégicamente personas que sean capaces de generar opinión pública para transmitir dichos cambios, líderes mundiales y nacionales, inversionistas y compañías extranjeras que pongan de manifiesto la actitud de una Ghana fielmente comprometida con su desarrollo. Por ello la comunicación será una herramienta fundamental para transmitir y hacer conocer el cambio de imagen de Ghana centrada en aquellos aspectos que el país desea fomentar. En este sentido la creación de un eslogan llamativo y atractivo será de gran utilidad. Como ejemplo de eslóganes se propone “*Welcome to Ghana, the new African economic hub*” o “*Trust in Cocoa, Trust in Ghana*”.

Sin embargo, a la hora de diseñar estrategias de marca país que potencien sus ventajas competitivas, Ghana no ha de olvidar sus desafíos y limitaciones, así como los riesgos que puedan encontrar fuentes extranjeras en el desarrollo de su actividad económica en el país. Una marca país por sí sola no es la solución definitiva para aumentar la competitividad, ni una herramienta suficiente para la atracción de inversión extranjera, y el fomento del turismo y las exportaciones. La EMP ha de sustentarse en una realidad del país coherente con sectores ciertamente fuertes que sean capaz de generar esa ventaja respecto a países competidores en el mercado internacional. Uno de los principales retos es hacer frente a la elevada carga de la deuda y compaginarla con la necesidad de ampliar la financiación para sus proyectos de desarrollo. Otra de las limitaciones con las que se podría encontrar el desarrollo de la marca país en Ghana es la ausencia de marcas ghanesas que sean reconocidas de forma internacional, lo que limita el conocimiento de los consumidores a la hora de tomar referencias sobre el país. Además, Ghana está inevitablemente asociada a la imagen general de África por lo general pobre, corrupta, desprestigiada y aislada de la esfera internacional.

4. Conclusiones y recomendaciones

El incremento de la competitividad entre países, regiones y actores que componen el sistema internacional es un resultado imperante de la globalización y la cuarta revolución industrial en la que nos encontramos actualmente. La conectividad e interrelación, la inmediatez y ubicuidad de la oferta y la demanda o la homogenización de productos y servicios son algunos de las consecuencias directas de dichos procesos. Por ello, resulta cada vez más necesario que un país desarrolle atributos diferenciales que le permitan establecer una ventaja sobre sus competidores y conseguir un posicionamiento óptimo en el mercado internacional.

La diferenciación y posicionamiento de un país queda determinada en cierto modo por la percepción que los *stakeholders* externos hayan generado a través de la experiencia y el conocimiento sobre dicho país. Por ello, es fundamental que un país tenga clara la identidad de marca que desea transmitir ya que, según la percepción de dicha identidad, los consumidores generarán una determinada imagen de marca país, favorable o desfavorable, lo que afecta de forma directa a su reputación y posicionamiento internacionales. Es aquí donde actúa el *nation branding*, sobre la identidad de marca de un país conforme a los objetivos nacionales predeterminados que deseen transmitirse.

Bajo un propósito diferenciador y de posicionamiento en un entorno cada vez más competitivo, el establecimiento de una **marca país** ha demostrado ser un **factor determinante de la competitividad de los países** y, por ende, de su crecimiento económico estimulando especialmente tres ámbitos concretos de la economía: **las exportaciones, el turismo y la atracción de inversión extranjera directa**. Son estos tres aspectos principales por medio de los cuales una EMP influye de forma más directa sobre la productividad de un país y, por ende, en su competitividad, lo que repercute en una mejora de la situación económica y, si se dan los indicadores de desarrollo humano y social necesarios, pone al país en el camino hacia el desarrollo económico y la aparición de una nación próspera.

Esta secuencia lógica es más difícil de cumplir para aquellos países con niveles de ingresos más bajos, especialmente del continente africano, al presentar problemas estructurales como son unas infraestructuras inadecuadas, niveles bajos de productividad, escasa industrialización o habilidades laborales ineficientes, y que constituyen el primer

motivo de sus bajos niveles de competitividad internacional, su crecimiento económico lento y de las dificultades que encuentran para aprovechar las oportunidades de un mercado global. Sin embargo, al mismo tiempo, África se define como el continente de las oportunidades y, sobre todo, la región de África subsahariana por presentar un panorama económico favorable en los últimos años, lo que pone de manifiesto el potencial de crecimiento de la región.

