



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Relaciones
Internacionales

Trabajo Fin de Grado

Nation Branding en el Estado de Israel

Análisis de la estrategia del
gobierno israelí para reposicionar su
marca-país

Estudiante: **Álvaro Becerra Urcelay**

Director: Prof. Alberto Priego Moreno

Madrid, junio 2020

Índice

-	Capítulo I. Metodología y aspectos teóricos	Pág. 5 - 15
	○ Finalidad y motivos	Pág. 5 - 7
	○ Estado de la cuestión	Pág. 7 – 10
	○ Preguntas de investigación	Pág. 11
	○ Objetivos de investigación	Pág. 12
	○ Hipótesis	Pág. 12
	○ Marco temporal	Pág. 13
	○ Marco geográfico	Pág. 13
	○ Marco teórico	Pág. 13 - 14
	○ Metodología	Pág. 14 - 15
-	Capítulo II. Proyección de la marca-país de Israel	Pág. 16 - 27
	○ Imagen negativa de la marca-país israelí	Pág. 16 - 19
	○ “Amarás a Israel desde el primer Shalom”	Pág. 19 - 23
	○ Caracterización de la imagen exterior israelí actual	Pág. 23 - 27
-	Capítulo IV. Caso I: Netflixionismo	Pág. 28 – 27
	○ Netflix como herramienta estratégica	Pág. 28 - 32
	○ Fauda	Pág. 32 – 34
	○ The Spy	Pág. 34 – 36
	○ Our Boys	Pág. 36 - 38
	○ Judaísmo Ortodoxo	Pág. 38 - 39
-	Capítulo V. Caso II: Desarrollo tecnológico y Start-ups	Pág. 40 - 45
	○ Cultura innovadora israelí	Pág. 40 - 42
	○ Grupo Yozma	Pág. 42 - 44
	○ Esfuerzo gubernamental actual	Pág. 44 - 45
-	Capítulo VI. Caso III: Tel Aviv Eurovisión 2020	Pág. 46 - 49
-	Capítulo VII. Conclusión	Pág. 50 - 51
-	Bibliografía	Pág. 52 - 56

Índice de tablas y gráficos

- **Gráfico I:** Visión de la influencia del Estado de Israel por países en 2017. Pág. 18

- **Gráfico II:** Evolución del turismo en Israel Pág. 21

- **Gráfico III:** Porcentaje de variación en la llegada de turistas internacionales e ingresos por turismo Pág. 22

- **Gráfico IV:** Visión de la influencia de distintos Estados en 2017. Pág. 24

- **Gráfico V:** Ranking de los diez mayores ecosistemas de startups del mundo. Pág. 37

- **Gráfico VI:** Número de startups creadas anualmente en Israel entre 2014 y 2018. Pág. 38

- **Gráfico VII:** Evolución de la inversión extranjera directa en Israel Pág. 40

Índice de acrónimos

- **ONU:** Organización de las Naciones Unidas
- **ONG:** Organización No Gubernamental
- **Movimiento BDS:** Movimiento de Boicot, Desinversión y Sanciones
- **OMC:** Organización Mundial del Comercio
- **CESPAO:** Comisión Económica y Social para Asia Occidental
- **PACBI:** Campaña Palestina para el Boicot Académico y Cultural de Israel
- **UER:** Unión Europea de Radiodifusión

Capítulo I. Metodología y Aspectos Teóricos

1.1. Finalidad y Motivos

La globalización puede ser entendida como un proceso de alcance global consiste en una creciente integración económica entre todos los países, el cual se basó en la liberalización y aumento del comercio internacional.

El Consejo de Europa ahonda en las motivaciones de la globalización, haciendo hincapié en “la reducción de los costos de transporte, la creciente intensidad de la penetración internacional de capital, el inmenso crecimiento de la fuerza de trabajo mundial y la acelerada difusión mundial de la tecnología, en particular las comunicaciones” (COE, 2020).

De este modo, se identifica una mayor interdependencia entre países como resultado de la integración económica, ya que un Estado solo podrá disfrutar de las ventajas enunciadas por el Consejo de Europa a través del comercio internacional. Asimismo, la ONU ha incidido en el enorme impacto que sobre las comunidades tiene de todo el mundo ha tenido el proceso de globalización, por lo que ningún Estado podrá ignorar este proceso y sus consecuencias (ONU, 2017).

Como resultado de la globalización y su interdependencia económica, la política exterior se muestra como un campo esencial para el éxito de cualquier Estado. La política exterior puede ser entendida como el conjunto de acciones y decisiones adoptadas por un gobierno en sus relaciones con otros actores internacionales con el objetivo de definir, promover, desarrollar y defender los valores e intereses del Estado en el exterior (BOE, 2014). En este sentido, la ausencia de una adecuada política exterior impedirá a cualquier Estado alcanzar sus objetivos de comercio internacional, dada la nueva realidad global dominada por una creciente interdependencia económica.

Derivada de la importancia de la política exterior en la acción de cualquier Estado, cabe destacar la relevancia y trascendencia de la diplomacia, a través de la cual los Estados podrán implementar su política exterior. Por ende, podemos definir el concepto de diplomacia como el conjunto de acciones y decisiones que regulan las relaciones entre Estados. Así, la diplomacia será determinante en este escenario de interdependencia económica.

En esta ejecución de la política exterior de un Estado, podemos diferenciar entre diplomacia tradicional y diplomacia pública. En mi primer lugar, la diplomacia tradicional se remonta varios siglos atrás y se caracteriza por una interacción Estado-Estado y la ausencia de actores no-estatales. En segundo lugar, la diplomacia pública es un concepto más reciente y se caracteriza por la inclusión de actores no-estatales (como ONGs) en la interacción entre Estados. La diplomacia pública fue definida en 1965 por Edmund Gullion como “una nueva forma de actuar en el ámbito internacional en la que gobiernos, grupos privados e individuos tratan de influir en las opiniones de pueblos y gobiernos con el objetivo de ejercer una influencia en las decisiones de política exterior (Priego, 2014).

De este modo, la diplomacia pública ganará relevancia con el proceso de globalización definido, ya que nuevos actores no-estatales (empresas, ciudadanos, organizaciones, etc.) serán partícipes de la ejecución de la política exterior del Estado.

Dada la interdependencia económica resultante de la globalización y la relevancia del comercio exterior en el desarrollo de un Estado, su imagen exterior proyectada internacionalmente será un aspecto que considerar en su política exterior. De lo contrario, una debilitada imagen exterior debilitará también la posición del Estado en el comercio exterior, reduciendo la relevancia del Estado en cuestión en la esfera internacional globalizada.

En este punto, cabe destacar que la gestión y cuidado de la imagen exterior de un Estado queda englobada dentro del concepto de *nation branding*, traducido como marca país. Así, el concepto de marca país consiste en los medios utilizados para construir y mantener una ventaja estratégica de un país con el principal objetivo de alcanzar un crecimiento económico. Esto favorecerá a la reputación de los productos y activos de un país, haciéndolos más atractivos para los consumidores (Gnoth, 2002). De este modo, entendemos como la marca país se convierte en una herramienta útil y necesaria para la ejecución de la política exterior, en este caso, bajo la diplomacia pública por la participación de compañías y ciudadanos.

Por contrario, el cuidado de la marca país no resulta una labor fácil, requiriendo de un concepto esencial en la gestión empresarial: la estrategia. Henry Mintzberg, profesor académico, define la estrategia como el patrón que integra las principales metas y políticas de una organización, así como sus acciones a realizar (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997). Esto supone la combinación de medios para alcanzar objetivos en un

entorno cambiante y de incertidumbre. Así, podemos identificar a la estrategia como elemento indispensable para la operatividad de cualquier compañía en este entorno de mayor competitividad.

Atendiendo al concepto de marca país y su impacto en el desarrollo de un Estado en el comercio internacional, se puede comprender la relevancia del concepto de estrategia en la definición de política y medios de los Estados. Así, la estrategia ejemplifica la operatividad de los Estados en la combinación de medios para alcanzar sus objetivos, para lo que será necesario éxito en el comercio internacional.

Bajo mi enorme interés por la estrategia, he decidido apoyarme en la relevancia que el concepto tiene en la política exterior y su ejecución. Apoyado en mi interés por la región de Oriente Medio, el Estado de Israel se posiciona como el actor idóneo para el desarrollo de este proyecto, el cual permitirá esclarecer la relevancia de la estrategia más allá del campo estrictamente empresarial.

1.2. Estado de la Cuestión

La nueva realidad en el ámbito de la política exterior y su ejecución, motivada por la inclusión de nuevos actores no-estatales, ha modificado la forma en la que los Estados definen su acción exterior y los objetivos que persigue.

Juan Luis Manfredi, experto en diplomacia pública, justifica la aparición de este nuevo paradigma con la emergencia de nuevos actores en la ejecución de la política exterior. Esto ha llevado a la diplomacia a reinventarse, ya que los Estados han visto reducida su soberanía sobre la ejecución de su acción exterior (Manfredi, 2011).

Con vistas a definir este nuevo paradigma bajo el concepto de diplomacia pública, Manfredi se apoya en la definición de Nicholas Cull, historiador británico y experto en diplomacia pública. Así, la diplomacia pública queda entendida como “el intento de gestionar el entorno internacional mediante el compromiso con los públicos foráneos” (Cull, 2009). De este modo, Manfredi sostiene como objetivo principal de la diplomacia pública la influencia de una entidad sobre un público extranjero a través de estrategias de comunicación (Manfredi, 2011).

Jan Melissen, experto en diplomacia pública, justifica este nuevo paradigma en la diplomacia con el final de la Segunda Guerra Mundial y la aparición de la globalización

y sus avances tecnológicos. En este sentido, Melissen identifica como nuevos actores en la política exterior a la sociedad civil, el mundo de la cultura y la empresa y las ONGs. Asimismo, hace hincapié en que estos actores deben desarrollar su rol en un contexto de coordinación, ya que serán decisivos en la opinión pública de los Estados receptores (Melissen, 2005). Por tanto, siendo decisiva la imagen exterior de un Estado para su comercio exterior, los actores descritos por Melissen resultaran decisivos para la presencia internacional de su Estado, bajo el contexto actual de integración económica.

Por contrario, otros autores consideran la diplomacia pública como mera propaganda por su falta de credibilidad. Este es el caso de Geoff Berridge, quien justifica esta caracterización propagandística con uno de los fundamentos de la propia diplomacia pública: influencia del gobierno para modificar la opinión pública y así lograr sus objetivos de política exterior. Al estar fundamentada sobre esa capacidad de influir, Berridge identifica en la diplomacia pública una falta de credibilidad que le lleva a calificarla como propaganda (Berridge, 2010). Con vistas a dotar la diplomacia pública de credibilidad, los gobiernos usan a personajes históricos o relevantes. En el caso de Israel, podemos identificar al espía Eli Cohen, cuya figura será estudiada posteriormente.