En este sentido destaca especialmente Ghana. El país cuenta con una serie de retos económicos coyunturales como son los altos niveles de deuda, de inflación, o una propensión importadora, así como problemas heredados de carácter estructural como son la baja productividad del sector agrícola, la escasa industrialización, la falta de innovación o la desigualdad generalizada. Sin embargo, su estabilidad política y carácter democrático, su compromiso internacional por la defensa de la paz y los derechos humanos, su rol activo en materia de política exterior o la evolución positiva y pronóstico favorable de sus resultados macroeconómicos, convierten a Ghana en un país de referencia en el continente.

Además, Ghana se percibe como menos corrupto que el resto de los países de África subsahariana y se presenta como el séptimo país más competitivo de la región, situándolo por encima del resto en cuanto a su capacidad para mejorar su productividad, generar crecimiento económico y atraer inversión. En términos de competitividad destaca por unas instituciones públicas sólidas y por una mayor apertura comercial que el resto, lo que, junto con una emergente y cada vez más fuerte cultura emprendedora y facilidades de acceso a la financiación, convierte a Ghana en una vía de acceso preferente para los negocios internacionales.

Con todo ello, **Ghana es y se siente diferente**. El actual Gobierno de Nana Akufo-Addo ha demostrado su intención de convertir al país en el *hub* o centro focal para los negocios, así como vía de entrada preferente a empresas extranjeras en África occidental. A fin de conseguir estos objetivos, y pese al gran progreso que ha hecho el país en aspectos que afectan a la competitividad y el crecimiento económico, todavía es necesario que Ghana haga frente a sus problemas estructurales. Para ello, se requieren cambios también de carácter estructural que se enfoquen en la diversificación de la producción, la industrialización centrada sobre todo en el fomento de la productividad agrícola, en la mejora de la eficiencia de sus infraestructuras que incentiven el comercio marítimo y terrestre, y en el incremento de la afluencia de turistas en el medio plazo.

La EMP debe alinearse con los objetivos del Gobierno para ayudar en el proceso de cambio estructural que redunde en una mejora de la productividad, la competitividad y el crecimiento económico. Dado el carácter multidisciplinar de la marca país, la estrategia diseñada ha de aunar los esfuerzos conjuntos del Gobierno, del sector privado y de todos los actores pertinentes que faciliten la comunicación al exterior de forma efectiva tanto de los avances conseguidos en el ámbito macroeconómico y social, como los esfuerzos evidentes que se están realizando por mejorar el panorama general del país. El diseño de una eficiente EMP para Ghana debe partir del establecimiento de una identidad de marca país sólida que proyecte y comunique al exterior una **Ghana competitiva**, por encima del promedio regional; una Ghana **referente económico** por sus buenos pronósticos de crecimiento y como productor y exportador mundial de cacao y petróleo; una Ghana que es **referente político** regional por su estabilidad, sus buenos niveles de gobernanza e instituciones públicas y por su carácter democrático; una **Ghana emprendedora** que facilita la apertura de negocios y sus actividades, foco empresarial y vía de acceso preferente al continente de las oportunidades.

En la medida en que el diseño de una marca país para Ghana sea capaz de proyectar al exterior una identidad de marca que transmita estos aspectos diferenciadores y redunde en una imagen de marca país favorable en el exterior, la marca país será, si bien no la única solución, una estrategia eficiente de competitividad y crecimiento económico para Ghana.