The Hague Journal of Diplomacy es una revista puntera en el campo de la diplomacia pública. Su análisis sobre la evolución de la diplomacia pública introducida por las fuentes anteriores cuenta con un mayor enfoque teórico. En este sentido, esta fuente definía esa nueva realidad de diplomacia pública como “peer-to-peer diplomacy” (P2P diplomacy), en la que los ciudadanos no son solo consumidores de información, sino también productores (Attias, 2012). Este avance se le atribuye principalmente al desarrollo de redes sociales y subraya que los Estados no deben escapar de ello. Es decir, la sociedad se ha convertido en una poderosa herramienta de producir información, contando así con la capacidad de poder definir la imagen internacional de un país.

El caso de Israel es especialmente interesante por las dificultades que su gobierno tiene para proyectar una imagen exterior muy castigada por sus históricas diferencias con sus países vecinos. En este sentido, la diplomacia pública ha supuesto para Israel una manera diferente para la ejecución de su política exterior y acción diplomática, centrada en mejorar su marca-país.

La marca-país supone una de las principales herramientas de diplomacia pública para alcanzar los objetivos de imagen exterior de la política exterior de un Estado. Así, a través de la marca-país, diversos actores diseñan y proyectan la imagen internacional de

un Estado, clave para su desempeño en el escenario de integración económica resultado del proceso de globalización.

A pesar de la creciente prominencia de la marca-país como estrategia de política exterior, es un área donde se puede encontrar poca teoría. Esto lo reconoce Keith Dinnie, referente en el campo del nation branding, en su libro *Nation Branding: Concepts, Issues and Practice* (Dinnie, 2008). Por otro lado, Dinnie reconoce que esta herramienta está siendo utilizada por cada vez más Estados, aunque crítica la controversia generada en torno a su politización. En este sentido, el grado de politización de esta actividad hace que surjan conflictos en torno a ella por la diferencia de opiniones.

Así, Dinnie argumenta que la aplicación del concepto de marca a los Estados requiere de una obligación ética referente a la propiedad de marca. En este caso, el autor hace hincapié en que, en el ámbito de los Estados, el concepto de marca correspondería a todos los ciudadanos, por lo que ningún actor – ni el Estado – podría apropiarse de ella (Dinnie, 2008).

Keith Dinnie se apoya también en la investigación de Leslie de Chernatony sobre la relación entre marca y Estado. Así, de Chernatony profundizó en la importancia de esta herramienta para todos los países. De este modo, identifica los siguientes beneficios del desarrollo de esta herramienta: estabilidad monetaria, confianza internacional, incremento de ratings internacionales, influencia política y fuertes acuerdos con terceros países (Chernatony, 2001). Por tanto, la marca-país se posiciona como una herramienta vital del Estado de Israel, con vistas a poder mejorar la proyección de su imagen exterior y su posicionamiento internacional.

Eli Avraham, profesor israelí de la Universidad de Haifa, ha mostrado su preocupación sobre la reputación internacional de su país. Avraham identifica la guerra, el terror y la violencia de Oriente Medio, así como la negativa proyección de los medios de comunicación, como el germen de la negativa imagen exterior del Estado de Israel (Avraham, 2009).

Avraham reconoce el enorme reto que modificar la proyección de la imagen exterior israelí supone. Para ello, el gobierno israelí ha desarrollado en los últimos años diversas acciones para implantar su reposicionamiento internacional, a través de tres clases de acciones: centradas en la fuente, centradas en el mensaje y centradas en la audiencia (Avraham, 2009).

De entre estas acciones, una de las más destacadas radica en la apuesta israelí por el desarrollo tecnológico. De este modo, su posición de referente tecnológico avanzaría hacia los objetivos de marca-país definidos por el Estado de Israel. En este punto, la labor investigadora conjunta de Dan Senor y Saul Singer se muestra como un relevante punto de referencia para este apartado del proyecto. Tomando como punto de partida la historia y a cultura del país hebreo, ambos autores estudian las principales compañías de Israel para analizar los factores que han situado al país como referente tecnológico mundial. El trabajo de ambos autores se vio plasmado en el best-seller *Start-up Nation*, que va a suponer un pilar en nuestra investigación sobre el esfuerzo e inversión del gobierno israelí para mejorar su reputación internacional (Senor & Singer, 2009).

Otra de las acciones relevantes en esta labor de reposicionamiento internacional del Estado de Israel radica en la celebración del certamen de Eurovisión en el país hebreo. José Luis Panea, profesor de la Universidad de Castilla La-Mancha, ha centrado su investigación en este acontecimiento, recalcando la incidencia de esta simbólica celebración y valorando los objetivos de la misma. De este modo, Panea pone en valor la fuerte inversión para su celebración, como modo de justificación de los objetivos que Israel perseguía con la celebración de un evento de tal calibre en su territorio.

Por otro lado, el historiador británico David McKie ha centrado su investigación sobre la modificación de la imagen internacional del Estado de Israel en las raíces de los sistemas culturales, sociales y políticos. Este experto en ciencias políticas mantiene que las relaciones públicas del país han diseñado la imagen de Israel, pero argumenta que, ante los cambios surgidos en la diplomacia moderna, el Estado de Israel debe modificar el planteamiento de su *national branding* (McKie & Toledano, 2013).

En este sentido, esta extensa investigación con gran rigor de McKie incide en la necesidad de involucrar a la sociedad para afrontar el reto de reposicionamiento de la proyección internacional del país (McKie & Toledano, 2013). Así, la importancia de la sociedad reside en su relevancia como núcleo del contexto sociopolítico de la realidad israelí.

1.3. Preguntas de Investigación

La investigación está basada en la mala imagen exterior del Estado de Israel y la obligación de su gobierno con modificar esa situación. De este modo, la implicación y determinación que la obligación anterior conlleva concluiría la importancia que el concepto de estrategia tiene en el campo de las Relaciones Internacionales. Para ello, el punto de partida de la investigación requiere el conocimiento de la negativa imagen exterior proyectada.

Pregunta 1: ¿Cuáles son los factores que han generado la negativa imagen exterior israelí?

En el esfuerzo del Estado de Israel por reposicionar su marca-país, resultará esencial conocer la imagen hacia la cual el gobierno israelí desea avanzar. De lo contrario, resultaría imposible valorar las acciones desarrolladas.

Pregunta 2: ¿Cuál es la imagen que Israel desea proyectar al exterior?

Con vistas a valorar el impacto que los esfuerzos gubernamentales han tenido en la imagen exterior de Israel, resulta importante conocer los elementos de *nation branding* que el gobierno israelí ha empleado.

Pregunta 3: ¿Qué elementos de *nation branding* ha empleado Israel?

Por último, el fin de esta investigación reside en determinar los resultados y la efectividad de los tres casos estudiados en la mejora de la proyección internacional de la imagen del Estado de Israel. Por tanto, la investigación debe efectivamente responder a si los casos estudiados han logrado reposicionar la reputación israelí.

Pregunta 4: ¿Han mejorado los tres casos estudiados la imagen exterior israelí?

1.4. Objetivos de Investigación

En primer lugar, el objetivo inicial de la investigación reside en comprender cómo se ha gestado la mala imagen exterior del Estado de Israel, pudiendo ser capaces de valorar los distintos factores que la han propiciado. De lo contrario, no se podría valorar si las acciones estudiadas en la investigación han solventado y rejuvenecido la proyección internacional del país.

En segundo lugar, otro objetivo de la investigación reside en comprender el cambio que el Estado de Israel desea ejecutar en su marca-país. Es decir, una vez se conozca la imagen exterior negativa del país, resulta esencial conocer hacia donde se pretende avanzar. Esto incluye los distintos factores y valores que se desean resaltar para acabar con la imagen exterior negativa israelí y sus consecuencias en la política mundial.

En tercer lugar, con vistas a iniciar el enfoque más práctico de la investigación, esta deberá analizar las distintas iniciativas y acciones que el gobierno israelí ha puesto en práctica para afrontar este reto de modificación y rejuvenecimiento de su marca-país. De este modo, se podrá finalmente valorar los objetivos y el impacto de las acciones investigadas sobre la proyección internacional de Israel.

En este sentido, se contará con la información y conclusiones necesaria para abordar el fin último del proyecto: justificar la importancia de la estrategia en las Relaciones Internacionales, destacando así la necesidad de este factor en las políticas exteriores de los países.

1.5. Hipótesis

La labor de *nation branding* del gobierno de Israel mejoran la imagen exterior proyectada del Estado de Israel.

Variable independiente: la labor de *nation branding* del gobierno de Israel. Esta variable consistirá en las tres acciones englobadas dentro del esfuerzo de marca-país desarrolladas por el Estado de Israel que serán estudiadas en este proyecto.

Variable dependiente: marca-país del Estado de Israel. Esta variable podrá ser valorada a través de los rankings anuales y sus análisis centrados en el desarrollo de la reputación internacional de los países – como el elaborado por Globescan y BBC.

1.6. Marco temporal

El marco temporal del proyecto estará en los últimos cinco años, tiempo en el que se han acelerado e intensificado los esfuerzos israelíes por renovar su imagen exterior. Asimismo, emplearemos también información de años anteriores para comparar las acciones de los últimos años con aquellas referentes al inicio de la preocupación del Estado de Israel por su imagen internacional desde el final de la segunda intifada.

1.7. Marco geográfico

El Estado de Israel, cuyo territorio resulta difícil de delimitar. Desde su creación en 1948, el Estado de Israel ha debido afrontar diferentes confrontaciones territoriales con sus países vecinos, quienes consideran ilegítimo al país hebreo. Por ello, hay determinadas zonas que según el actor al que atendamos, se encontrarán incluidos o no en el Estado de Israel.

Sin entrar a valorar la legitimidad del gobierno israelí en algunas de las regiones que suponen motivo de conflicto entre el país hebreo y sus vecinos, este trabajo va a considerar como territorio del Estado de Israel toda porción de territorio que el gobierno israelí considere bajo su dominio.

Aunque pueda resultar polémico, este trabajo no pretende tratar o valorar los conflictos territoriales del Estado de Israel, sino analizar el reposicionamiento de su marca-país. En este sentido, la marca-país israelí tiene en cuenta la totalidad del territorio que considera bajo su dominio, por lo que – aun siendo ilegítimo – deberá ser tenido en cuenta.