5. Bibliografía

- ACNUR. (9 de marzo de 2017). *ACNUR. África subsahariana, el hogar de 18 millones de refugiados*. Recuperado de <https://eacnur.org/es/actualidad/noticias/emergencias/africa-sub Sahariana-el-hogar-de-18-millones-de-refugiados>
- African Development Bank Group. (2019). *African Economic Outlook 2019*. Recuperado de https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/2019AEO/AEO_2019-EN.pdf
- African Development Bank Group. (2019). *West Africa Economic Outlook 2019*. Recuperado de https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/2019AEO/REO_2019_-_West_africa.pdf
- Agencia Ecofin. (2018). *Agencia Ecofin. Clasificación 2018 de las economías africanas más competitivas según el Foro Económico Mundial*. Recuperado de <https://www.agenceecofin.com/economie/1710-60934-classement-2018-des-economies-africaines-les-plus-competitives-selon-le-world-economic-forum>
- Araque, P. A. (2009). *Hacia una estrategia de marca país: caso "Colombia es Pasión". Bogotá*. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1489/VillaAraque-Paola-2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Banco Mundial. (2019). *Doing Business. Clasificación de las economías*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/es/rankings>
- Banco Mundial. (2019). *El Banco Mundial en África*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/region/afri/overview>
- Bloom Consulting. (2018). *Ránking de Marca País*. Recuperado el 29 de mayo de 2019, de https://www.bloom-consulting.com/es/pdf/rankings/Bloom_Consulting_Ranking_Marca_Pais_Turismo.pdf
- Bougrine, H. (2001). Competitividad y comercio exterior. *Comercio exterior*, 767-771. Recuperado de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/32/1/RCE.pdf>
- Brand Finance. (2018). *The annual report on the most valuable nation brands*. Recuperado de https://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_nation_brands_reports_2018.pdf
- Cann, O. (12 de octubre de 2016). *World Economic Forum. ¿Qué es la competitividad?* Recuperado de <https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- Casa África. (2019). *Casa África. Perspectivas económicas en África*. Recuperado de http://www.casaffrica.es/perspectivas_economicas_africa_2015.jsp

- Cheregi, B. (2018). Nation Branding in Transition Countries: A Multimodal Analysis of Romania and Moldova Tourism Campaigns. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 4(14), 81-106. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/329444193_Nation_Branding_in_Transition_Countries_A_Multimodal_Analysis_of_Romania_and_Moldova_Tourism_Campaigns
- Deloitte. (2018). *Reporte Global de Competitividad 2018-2019. Datos y conclusiones clave del informe del Foro Económico Mundial*. Deloitte. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/finance/docs/181017-cr-fas-Reporte-Global-de-Competitividad-WEF.pdf>
- Dinnie, K. (2003). *Place branding: overview of an emerging literature*. Temple University Japan. Recuperado de http://www.brandhorizons.com/papers/Dinnie_PB_litreview.pdf
- Dinnie, K. (2008). *Nation Branding: concepts, issues, practice*. Elsevier: Butterworth-Heinemann.
- EasyExpat. (2019). *EasyExpat*. Recuperado de <http://www.easyexpat.com/es/guides/ghana/acra/ocios/deporte-actividades.htm>
- Echeverri, L. M., Niculcar, C. A., Herrera, C., & Ossorio, J. S. (2013). Desarrollo de marca país y turismo. El caso de estudio de México. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22(6), 1121-1139. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5215606>
- Elsevier. (2019). *Elsevier*. Obtenido de Journal of Destination Marketing & Management: <https://www.journals.elsevier.com/journal-of-destination-marketing-and-management>
- Empresa Exterior. (2019). *Empresa Exterior*. Recuperado de <https://empresaexterior.com/art/69830/el-ministro-de-desarrollo-empresarial-de-ghana-analiza-oportunidades-de-inversion-para-empresas-espanolas-en-sectores-clave-del-pais>
- Estrades, C. (2017). *Oportunidades comerciales en África Subsahariana*. CEPAL, Montevideo. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41785/1/S1700328_es.pdf
- Expansión. (2019). *Datos macro*. Recuperado de <https://countryeconomy.com/ratings/ghana>
- Fan, Y. (2010). Branding the nation: Towards a better understanding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(2), 97-103. Recuperado de <https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/3496/1/NB%20Towards%20a%20better%20understanding.pdf>
- Felipa, P. B. (2014). El desarrollo de la marca país: base para posicionarse a través de las exportaciones no tradicionales. *Revista Finanzas y Política Económica*, 6(1), 115-140. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3235/323531215005.pdf>