1.8. Marco teórico

Esta investigación está centrada en las labores de marca-país del Estado de Israel y su impacto en el reposicionamiento reputacional del Estado de Israel. De este modo, centrándonos en la herramienta de marca-país, cabe destacar que es una práctica englobada en la diplomacia pública, el instrumento a través del cual los Estados movilizan

y ponen en valor sus recursos para comunicarse y atraer a público de terceros países (Nye, 2008).

Las acciones de marca-país del Estado de Israel quedarían, por tanto, recogidas por las teorías del liberalismo e institucionalismo, quedando el marco teórico de la investigación fundamentado en el institucionalismo liberal.

Los institucionalistas liberales defienden la importancia de las instituciones de la política mundial, aunque estas no deban trabajar al margen del poder. De este modo, el eje central de la teoría reside en la cooperación de Estados a través de las instituciones para alcanzar la paz y la estabilidad (Keohane, 1984). Por tanto, bajo el institucionalismo liberal, la diplomacia pública – una institución – se posiciona como un instrumento de enorme relevancia para la estabilidad de los Estados y la paz en la política mundial.

En este sentido, las acciones de marca-país estudiadas en esta investigación supondrán una relevante herramienta para la estabilidad y éxito en la política mundial de Israel. Por ello, el Estado de Israel cuenta en sus acciones de marca-país con una relevante herramienta para alcanzar la estabilidad tan necesaria para poder

1.9. Metodología

Para conseguir los objetivos del proyecto, vamos a aplicar el método comparado. A través de este, la investigación y el análisis del proyecto estará basado en tres acciones que, a mi juicio personal, mejor reflejan la imagen renovada que el Estado de Israel desea proyectar.

Así, el concepto de netflixionismo, el carácter de nación startup y el festival de Eurovisión celebrado en Tel Aviv suponen las tres acciones elegidas para desarrollar este proyecto. Ante la posibilidad de abarcar un mayor número de acciones, he tomado la decisión de centrar la investigación solo en estas tres acciones relevantes para lograr una mayor profundidad que aporte mayor claridad en las conclusiones.

El método comparado nos va a dotar de un procedimiento sistemático de contrastación de estos fenómenos, a través del cual trataremos de identificar similitudes y diferencias entre ellos. De este modo, la investigación será capaz de confirmar aquellos aspectos y objetivos de las acciones estudiadas que posibilitan el reposicionamiento de la imagen exterior del Estado de Israel. Además, este método comparado nos permitirá

confirmar finalmente los resultados de las acciones estudiadas, pudiendo concluir una comparativa del impacto que dichas acciones han tenido sobre la imagen exterior del país.

Por otro lado, el método comparativo va a dotar la investigación de una mayor homogeneidad, puesto que la comparación de los fenómenos estudiados va a centrar el estudio en el objetivo de la investigación. De lo contrario, las diferencias de estos fenómenos podrían alejar a la investigación de su objetivo: valorar los resultados de las acciones estudiadas.

Capítulo II. Proyección de la marca-país de Israel

2.1. Imagen negativa de la marca-país israelí

El concepto de marca-país ha adquirido relevancia en la política exterior y la nueva diplomacia pública. El Observatorio de Marca e Imagen País define este término como una estrategia para capitalizar la reputación de un país en mercados internacionales (Echevarri, 2016). Por tanto, la importancia de este concepto surge del proceso de globalización desarrollado a principios de siglo, que condiciona el valor y éxito de una compañía a su presencia internacional. Es decir, nuestra capacidad competitiva en los mercados internacionales determina nuestro éxito (Martín-Cabello, 2013).

Si extrapolamos esta reflexión a la realidad de los países, la capacidad competitiva de un país en los mercados internacionales se torna como un factor determinante para cualquier Estado. En este sentido, los Estados tienen la responsabilidad de prestar especial atención a su presencia internacional y el modo en la que esta se proyecta, convirtiendo su marca-país en un elemento clave para tener éxito en este mundo globalizado.

Muchos son los factores que influyen en la modelización de una marca-país, lo que dificulta el control de un gobierno sobre su proyección internacional. En el caso concreto de Israel, se imponen dos factores negativos en la modelización de su marca-país, que empobrecen su imagen internacional y dominan la percepción hacia el país: la herencia histórica y los medios de comunicación internacionales (González Silvestre & Casilda Béjar, 2002).

De este modo, la relevancia de estos dos factores en la negativa percepción internacional sobre el Estado de Israel responde a la primera pregunta de investigación, pudiendo así identificar los factores que han definido la negativa imagen exterior israelí.

Por un lado, destacamos la herencia histórica como fuente de marca-país. Desde la creación del Estado de Israel en 1948 a través de un complejo y conflictivo proceso, se instaló una inestabilidad territorial en la región que dura hasta nuestros días. Por ende, tras más de setenta años de conflicto, la imagen del país queda condicionada por esta realidad bajo estereotipos bélicos e insociables. Así, Israel es definido por un carácter agresor e ilegítimo por este largo proceso, e incluso continúa sin ser reconocido por siete Estados miembros de las Naciones Unidas.

En este punto, cabe tener en consideración el proceso previo a la creación del Estado de Israel en 1948, donde diversos actores empujaron a árabes y judíos hacia un antagonismo inexistente por entonces. Este es el caso del Imperio Británico, cuya postura egoísta y colonialista alimentó las incompatibles aspiraciones de árabes y judíos para no cumplir después con sus compromisos. Asimismo, bajo una consecuente atmósfera de guerra civil por la inoperancia británica, la Sociedad de Naciones resultó ineficaz en la gestión y resolución del conflicto israelí-palestino que comenzaba a erigir.

De este modo, resulta importante considerar la implicación del Imperio Británico en el surgimiento y prolongación de este conflicto que desde 1948 condiciona la imagen internacional del Estado de Israel, caracterizada injustamente por una conflictividad inherente. Esto no quiere decir que el Estado de Israel no muestre posturas conflictivas y bélicas, pero estas son resultado de las consecuencias de la pésima e irresponsable gestión británica y de la inoperancia de las Naciones Unidas en Oriente Medio.

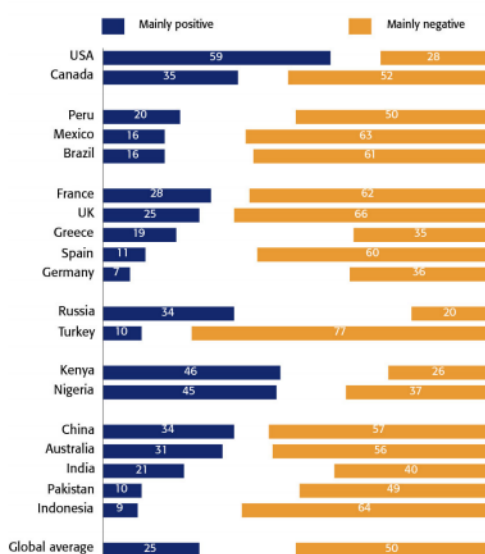
Asimismo, esta disputa territorial sigue aún vigente con continuos enfrentamientos entre israelíes y palestinos. En este sentido, cobra importancia el segundo factor de marca-país: los medios de comunicación internacionales (Sánchez Guitián, 2012). La reputación de un territorio está definida por su proyección en los medios de comunicación internacionales, viéndose Israel perjudicado de este hecho. Al ocupar continuamente espacios de actualidad como consecuencia de los enfrentamientos mencionados anteriormente, los valores ofensivos y herméticos se ven reforzados en la marca-país israelí.

El gobierno israelí considera estos ataques necesarios para su propia defensa e identidad, justificando que Israel ejerce su derecho a defenderse de los ataques hacia su población y territorio. Por ende, observamos una postura reacia de Israel a modificar su actitud con respecto al conflicto, pero no puede obviar el daño que esta hace a su marca-país (BBC, 2012).

Bajo una realidad de inestabilidad regional, esta postura de Israel con respecto al conflicto es legítima y respetable, pero el gobierno no puede obviar el consecuente debilitamiento de su proyección internacional.

El problema del Estado de Israel con la manera en la que es percibido por otros Estados queda reflejado en el siguiente gráfico, el cual justifica como el debilitamiento de su imagen exterior es generalizado en la mayoría de Estados del mundo.

Gráfico I: Visión de la influencia del Estado de Israel por países en 2017



Fuente: (GlobeScan, 2017).

*Los valores del gráfico muestran el porcentaje de encuestados de cada país que respondieron positiva o negativamente sobre la influencia del Estado de Israel.

Como se puede observar en el gráfico, solo los ciudadanos de Estados Unidos muestran una visión tímidamente positiva hacia la influencia del Estado de Israel, derivada de la influencia ejercida por Estados Unidos en Oriente Medio a través de Israel. De este modo, es lógico considerar que la influencia de Israel está en consonancia con los intereses estadounidenses, por lo que la visión reflejada en la tabla será más positiva en Estados Unidos.

Por contrario, la opinión generalizada en el resto de las regiones y Estados es negativa, reflejada en la media global de la encuesta. De este modo, tan solo un 25% de los encuestados mostraron una visión positiva hacia la influencia del Estado de Israel, llegando en algunos países a situarse incluso por debajo del 10% (GlobeScan, 2017).

Por ende, es evidente la necesidad del Estado de Israel en reposicionar la proyección de su marca-país, con vistas a reforzarla en todo el mundo. Para ello, el gobierno israelí debe realizar un esfuerzo adicional para contrarrestar el impacto que la inestabilidad regional – el conflicto israelí-palestino en concreto - tiene sobre la proyección de su marca-país.

Además, este esfuerzo necesario se hace más evidente con las acciones de desprestigio desarrolladas contra el Estado de Israel, que persiguen exponer internacionalmente al país contra las leyes internacionales. En este contexto de

desprestigio, el movimiento BDS (boicot, desinversión y sanciones) se posiciona como figura destacable. Así, este movimiento desafía la ocupación militar israelí y las políticas represivas que esta conlleva (Bakan & Abu-Laban, 2009). Por tanto, estas acciones dañan aún más la marca-país del Estado de Israel, lo que obliga a su gobierno a trabajar en la mejora de la proyección de su marca-país.

Por todo ello, el país deberá centrarse en otros factores definitorios de la marca-país para mejorar la reputación de su territorio. De entre estos actores destacamos la economía, el turismo y la ciudadanía (Buitrago, 2010).

2.2. “Amarás a Israel desde el primer *Shalom*”

El gobierno israelí es consciente de ello y ha mostrado una gran preocupación por la proyección de su marca-país, por lo que ha desarrollado una notable inversión para revertir la situación.

Arie Sommer, cónsul israelí en Nueva York, reconoció y afirmó en 2007 la preocupación del Ministerio de Turismo por la imagen internacional del país. Por ello, tras haber analizado la percepción que el mundo tiene de su país, reconoció que las conclusiones obtenidas fueron negativas. En este sentido, el gobierno israelí comprendía que era percibido como un país arrogante y poco hospitalario tendente a la guerra.

El Ministerio de Turismo israelí era consciente de la necesidad de alejarse de esa percepción bélica y agresora con la que el país se identificaba y Arie Sommer apostó por centrar los esfuerzos en el carácter moderno de Israel y su vitalidad. Así, se avanzaría en alejar el conflicto palestino-israelí de aquellos factores que definen actualmente su marca-país.

Para justificar este Israel moderno y rejuvenecido que Sommer defendía como eje del cambio en la proyección internacional del país, el cónsul ponía en valor la gastronomía, la cultura y la vida nocturna de Israel. Esta visión moderna y rejuvenecida que Sommer defiende responde a la segunda pregunta de investigación, pudiendo comprender las bases de los nuevos valores que el Estado de Israel desea proyectar en su marca-país.

En este sentido, observamos como hace más de una década el gobierno israelí inició un importante esfuerzo y proyección por desarraigar su marca-país del conflicto palestino-israelí y avanzar hacia una proyección abierta y moderna (Levere, 2007).

El reto al que el Ministerio de Turismo de Israel se debía enfrenta era mayúsculo. Transformar a un país relacionado con frecuencia con contextos negativos en un lugar atractivo para turistas es, cuanto menos, complejo y difícil.

Apoyados en la firme convicción de Arie Sommer acerca de promocionar el carácter vanguardista del país, el gobierno desarrolló una notable inversión para lograr una eficaz promoción de su marca-país. De este modo, Israel invirtió once millones de dólares en una campaña ideada por Sommer titulada “Amarás a Israel desde el primer *Shalom*” (Silverstein, 2008).

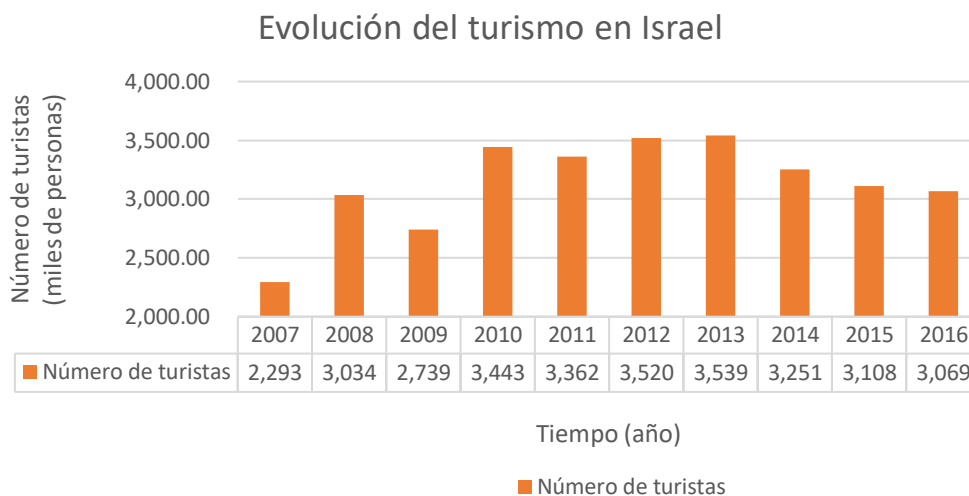
Shalom (שלום) es un término hebreo que hace referencia a la paz y el bienestar, empleando por los judíos para saludar y despedirse (Nesher, 2010). El proyecto giraba en torno a este término para promocionar el carácter hospitalario del país, con vistas a incrementar el número de visitantes. Asimismo, el objetivo no se centraba únicamente en el desarrollo de la marca-país israelí, sino también en el desarrollo de su economía, siendo el turismo uno de los principales sectores de la misma.

Esta campaña consistía principalmente en desarrollar el carácter hospitalario israelí en la amplia oferta turística del país, bajo el lema “se tardan seis horas en cruzar Israel. Imagínate lo que puedes vivir en siete días” (Lerer, 2008). Así, esta labor de marketing acercaría al mundo una imagen renovada de Israel que la alejaría del conflicto palestino-israelí. Además, evidenció el firme compromiso del gobierno con la importancia de renovar la promoción de su marca-país.

Más de diez años después del inicio de la campaña de marketing ideada por Arie Sommer, podemos observar que ha tenido un éxito limitado. Mientras que encontramos evidencias de un aumento en el turismo del país, no se ha logrado consolidar el rejuvenecimiento de la marca-país israelí.

El siguiente gráfico está basado en un informe estadístico del turismo de Israel por el Ministerio de Turismo de Israel, a través de cual se podrá observar la evolución del turismo en el país a través del número de turistas recibidos desde 2007.

Gráfico II: Evolución del turismo en Israel



Fuente: Elaboración propia.

Datos obtenidos del Informe Estadístico de Turismo de 2016 del Ministerio de Turismo de Israel (Gobierno de Israel, 2016).

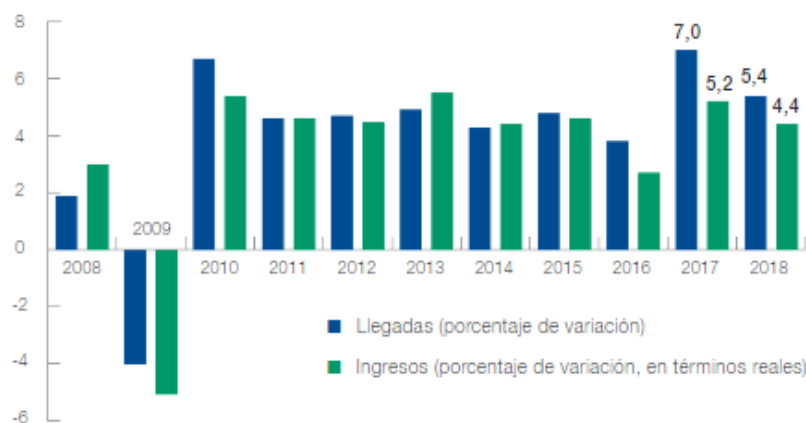
El número total de visitantes alcanzó en Israel una cifra de tres millones por primera vez en su historia en 2008. Desde entonces, el Estado de Israel ha logrado consolidar este notable logro del turismo en Israel, un país con tan solo ocho millones de habitantes. Así, Israel volvió a recibir más de tres millones de turistas en 2016, consolidando así el turismo como una de las fortalezas del país.

En comparación con las estadísticas del año 2007 recogidas en el mismo informe, el número de visitantes se ha incrementado en un 33,83% en este periodo de tiempo (Gobierno de Israel, 2016). Por tanto, desde que comenzase la campaña de Sommer ha habido un aumento en el número de turistas que visitan Israel. Por contrario, otros matices deben ser tenidos en cuenta para otorgar la responsabilidad del incremento al proyecto ideado por Sommer.

En primer lugar, debemos matizar la influencia del aumento de viajes internacionales en estos últimos años. Ya sea por cambios culturales o sociales, es innegable como este aumento de viajes internacionales ha aumentado el número de turistas en gran parte de los países del mundo. Este hecho ha sido reconocido por el estudio del panorama del turismo internacional realizado por la OMC, el cual reconoce que “el turismo ha registrado una expansión constante a lo largo del tiempo, a pesar de algunas sacudidas ocasionales” (UNWTO, 2019).

El siguiente gráfico es parte del estudio anterior de la OMC y confirma gráficamente como se ha producido un crecimiento sostenido en el turismo internacional durante la última década.

Gráfico III: Porcentaje de variación en la llegada de turistas internacionales e ingresos por turismo



Fuente: (UNWTO, 2019)

Como se puede observar, durante la última década el turismo internacional ha experimentado un continuo crecimiento anual superior al 4%, no escapando Israel de esta realidad. Por tanto, parte del incremento del 33,83% del turismo de Israel desde el inicio de la campaña de Sommer es resultado de la tendencia creciente del turismo internacional.

Por otro lado, la relevancia del turismo que defendía el cónsul israelí queda también justificada en el gráfico anterior, que evidencia el crecimiento de ingresos derivados del turismo internacional inherente al crecimiento del turismo internacional. Por ello, el turismo no solo se muestra como una vía para proyectar la renovada y moderna imagen que el Estado de Israel desea proyectar, sino que también se posiciona como una importante fuente de ingresos para la economía del país.

Por otro lado, Israel se encuentra en un contexto concreto por la inestabilidad de la región. Por ello, su sector turístico se encuentra fuertemente condicionado por las oleadas de conflictos y terrorismo que domina el país.

En este sentido, la segunda intifada provocó un dramático descenso cercano al 80% en el número de turistas que visitaban Israel. Asimismo, el estallido de la guerra de Irak en marzo de 2003 y la guerra de Líbano en julio de 2006 lastraron la recuperación del sector turístico tras la segunda intifada (Sztruten, Dridea, & Antonovici, 2017).

Por tanto, el dato anterior queda algo desvirtuado porque el dato de referencia supone el número de turistas de 2007, el cual estuvo condicionado por los conflictos anteriores.

A pesar de ello, el aumento del número de turistas de Israel es un hecho innegable, justificado también por el aumento de hoteles y establecimientos similares por un 26,5% en el mismo intervalo temporal según Statista (Díaz, 2020). De hecho, Israel batía récord de visitantes en 2018 superando por primera vez los cuatro millones de visitantes. Con respecto a nuestro país, los visitantes españoles a Israel se vieron incrementados en 2018 un 25% en comparación al año anterior (Hosteltur, 2016).

En contraposición al número de turistas, la campaña de marketing no ha alcanzado su objetivo principal de mejora de la proyección de la marca-país de Israel. Es por ello por lo que consideramos limitado el éxito del proyecto de Sommer.

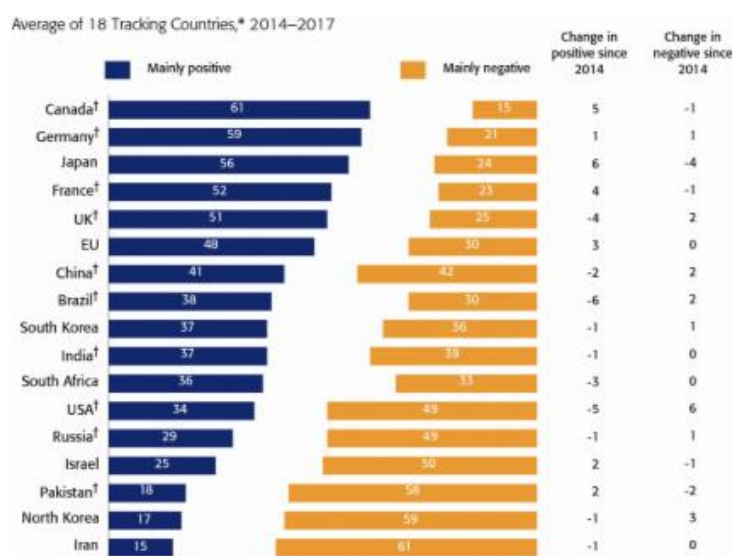
2.3. Caracterización de la imagen exterior israelí actual

Para confirmar la negativa percepción mundial hacia Israel nos vamos a apoyar en un estudio realizado conjuntamente en 2017 entre la BBC y GlobeScan, consistente en encuestas sobre si la visión sobre Israel era positiva o negativa. Aunque pueda parecer algo simplista el estudio, sus resultados son contundentes y concluyen una visión negativa generalizada sobre el país.