- Fundación BBVA. (2008). *Competitividad y crecimiento: una perspectiva regional*. Recuperado de https://w3.grupobbva.com/TLFU/dat/cuaderno_cc_competitividad.pdf
- Future Brand. (2013). *Country Brand Index 2012-2013*. Recuperado de http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2013-02-20_02972.pdf
- GfK. (2019). *2008 Anholt-GfK Roper Nation Brands Index. Report Highlights*. Recuperado de https://www.gtai.de/GTAI/Content/CN/Invest/_SharedDocs/Downloads/Studies/diw-wochenbericht-9-2010.pdf
- Giraldi, J. M., Maheshwari, V., Mariutti, F. G., & Konstantopoulou, A. (2018). Role of attitudes in Brazil's country brand image. *International Journal of Business and Globalisation*, 21(3), 297-307. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/316646187_Role_of_attitudes_in_Brazil's_country_brand_image
- Gobierno de Canarias. (2017). *Informe Coyuntura 3º cuatrimestre Ghana*. Recuperado de http://www.gobiernodecanarias.org/ceic/dgaea/galerias/doc/informescoyuntura/2017/3C/Ghana_3C_17.pdf
- Government of Ghana. (2019). *Government to re-brand Ghana*. Recuperado de <http://www.ghana.gov.gh/index.php/news/3517-gov-t-to-re-brand-ghana>
- Grupo Banco Mundial. (2018). *Global Toolbox: Instruments Available to Support Private Investment in Africa*. Recuperado de https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/719941e0-865d-43bb-9d62-72743647a532/ToolBox_Africa_FIN_Web.pdf?MOD=AJPERES
- Guzmán, A., & Abortes, J. (1993). La competitividad internacional: reflexiones sobre las ventajas en los países industrializados y semiindustrializados. *Política y Cultura*(3), 63-82. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/267/26700306.pdf>
- Hankinson, G. (2010). Place branding research: A cross-disciplinary agenda and the views of practitioners. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(4), 300-315. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1057/pb.2010.29>
- Hanna, S., & Rowley, J. (2007). An analysis of terminology use in place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(1), 61-75. Recuperado de <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057%2Fpalgrave.pb.6000084.pdf>
- Hernández, M. G. (2008). Los determinantes de la Competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco conceptual. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 12-24. Recuperado de http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO2-36.pdf
- ICEX. (2018). *ICEX. Informe sobre las perspectivas económicas de África 2018*. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros->

servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2018777214.html?idPais=CI

- ICEX. (2019). *Ghana*. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/index.html?idPais=GH>
- IDH. (2019). *IDH*. Recuperado de The sustainable trade initiative: <https://www.idhsustainabletrade.com/about-idh/>
- Kazeem, Y. (19 de octubre de 2018). *Quartz Africa*. *Africa's economies are still too far off fulfilling the "Africa rising" narrative*. Recuperado de <https://qz.com/africa/1428438/global-competitiveness-report-2018-african-economies-rank-low/>
- Krugman, P. R., & Wells, R. (2006). *Macroeconomía: introducción a la economía*. Worth Publishers. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9kuFd0Hb8T0C&oi=fnd&pg=PR6&dq=macroeconomia+&ots=CLjXwkZesw&sig=W0yks5ejlFAtRpP316Lx3GKT7sA#v=onepage&q=macroeconomia&f=false>
- Lasarte, M. P. (2014). Estudio del desarrollo del place branding a partir del análisis de las marcas territoriales existentes en España. *Papers de Turisme*(56), 119-143. Recuperado de <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/view/364/303>
- Lasarte, M. P. (2014). Estudio del desarrollo del place branding a partir del análisis de las marcas territoriales existentes en España. *Papers de Turisme*(56), 119-143. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5091553>
- Martín, P. C. (2011). Política Económica: crecimiento económico, desarrollo económico y desarrollo sostenible. *Revista Internacional del Mundo Económico y del Derecho*, 3, 1-12. Recuperado de <http://www.revistainternacionaldelmundoeconomicoydelderecho.net/wp-content/uploads/RIMED-Pol%C3%ADtica-econ%C3%B3mica.pdf>
- Moilanen, T., & Rainisto, S. (2009). *How to Brand Nations, Cities and Destinations: A Planning Book for Place Branding*. Nueva York: Palgrave MacMillan. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jjfnbb1AyFUC&oi=fnd&pg=PP1&dq=place+brand+vs+nation+brand+&ots=YqoO-Nkd_O&sig=m2jaVUXi-3xzqvQ0Y_voFBZ5_ww#v=onepage&q=place%20brand%20vs%20nation%20brand&f=false
- Oficina de Información Diplomática. (2017). *Ficha país: Ghana*. Recuperado de http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/GHANA_FICHA%20PAIS.pdf
- Oficina Económica y Comercial de España en Accra. (2019). *Informe Económico y Comercial. Ghana*. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/noticias/NEW2018777214.html?idPais=CI>

principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2019813815.html

- Olins, W. (2002). Branding the Nation – the historical context. *The Journal of Brand Management*, 9, 1-9. Recuperado de https://www.academia.edu/12317683/Wally_Olins_Viewpoints_Branding_the_Nation_the_historical_context
- Onofrio, M. I., & Rabadán, D. M. (2008). La estrategia marca país en la sociedad informacional: los casos de España y Ecuador. *Historia Actual Online*(16), 109-126. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2719256>
- Rice, E. A. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, 28(69), 56-78. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/413/41331033004/>
- Rième, J.-J., & Suikkanen, J. (mayo de 2008). The Creative Class and the City: An explorative enquiry in people's contemporary relation to space. Copenhagen Business School. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/327579281_The_Creative_Class_and_the_City_An_explorative_enquiry_in_people's_contemporary_relation_to_space
- Ruzzier, M. K., Antonicic, B., & Ruzzier, M. (2014). Cross-cultural model of customer-based brand equity for a tourism destination. *The ICFAI Journal of Brand Management*, 11(1), 7-29. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/319173261_Cross-cultural_model_of_customer-based_brand_equity_for_a_tourism_destination
- Schwab, K. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*. Colonia: World Economic Forum. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>
- Senra, A. I. (1999). Dimensiones y factores determinantes de la competitividad internacional del granito. Especial referencia a Galicia. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(2), 103-120. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=785066>
- Silvestre, E. G., & Béjar, R. C. (2002). La marca país como ventaja competitiva. El valor de la marca España. *Revistas ICE*(799), 101-114. Recuperado de <http://www.revistasice.org/index.php/ICE/article/view/349/349>
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, 31(2), 179-198. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/870/87031202.pdf>
- The Place Brand Observer. (2015). *The Place Brand Observer. Book Review: International Place Branding Yearbook Series* Recuperado de <https://placebrandobserver.com/book-review-international-place-branding-yearbook-series/>
- The Place Brand Observer. (2019). *The Place Brand Observer*. Recuperado de <https://placebrandobserver.com/theory/nation-branding-perspectives/>

- The Place Brand Observer. (2019). *The Place Brand Observer. Nation Branding Perspective*. Recuperado de Nation Branding Perspectives: Definition, Concepts, Theory: <https://placebrandobserver.com/theory/nation-branding-perspectives/>
- Transparency International España. (2019). *IPC 2017. Transparency International España*. Recuperado de <https://transparencia.org.es/ipc-2017/>
- UNDP. (2018). *Indices e indicadores de desarrollo humano. Actualización estadística 2018*. Recuperado de http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update_es.pdf
- UNDP. (2018). *Sustainable Development Partnership 2018-2022*. Recuperado de <https://www.undp.org/content/dam/unct/ghana/docs/Delivering%20as%20One/UNCT-GH-UNSDP-2018.pdf>
- Valencia, J. B., & Ortiz, E. P. (2014). Competitividad y Comercio Internacional. *INCEPTUM*, 9(16), 49-58. Recuperado de <https://www.inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/view/259>
- Viktorin, C., Gienow-Hecht, J. C., Estner, A., & Will, M. K. (2018). *Nation Branding in Modern History*. Recuperado de <http://www.berghahnbooks.com/title/ViktorinNation/loc#toc>
- Wall, R. (17 de septiembre de 2018). *Regional Studies Association. The State of African Cities 2018: The Geography of African Investment*. Recuperado de <https://blog.regionalstudies.org/latest-un-habitat-report-revealing-growth-integration-african-cities-world-investment-network-state-african-cities-2018-geography-african-investment/>
- World Economic Forum. (2017). *The Africa Competitiveness Report 2017. Addressing Africa's Demographic Dividend*. Geneva: World Economic Forum. Recuperado de https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/Africa_Competitiveness_Report_2017.pdf
- World Economic Forum. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/chapter-1-global-findings/>
- Žugić, J., & Konatar, A. (30 de junio de 2018). Comparative analysis of the value of Nation Brands. *Econviews - Review of Contemporary Business*, 31(1), 179-191. Recuperado de <https://hrcak.srce.hr/ojs/index.php/ekonomski-vjesnik/article/view/5773>