Las conclusiones de este estudio con respecto a la visión en determinados países sobre la influencia del Estado de Israel fueron analizadas en el primer gráfico, el cual determinaba como la mitad de los encuestados percibían negativamente la influencia del Estado de Israel. Por contrario, tan solo uno de cada cuatro encuestados mostró una visión favorable hacia la influencia ejercida por el Estado de Israel. De este modo, se puede concluir que los resultados son contundentes y la visión generalizada de Israel es negativa.

Por otro lado, este estudio realizó el mismo análisis en distintos países del mundo y la comparativa de resultados evidenció la necesidad de mejora del Estado de Israel en este campo. En este sentido, la comparativa anterior queda reflejada en el siguiente gráfico, el cual refleja los resultados de los 18 países incluidos en el estudio.

Gráfico IV: Visión de la influencia de distintos Estados en 2017.



Fuente: (GlobeScan, 2017).

*Los valores del gráfico muestran el porcentaje de encuestados de cada país que respondieron positiva o negativamente sobre la influencia del Estado de Israel.

*En aquellos países con el símbolo † no se ha considerado la opinión de sus propios ciudadanos.

Como se puede observar en la gráfica anterior, el país hebreo es el cuarto país del estudio con peor valoración, solo por delante de Pakistán, Corea del Norte e Irán (GlobeScan, 2017). Por ello, confirmamos la mala reputación israelí en la esfera internacional, hecho que el país debe modificar para poder ser competitivo en este nuevo mundo globalizado.

Asimismo, este mismo estudio fue llevado a cabo tres años antes y los resultados acerca de la visión sobre Israel – aunque ligeramente más positivos - se mantuvieron prácticamente inalterados. Por tanto, confirmamos como el compromiso del gobierno israelí por mejorar su marca-país apenas han surtido efecto hasta el momento. Por ende, los resultados de este gráfico ponen en duda la hipótesis del trabajo, ya que la percepción de la marca-país israelí apenas ha mejorado entre 2014 y 2017.

De este modo, la preocupación mostrada por el gobierno israelí con respecto a cómo es percibido fuera de sus fronteras antes del proyecto de Sommer iniciado en 2007 no se ha visto calmada. La reputación internacional del Estado de Israel continúa siendo negativa y eso afecta a su competitividad internacional. Por ello, el gobierno continúa comprometido con la necesidad de mostrarse como un país vanguardista y rejuvenecido que lo aleje de estereotipos bélicos.

Así lo manifestó en 2016 la directora del Ministerio de Asuntos Estratégicos de Israel, Sima Vaknin, quien argumentaba que su país era percibido como un Estado paria (Ravid, 2016). Un Estado paria es aquel que no respeta las normas internacionales o no coopera con la comunidad internacional (Datos Mundial, 2020).

En línea con la percepción del Estado de Israel como un Estado paria, Vaknin incidía en las acusaciones de apartheid en su país. De este modo, Vaknin manifestaba que la preocupación de su gobierno sobre la percepción exterior del país desaparecerá cuando la sociedad de su país deje de estar identificada o relacionada con el apartheid (Ravid, 2016).

Estas graves acusaciones han sido incluso manifestadas por las Naciones Unidas, aunque el informe fuese finalmente retirado. Este informe fue presentado en marzo de 2017 por la CESPAAO, en el que esta agencia regional de las Naciones Unidas acusaba a Israel de imponer un régimen de apartheid contra la población palestina. En este sentido, el informe manifestaba que la salvaguarda de Israel como Estado judío había llevado a sus autoridades a seguir varias políticas raciales generales, entre las que destaca una ingeniería demográfica para afianzar una vasta mayoría judía en el territorio (Sanz, 2017).

Finalmente, estas duras afirmaciones fueron retiradas por orden de Antonio Guterres, secretario general de la ONU. Aunque la responsable del informe hubiese reconocido presiones para su retirada, la organización justificaba la eliminación del mismo por defectos en el procedimiento de publicación.

A pesar de su eliminación, este informe ha sido considerado como histórico por los palestinos, ya que suponía el respaldo de la comunidad internacional a su causa (Abunimah, 2017). Por tanto, ha ahondado en la preocupación del gobierno israelí y en su esfuerzo por reforzar su marca-país. En este sentido, el salto a los debates internacionales de acusaciones tan graves como estas supone un duro golpe para la reputación de su territorio.

No solo influye en la proyección israelí por lo respectivo a los medios de comunicación internacionales, pero también alimenta los estereotipos y prejuicios que tanto daño hacen a la imagen de la sociedad hebrea. Asimismo, vuelve a poner de actualidad el conflicto palestino-israelí, otorgando un duro golpe al esfuerzo de Israel por avanzar hacia una percepción rejuvenecida y moderna que dejase atrás la percepción agresora y poco hospitalaria.

De este modo, Sima Vaknin admitió que el Estado de Israel estaba trabajando en una narrativa alternativa para contrarrestar las acusaciones de Estado paria y crímenes de apartheid. Por contrario, la directora explicó que el Ministerio de Asuntos Estratégicos va a desarrollar estas acciones de manera secreta, siendo toda la información clasificada. Este hecho nos deja poco margen para juzgar la idoneidad de este programa, pero lo que sí refleja es que, con un presupuesto de once millones de dólares, el gobierno le ha otorgado máxima importancia (Ravid, 2016).

Asimismo, Israel no debe centrarse únicamente en defenderse de acusaciones o boicots. El reto del país hebreo de transformar completamente su proyección internacional requiere un esfuerzo mayor, siendo para ello esencial el fiel compromiso del gobierno y su coordinación.

El Estado de Israel ha iniciado en los últimos años diversas acciones estratégicas para que su marca-país pase a identificarse con valores modernos y vanguardistas, alejándose así del conflicto israelí-palestino y demás inestabilidades regionales.

Como hemos estudiado con anterioridad, la misión y objetivos de estas acciones son esenciales para el Estado de Israel. De este modo, siendo el sector tecnológico y turístico los principales pilares de la economía del país, el fracaso de estos esfuerzos condicionará la inversión extranjera y el número de visitantes, por lo que reforzamos la importancia de las acciones a analizar.

Por contrario, el éxito de estas acciones va a reforzar el atractivo exterior del país en todos los sentidos. Así, la marca-país pasaría a ser una ventaja competitiva de Israel y mejoraría la competitividad del país en los mercados internacionales. Por tanto, la importancia de estas acciones se refuerza en este nuevo contexto de globalización.

Las acciones introducidas anteriormente que vamos a analizar son las siguientes, dando respuesta así a la tercera pregunta de investigación del proyecto.

En primer lugar, vamos a analizar el netflixionismo, como forma de exportar la imagen de un territorio a través de series y películas.

En segundo lugar, vamos a partir de la celebración del certamen de Eurovisión celebrado en Tel Aviv en 2019 para estudiar la celebración de eventos de relevancia global como modo de exportar la imagen de un territorio.

Por último, la que consideramos más importante, la inversión y desarrollo tecnológico como medio para dejar atrás el carácter bélico que condicionaba la proyección internacional del Estado de Israel.

De este modo, el estudio de estas tres acciones nos va a permitir valorar las iniciativas del gobierno israelí por convertir su marca-país en una ventaja competitiva y mejorar la visión del mundo hacia su país. Asimismo, el estudio que se va a desarrollar a continuación tratará de dar respuesta a la cuarta pregunta de investigación, confirmando así si estos esfuerzos del Estado de Israel han alcanzado sus objetivos.

Capítulo III. Caso I: Netflixionismo

3.1. Netflix como herramienta de estratégica

Las plataformas streaming de contenido televisivo han revolucionado por completo la industria del entretenimiento. Este modelo de negocio basado en una amplia oferta y calidad de contenidos ha transformado la manera tradicional de consumir contenido televisivo y audiovisual, posicionándose como una de las principales alternativas de ocio.

Un estudio de Kantar Media, líder global en inteligencia de medios, detalla que el 31% de la población internauta mundial cuenta con una suscripción en alguna de estas plataformas, concretando su éxito en los segmentos de edad más jóvenes. Así, este dato alcanza el 39% entre la población internauta de 25 a 34 años (Kantar Media, 2019). Este dato evidencia la enorme aceptación de la sociedad hacia este nuevo modo de entretenimiento, cuyo indiscutible éxito ha hecho aumentar la competitividad del sector.

Por ende, el servicio *streaming* del sector se muestra como una oportunidad de mostrar perspectivas y realidades antes millones de personas de todo el mundo. Por ello, el Estado de Israel vio en las producciones audiovisuales una vía a través de la cual mostrar al mundo los nuevos valores con los que deseaba que su marca-país se asociase. Asimismo, bajo el objetivo de alejar su imagen exterior de valores agresivos y poco hospitalarios, la mayoría de las producciones se han centrado en la conflictiva relación de Israel con sus países vecinos, mostrando como el Estado de Israel y su población también sufre diariamente las consecuencias del conflicto.

Yes es la compañía israelí de televisión digital y por satélite, líder del sector televisivo del país hebreo. En este sentido, Yes ha sido la productora de las principales producciones audiovisuales enfocadas en reposicionar la marca-país israelí. Por contrario, Yes tiene solo alcance nacional, por lo que no tiene la capacidad de ofrecer una nueva perspectiva sobre el Estado de Israel a espectadores internacionales (Yes, 2020).

Por tanto, las plataformas *streaming* se posicionan como el socio perfecto para ofrecer a millones de personas las producciones israelíes, las cuales tienen éxito más allá del carácter propagandístico que pudieran tener.

De entre la férrea competitividad del sector, Netflix se posiciona como líder incontestable del mercado, con 167 millones de suscriptores y 20.150 millones de dólares de beneficios (Watson, 2020). Los principales pilares que justifican su posición residen en su carácter pionero y su fuerte apuesta por contenido original.

La aceptación social hacia el modelo de negocio de Netflix, acompañada de una enorme cantidad de suscriptores y oferta de contenido de todo tipo, ha situado a la compañía en la esfera de la estrategia. De este modo, este referente de Silicon Valley se ha visto dotado de capacidad para transmitir puntos de vista de una determinada realidad, siendo una poderosa herramienta comunicativa y de proyección de perspectivas. Es decir, unos mismos acontecimientos pueden ser contados de varios modos y cada uno puede favorecer o perjudicar a los protagonistas de estos, jugando ahí Netflix un papel esencial. De este modo, una serie o una película puede suponer la referencia principal de una persona sobre una circunstancia concreta, posicionándose Netflix como una posible fuente de propaganda.

Así, Netflix ha sido empleado como herramienta estratégica de proyección de perspectivas por personalidades de muchos ámbitos de la vida.

Uno de los casos más controvertidos de este uso fue protagonizado por Bill Ackman, CEO de uno de los fondos más rentables de Wall Street. Este reconocido gestor e inversor estadounidense inició en 2012 una batalla contra la empresa multinacional Herbalife, a cuyo modelo de negocio acusaba de estafa piramidal. Después de años de enfrentamiento y críticas recíprocas, con una dura sanción de 200 millones de dólares de la Comisión Federal de Comercio en 2014 a Herbalife de por medio, Netflix llevó a la pantalla esta batalla a través de su documental *Betting on Zero* (Sánchez Fermín, 2018).

Betting on Zero contaba con el propio Bill Ackman como protagonista, dejando claro que el documental iba a mostrar principalmente la perspectiva del inversor. Asimismo, el estadounidense se apoyaba en activistas y personas afectadas por Herbalife para completar la producción, evidenciando así cómo la plataforma adopta claramente una de las dos partes. Cabe mencionar que, a pesar de los intentos de Netflix, Herbalife se niega a participar en este documental, pero en ningún momento del documental se intenta exponer las razones y consideraciones de la compañía multinacional en este conflicto.

Casualmente, *Betting on Zero* es estrenado en 2017 y Bill Ackman abandona en el próximo año su campaña contra Herbalife. Por ello, se puede considerar que el inversor empleó esta plataforma para fortalecer su opinión y ataque sobre Herbalife y que, al no surtir efecto, abandonó su ofensiva.

Por otro lado, atendiendo a la gran proporción de jóvenes en los suscriptores de Netflix, personalidades del deporte también han visto en las plataformas *streaming* una herramienta efectiva para modificar la opinión pública sobre su persona.

Este es el caso de una de las personalidades deportivas más controvertidas del planeta: Diego Armando Maradona. Tras una polémica trayectoria futbolística empañada por su relación con la mafia napolitana y las drogas, el astro argentino tocó fondo en 2004 con su ingreso en una clínica de desintoxicación para tratar su adicción a las drogas. Aunque manifestó haberse recuperado de esa adicción, la identificación de su figura con las drogas se ha ido reforzando en contraposición a su excelencia futbolística, en parte por sus casuales apariciones físicamente deteriorado y aparentemente drogado.

Consciente de sus muchos errores y con fortaleza para cambiar su futuro, Maradona trata de transmitir a través de *Maradona en Sinaloa* una nueva imagen de su figura alejada del principal lastre de su vida: la adicción a las drogas. En este sentido, Netflix se basa en la etapa de este referente del fútbol mundial como entrenador de un humilde equipo mexicano para mostrar ese cambio que, después de tantos años, Maradona anhelaba y necesitaba.

En este caso, esta producción de la plataforma norteamericana supone un lavado de imagen del protagonista, donde intenta predominar la perspectiva de Diego como historia del fútbol a la perspectiva contraria de Diego como una persona manchada por su adicción a las drogas.

Por ello, en ese esfuerzo de *Maradona en Sinaloa* por mostrar una perspectiva concreta sobre una realidad, este proyecto de Netflix se centra en la responsabilidad y compromiso del entrenador, así como en la admiración de sus jugadores hacia su figura.

En esta fuerza de Netflix en mostrar perspectivas y construir (o modificar) opiniones, los Estados han visto una destacada arma de propaganda. Mientras que personalidades de la empresa o el deporte gestionaban la proyección de su imagen a través de documentales, el empleo de Netflix como herramienta de propaganda por parte de los Estados ha tendido a reflejarse en obras de ficción.

De este modo, el esfuerzo de *nation branding* de países se ha centrado en numerosos casos en la producción de series ambientadas en su territorio, con el objetivo de resaltar e imponer la perspectiva del gobierno sobre los aspectos controvertidos de su percepción exterior.

En este contexto de propaganda de Estados, *The Crown* puede ser considerada como la producción más relevante de Netflix. Esta serie británica creada por Peter Morgan ha cosechado importantes premios, destacando Globos de Oro a mejor drama y a mejor actriz. Por tanto, además de ser una efectiva herramienta de propaganda para la familia real británica, *The Crown* es una gran obra de ficción.

Esta serie llega a Netflix en 2016, bajo cierta inestabilidad político-social causada por el Brexit, con la intención de resaltar y reforzar la estabilidad y necesaria labor de la monarquía británica. En este punto, cabe mencionar el carácter mediático de la familia real británica y los múltiples escándalos que sus miembros han protagonizado – infidelidades, divorcios o incluso un fallecimiento – que, sin duda, desestabilizan la monarquía británica y el reinado de Isabel II. Según El País, el éxito de esta producción británica “logra el que parece su principal cometido, que la reina y, lo más importante, la institución que representa, deje de ser un mero *souvenir* de porcelana” (Fernández-Santos, 2019).

En este proyecto de imagen que la serie *The Crown* supone para exaltar como decisivo el reinado de Isabel II para Reino Unido, Netflix realza la figura de la reina sobre las distintas controversias que su familia ha atravesado a lo largo de su reinado. De este modo, Peter Morgan trata de que el público empatice con la figura de la reina Isabel II y apruebe su gestión con respecto a las distintas circunstancias familiares, que tanto han lastrado la imagen de la familia real británica. Así, este ámbito familiar serviría como base para confirmar el carácter necesario y decisivo de la monarquía.

Los ejemplos anteriores evidencian la enorme capacidad difusora de producciones audiovisuales como documentales o series. De este modo, bajo su necesidad de modificar su imagen exterior, el Estado de Israel ha visto en Netflix una enorme oportunidad para hacer llegar sus producciones audiovisuales a millones de personas de todo el mundo. Así, Netflix permitiría al Estado de Israel proyectar su punto de vista sobre el conflicto palestino-israelí y la inestabilidad regional.

Ello supone una característica definitoria del Estado de Israel en esta labor propagandística. Al contrario de lo que se pudiera pensar, el Estado de Israel no ha mostrado en estas producciones la imagen rejuvenecida y vitalista que su esfuerzo estratégico de proyección de marca-país persigue. Por contrario, no ha rehuído de los conflictos que definen la realidad del país y han sido ambientadas en la conflictiva realidad que la sociedad israelí vive diariamente.

De este modo, se persigue contrarrestar la imagen que los medios de comunicación internacionales proyectan del Estado de Israel – uno de los factores que más dañan la marca-país israelí – dándole visibilidad a los civiles israelíes que igualmente sufren el conflicto.

3.2. Fauda

“*Fauda* ("Caos" en árabe) narra cómo una cadena de peligrosos eventos se desata cuando Dorón, un veterano agente israelí retirado, tiene que volver a la acción para intentar dar caza a Abu-Ahmed, un famoso activista palestino, militante de Hamas, al que todos daban por muerto” (Filmaffinity, 2020).

Bajo la sinopsis anterior, esta serie israelí estrenada en 2015 se desarrolla en el contexto del conflicto israelí-palestino, con la intención de poner cara al conflicto a través de los personajes. Así, el Estado de Israel ofrece a todos los suscriptores de Netflix un nuevo punto de referencia para conocer la realidad del conflicto, en el que ambos bandos sufren diariamente sus consecuencias.

A través de *Fauda*, el Estado de Israel trata de modificar la imagen que los medios de comunicación internacionales muestran, generalmente centrada en el sufrimiento de la población palestina.

Fauda no tiene como objetivo juzgar las causas y el desarrollo del conflicto, y tampoco esconde los ataques israelíes y la implicación de sus ciudadanos. De este modo, *Fauda* muestra ese carácter realista definitorio de las producciones audiovisuales israelíes, quienes se alejan del idealismo al que se podría tender en estos esfuerzos reorientación de imagen.

Por contrario, como se indicó anteriormente, el objetivo de *Fauda* reside ofrecer una nueva referencia del conflicto a través de la cual comprender el sufrimiento de ambos bandos. Para ello, *Fauda* trata de plasmar como el conflicto condiciona la cotidianeidad

de toda la sociedad y el sufrimiento de las familias que más involucradas se ven en el conflicto.

El personaje de Shirin refleja las dificultades que la sociedad de israelí y palestina sufren como consecuencia de su histórico antagonismo. Por un lado, su primo Walid - activista palestino - le limita cualquier relación con israelíes, siendo fiel reflejo del sufrimiento de las familias por el conflicto. Por otro lado, inicia un romance con Dorón - agente israelí - sin conocer su origen hebreo, pero, cuando la verdad sale a la luz, Shirin refleja como el antagonismo entre ambos bandos domina todos los ámbitos su vida cotidiana.

Asimismo, una de las principales fortalezas de *Fauda* reside en la ausencia de ataques a la población palestina, estando centrada la producción en ofrecer el sufrimiento de ambos bandos en vez de culpabilizar al bando contrario. Este hecho queda reflejado en la visión de la serie sobre la autoridad nacional palestina, quien no es tachada de manera negativa en ningún momento de la historia.

Fauda permite conocer en profundidad a los personajes, sus sentimientos y preocupaciones, así como sus motivaciones con respecto al conflicto. De este modo, la serie israelí muestra que en este conflicto no hay culpables, ya que todos son víctimas que sufren diariamente las consecuencias del conflicto. Esta supone la fortaleza propagandística de la producción audiovisual, ya que al empatizar con los personajes obtenemos un fuerte punto de referencia para comprender el conflicto. Por ende, *Fauda* lograría contrarrestar el papel de víctima que los medios muestran del bando palestino y el carácter ofensivo que proyectan del Estado de Israel.

El éxito de *Fauda* se refleja en la enorme aceptación de los suscriptores de Netflix, reflejada en la inversión de Netflix para nuevas temporadas de la serie. Actualmente, *Fauda* cuenta con 3 temporadas y 36 capítulos, aunque se está trabajando en una cuarta temporada. The New York Times destacó esta producción como una de las mejores series internacionales (producciones no americanas) de 2017 (Halbfinger, 2018). Para comprender la aceptación de *Fauda*, cabe destacar que la tercera temporada alcanzó el millón de espectadores en tan solo 48 horas.

La aceptación de los espectadores de la serie es confirmada también por la crítica, que destaca “su gran capacidad para escapar del convencionalismo y la ética”, así como su habilidad para “radiografiar de manera real ambos bandos en pugna” (Chaya, 2016).

De este modo, la crítica resalta también la intención de *Fauda* de ofrecer una nueva perspectiva a la realidad del conflicto, tratando de ofrecer la mayor objetividad posible. El hecho de que *Fauda* haya recibido crítica positiva palestina confirma la objetividad de la producción, pero, como cualquier asunto de este conflicto, siempre contará con oposición del bando contrario.

Este es el caso del movimiento BDS, ya definido en este proyecto. De este modo, el movimiento ha promovido el boicot a *Fauda* por calificarla de propaganda racista contra los árabes del ejército israelí. Como el propio movimiento argumenta, las unidades militares secretas israelíes que protagonizan la serie – con el personaje de Dorón como personaje principal – han desarrollado en la realidad diversas violaciones de los Derechos Humanos, destacando arrestos y asesinatos extrajudiciales.

La Campaña Palestina para el Boicot Académico y Cultural de Israel (PACBI), parte integral del movimiento BDS, ha liderado la promoción de este boicot a *Fauda*. Así, PACBI insta a la plataforma estadounidense a retirar la serie israelí de su oferta, argumentando que al producir *Fauda* está justificando las graves violaciones de Derechos Humanos descritas anteriormente.

El movimiento BDS muestra su respeto hacia la libertad de expresión, protegida por la primera enmienda de la constitución de los Estados Unidos, pero manifiesta que dicha enmienda no aplica a acciones que inciten la ilegalidad, tales como las acciones israelíes contra la población palestina.

La postura descrita en los párrafos anteriores fue manifestada por el movimiento BDS a través de un comunicado en su página web (PACBI, 2018), el cual finaliza con el siguiente ruego: “Netflix, haz lo correcto y rechaza a *Fauda*”.

Como indica la crítica – incluso palestina, *Fauda* trata de mostrar la realidad del conflicto con objetividad, sin culpabilizar a ningún bando, por lo que la censura PACBI resulta desproporcionada.

3.3. The Spy

The Spy es una miniserie producida en 2019 y distribuida por la plataforma Netflix que narra la vida de Eli Cohen, espía israelí infiltrado en Siria para la Guerra de los Seis Días. “Eli Cohen se convierte en agente secreto del Mossad para espiar a Siria bajo el nombre ficticio de Kamel Amin Thaabet, como parte de una larguísima misión que, a lo

largo de los años, le llevó a cuestionarse si su lealtad a la patria era más importante que vivir una segunda vida en peligro constante lejos de su familia” (Filmaffinity, 2020).

Bajo esta sinopsis, el Estado de Israel vuelve a optar por Netflix como herramienta de diseño de su imagen internacional. Habiendo identificado la inestabilidad regional de Oriente Medio y sus conflictos con países vecinos como principales lastres de su marca-país, el gobierno israelí ambienta esta nueva producción audiovisual en Siria durante los años previos a la Guerra de los Seis Días.

Como ocurriese con *Fauda*, el Estado de Israel tiene con esta miniserie la intención de ofrecer una nueva perspectiva sobre la inestabilidad regional de Oriente Medio, para alejar así la figura de Israel como culpable agresor de los largos problemas político-territoriales de la región.

Para ello, Netflix se hace valer de la figura del legendario espía israelí Eli Cohen, cuya infiltración en el gobierno sirio resultaría decisiva en la posterior Guerra de los Seis Días. *The Spy* refuerza la mística de su persona con elementos sentimentales del espía durante su infiltración en Siria, pudiendo así la audiencia empatizar con Eli Cohen y acercarse a la narrativa hebrea. En este punto, los temores y tensiones con su familia sobre la misión a desarrollar en Siria suponen los elementos sentimentales que Netflix emplea, pudiendo comprender así el espectador el sufrimiento que las tensiones territoriales de la región causan a la sociedad israelí.

Por tanto, esta miniserie cumple también con el carácter definitorio de las producciones israelíes de no idealizar su país o culpabilizar a otros actores. De este modo, la miniserie pone en relieve el sufrimiento de ambos bandos, con foco en el ámbito familiar, alejándose de culpabilizar a ningún actor.

Nadia Cohen, esposa de Eli Cohen, se ha mostrado crítica con la miniserie que narra la historia de su marido. Así, en una entrevista concedida a Reuters, argumenta que sus creadores se tomaron excesivas libertades en algunas partes del guion (Cohen, 2019). La viuda de Cohen hace referencia concretamente a aquellos elementos sentimentales descritos con anterioridad, haciendo hincapié en sentirse dolida por cómo se expresa su soledad y un supuesto acercamiento romántico con otro agente del Mossad.

En esta ocasión, la crítica no destaca gran objetividad en *The Spy*, argumentando que la producción no tiene en cuenta el punto de vista árabe. En este sentido, la miniserie se centra en la figura de Eli Cohen desde un foco personal, lo que lleva a *The Spy* a no

tratar con profundidad el problema político entre Israel y los países árabes – Siria en este caso. Por tanto, el punto de vista que ofrece Netflix sobre la inestabilidad regional se encuentra alejada de la perspectiva árabe – algo que aleja esta obra de la objetividad.

Este hecho se refleja en el foco de la miniserie sobre el patriotismo de Eli Cohen, quien arriesga toda su vida por el sufrimiento de inocentes israelíes como resultado de la actuación de Siria. Por ende, el punto de referencia ofrecido por *The Spy* empatiza únicamente con el bando hebreo y aleja el sufrimiento árabe del relato.

En conclusión, tras haber analizado *Fauda* y *The Spy* como ejemplos de Netflix como herramienta para modificar la proyección de la marca-país israelí, podemos concluir el efecto positivo que las producciones israelíes tienen en la imagen internacional de su país. Aunque Netflix no proyecte la nueva caracterización innovadora y rejuvenecida de su marca-país, la nueva perspectiva ofrecida por la plataforma *streaming* sobre la conflictiva relación de Israel con sus países vecinos permite alejar al Estado de Israel de los tópicos belicistas y conflictivos a través de los cuales los medios de comunicación internacionales tanto han dañado su marca-país.

3.4. Our Boys

Como hemos justificado en los ejemplos anteriores, las producciones israelíes le otorgan gran valor a la objetividad en el desarrollo de su narrativa. De este modo, la credibilidad de la visión que se transmite se ve reforzada, por lo que los espectadores internacionales se acercaran con mayor facilidad al nuevo punto de vista ofrecido.

Por contrario, la defensa de la objetividad en una cuestión tan controvertida como la cotidianidad de hebreos y árabes en Oriente Medio – Israel en concreto, así como de las razones que han propiciado tal inestabilidad y antagonismo, hace que sea fácil recibir el rechazo por una de las dos partes.

Salvo algunas críticas puntuales y minoritarias, *Fauda* y *The Spy* mostraban el reconocimiento de ambos bandos sustentado por su objetividad y el respeto a la realidad tanto de hebreos como de árabes. Por contrario, podemos encontrar otros ejemplos que, aun caracterizando su producción bajo un carácter objetivo, han recibido el rechazo de alguno de los actores.

Our Boys se muestra como el mejor ejemplo para comprender la dificultad que supone recibir el reconocimiento de ambos bandos al tratar la inestabilidad social y

política de Oriente Medio. Así, valoramos y destacamos el enorme mérito de las producciones anteriores, que sí que han llegado a lograr dicho reconocimiento. Asimismo, a diferencia de los ejemplos anteriores, *Our Boys* ha sido distribuida por la plataforma de *streaming* HBO, uno de los mayores competidores de Netflix que tiene igual capacidad para modificar y ofrecer puntos de vistas a ciudadanos de todo el mundo.

“La serie sigue a Simón, un investigador en terrorismo de Israel, que busca respuestas tras el asesinato del adolescente palestino Mohammed Abu Khdeir. Una serie de terribles acontecimientos ocurridos en el verano de 2014 cambió para siempre la vida de judíos y árabes” (HBO, 2020).

Cabe poner en contexto esta sinopsis, matizando que el asesinato del joven palestino sucede tres días después del entierro de tres jóvenes israelíes asesinados por las fuerzas de Hamás. Por ello, esta serie israelí se desarrolla bajo un clima de creciente tensión que conduciría a la invasión de Gaza por parte del Estado de Israel en ese mismo año.

Esta miniserie de HBO ha recibido un positivo reconocimiento internacional, cuya crítica destaca la objetividad sobre el conflicto de la producción. Entre ella, *The New Yorker* afirma que *Our Boys* supone un complejo y profundo retrato sobre el conflicto palestino-israelí como poca veces se ha visto (Remnick, 2019).

Por contrario, la miniserie recibía una valoración muy distinta en su propio país. Por un lado, el propio Netanyahu tachó la serie de ser antisemita y alentó al boicot de la producción por dañar la imagen del Estado de Israel, llegando incluso a amenazar a los artistas: “sostener la reputación de nuestro pueblo o pagad las consecuencias”. Aunque esta amenaza pueda suponer un ataque contra la libertad de expresión, la población israelí defiende a su gobierno argumentando que el daño a sus familiares se puede ver devaluado en las críticas al gobierno (Hersh, 2019). Por otro lado, los sectores más izquierdistas de la política israelí criticaban un blanqueamiento al servicio de inteligencia israelí, justificando dicha crítica bajo la empatía y humanidad que lo define en la producción (Porto, 2019).

De este modo, cabe plantear cómo una serie valorada internacionalmente ha alcanzado en su propio territorio críticas de todos los sectores. En primer lugar, cabe matizar la dificultad y complejidad de la realidad cotidiana de la población israelí y palestina, lo que lleva a un enfoque mucho más feroz en la crítica. Asimismo, la

producción está centrada en un caso concreto que convulsionó al país por completo, lo que aviva la crítica en la región. Ambas razones conducen a una crítica exacerbada hacia la miniserie en el Estado de Israel, pero podemos concluir que *Our Boys* logra llevar a la pantalla la difícil realidad con la que conviven los ciudadanos de la región, ejemplificando a través del dolor y sufrimiento de las familias como ambos bandos sufren las consecuencias del conflicto.

Así, la producción ofrece una clara visión sobre una sociedad dividida por el odio resultante del conflicto, pero – a diferencia de ejemplo anteriores – tiene una mayor orientación hacia el Estado de Israel. Cabe mencionar que esa mayor orientación no se traduce en crítica, pero evidencia posturas ofensivas y poco hospitalarias de las que el Estado de Israel desea escapar.

3.5. Judaísmo Ortodoxo

Por otro lado, podemos encontrar otras aclamadas producciones israelíes que han huido del conflicto israelí-palestino y se han centrado en otro aspecto instalado en la sociedad israelí: el judaísmo ortodoxo. Este sector del judaísmo se adhiere rigurosamente a las creencias judías, llevándolas a cualquiera acción diaria – incluso cruzar una puerta o beber agua. Asimismo, las comunidades ultraortodoxas – presentes en la sociedad israelí – suponen uno de los colectivos más criticados desde fuera, bajo un desconocimiento e incomprensión sobre su forma de comprender la religión y la vida.

Se podría afirmar que estas comunidades reflejan una imagen tradicional y fervientemente religiosa sobre la población israelí, la cual el Estado de Israel desea renovar bajo caracteres vitalistas y modernos. Por ello, es de esperar que las producciones israelíes, bajo los esfuerzos de reposicionar la marca-país de su país, se alejen de ese sector de su población. Nada más lejos de la realidad, puesto que producciones israelíes han encontrado en este colectivo una atractiva temática para desarrollar sus historias.

Este es el caso de *Shtisel*, una serie producida por el grupo israelí Dori Media en 2013 y disponible en Netflix desde este mismo año. Esta serie está contextualizada en el seno de una familia jaredí, centrando el foco en el lado más humano del colectivo. De este modo, aunque la serie carezca de una trama clara y lineal, el desarrollo de la serie está centrado en los conflictos cotidianos de cada personaje, tales como el amor o el desempleo. Por ello, la serie trata de romper con la idea de uniformidad de las vidas de

los ciudadanos de este colectivo, evidenciando que cada vida es una historia distinta (Benítez-Reyes, 2019).

El enorme valor que *Shtisel* tiene reside en el enfoque que adopta con respecto al marco religioso de la comunidad jaredí. De este modo, mientras que la presencia de este colectivo en producciones audiovisuales de alcance internacional se caracterizaba por criticar o caricaturizar a los personajes, *Shtisel* muestra el lado más humano de esta comunidad, por lo que permite al espectador empatizar con ella y comprender que – al fin y al cabo – son personas normales presentes en la sociedad israelí (Huvelle, 2020).

En este sentido, *Shtisel* logra eficazmente mostrar el lado más humano del judaísmo ultraortodoxo y normalizar su convivencia en sociedad, reforzando los valores hospitalarios que el Estado de Israel desea transmitir a través de su marca-país.

Por otro lado, Netflix cuenta también con otra miniserie centrada en el judaísmo ultraortodoxo que se ha posicionado como uno de los contenidos más vistos de la plataforma: *Unorthodox*.

Cabe destacar que esta producción no es israelí, pero la trama que desarrolla trata de normalizar el colectivo judío ortodoxo. Basada en la historia real de Deborah Feldman, *Unorthodox* narra la historia de una joven que abandona su comunidad judía ultraortodoxa de Nueva York y pone rumbo a Berlín para comenzar una nueva vida alejada de la reglamentación y la religiosidad en la que vivía. En este sentido, la trama se basa en el sufrimiento de la protagonista por escapar de su comunidad y empezar su nueva vida libre en Alemania bajo la persecución de su marido, que cruza el Atlántico para buscarla.

Aunque el enfoque de ambas producciones sea distinto, *Unorthodox* muestra también el lado humano de las personas de comunidades judías ultraortodoxas. Así, ambas producciones logran normalizar el colectivo ultraortodoxo a través de la empatía, mostrando como cada individuo tiene su propia vida con problemas y preocupaciones cotidianas. Por ende, se ofrece una visión más inclusiva de estas comunidades, por lo que se logra avanzar en el rejuvenecimiento y reposicionamiento de la marca-país del Estado de Israel.

Capítulo IV. Caso II: Nación Startup

4.1. Cultura innovadora israelí

El Estado de Israel se ha posicionado como uno de los principales ecosistemas de innovación del mundo, convirtiéndose en un entorno ideal para la proliferación de emprendimiento y *startups*. Por ello, Israel es considerada como una nación startup, fiel reflejo del ecosistema innovador que es. De este modo, este enfoque innovador fortalece la marca-país del Estado de Israel, más aún cuando la propia Unión Europea reconocía la tecnología como elemento esencial para cualquier país en el escenario actual de integración económica derivado del proceso de globalización.

Compass – una compañía de Silicon Valley – elaboró en 2015 un informe donde identificaba los mayores ecosistemas de *startups* del mundo. Este informe posicionó a Tel Aviv como el quinto ecosistema de *startups* del mundo y el primero fuera de Estados Unidos. En este sentido, el informe de Compass destacaba el enorme talento innovador del centro tecnológico del Estado de Israel, tercero más potente del mundo desde el punto de vista del talento (Compass.co, 2015).

El siguiente gráfico muestra los diez mayores ecosistemas de startups del mundo según las cinco variables consideradas por el estudio: desempeño, financiación, alcance de mercado, talento y experiencia de startup.

Gráfico V: Ranking de los diez mayores ecosistemas de startups del mundo.

	Ranking	Performance	Funding	Market Reach	Talent	Startup Exp.	Growth Index
Silicon Valley	1 ◀	1	1	4	1	1	2.1
New York City	2 ▶ 3	2	2	1	9	4	1.8
Los Angeles	3 ◀	4	4	2	10	5	1.8
Boston	4 ▶ 2	3	3	7	12	7	2.7
Tel Aviv	5 ▼ 3	6	5	13	3	6	2.9
London	6 ▶ 1	5	10	3	7	13	3.3
Chicago	7 ▶ 3	8	12	5	11	14	2.8
Seattle	8 ▼ 4	12	11	12	4	3	2.1
Berlin	9 ▶ 6	7	8	19	8	8	10
Singapore	10 ▶ 7	11	9	9	20	9	1.9

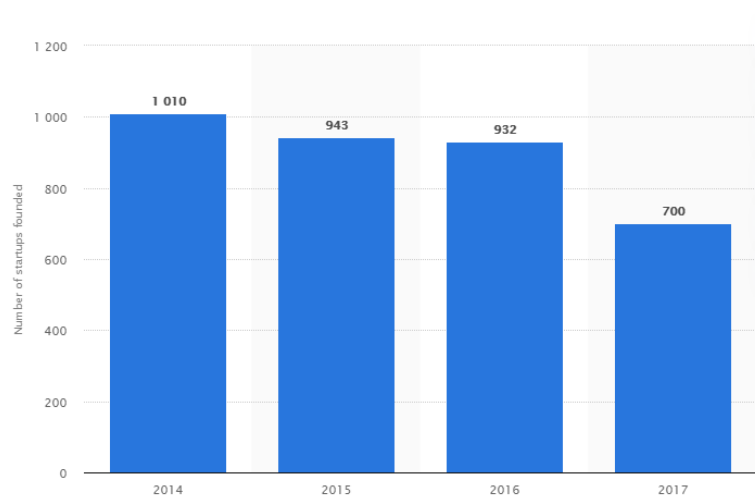
Fuente: (Compass.co, 2015)

Entre los años 2014 y 2018 fueron creadas 3.585 startups en Israel, sumándose aquellas que sobrevivieron a las aproximadamente 6.000 startups que actualmente operan en el Estado de Israel (Statista, 2020). Tan solo en Tel Aviv podemos encontrar más de

mil startups, lo que la sitúa en la región del mundo con mayor ratio de startups por personas: una startup por cada 400 ciudadanos.

El siguiente gráfico muestra el número de startups creadas en el Estado de Israel entre 2014 y 2018, justificando así el razonamiento anterior. Por ello, el carácter moderno e innovador que el Estado de Israel quería proyectar queda trasladado a la realidad, confirmándose así nuestra hipótesis.

Gráfico VI: Número de startups creadas anualmente en Israel entre 2014 y 2018.



Fuente: (Statista, 2020)

Los medios internacionales se hacen eco del carácter innovador del Estado de Israel definiéndolo como un auténtico milagro. De este modo, queda ensalzada la capacidad del Estado de Israel para consolidarse como referente tecnológico mundial con una población de tan solo 8 millones de habitantes y rodeado de enemigos y crisis de seguridad (Otto, 2016).

La identificación y caracterización del Estado de Israel como referente mundial de innovación prueba nuestra hipótesis, en tanto en cuanto que mejora la marca-país israelí y su posicionamiento en la integración económica mundial.

La propia cultura israelí supone uno de los puntos de origen del milagro israelí, que ha permitido el desarrollo tecnológico e innovador del país y de sus ciudadanos. En este sentido, la cultura de Israel tiene una visión única sobre el fracaso, entendido por sus ciudadanos desde una perspectiva positiva. Este fracaso constructivo e inteligente está basado en la experiencia que los errores del fracaso aportan a la persona, por lo que el emprendedor que no alcanza el éxito se ve en una posición favorable para poder volver a

desarrollar un nuevo proyecto innovador. Como consecuencia, la cultura israelí en torno a la visión y comprensión del fracaso es propicia para la evolución y el desarrollo del Estado de Israel.

Esta realidad está confirmada por un estudio realizado en 2006 por la Universidad de Harvard, el cual confirmó que aquellos emprendedores que fracasaron en proyectos anteriores tienen un 20% de éxito en alcanzar el éxito en su próximo proyecto (Gompers, Kovner, Lerner, & Scharfstein, 2006). Así, este ratio es considerablemente superior a aquel porcentaje de éxito de un emprendedor en su primer proyecto y cercano al porcentaje de éxito de emprendedores que alcanzaron el éxito previamente.

4.2. Grupo Yozma

Por otro lado, la cultura israelí no podía por sí sola imponer el desarrollo tecnológico e innovador que Israel ha experimentado hasta posicionarse como referente mundial. En este sentido, fue el gobierno israelí quien jugó un papel fundamental y decisivo en el desarrollo y consolidación del carácter innovativo del Estado de Israel, el cual supone uno de los pilares en los esfuerzos de marca-país de su país.

El primer paso del gobierno en materia de innovación fue iniciado en 1993 con la creación del Grupo Yozma, un programa de fondos de *venture capital*. *Yozma* (יזמה) es un término hebreo que podría ser traducido al castellano como iniciativa, mostrando el fondo creado por el gobierno su objetivo de favorecer al desarrollo de iniciativas de sus ciudadanos.

A través de esta iniciativa, el Estado de Israel avanzaría en su desarrollo económico y financiero, dejando así atrás las connotaciones bélicas y agresivas que tradicionalmente en caracterizado su marca-país. La intención última del gobierno israelí con la creación del Grupo Yozma contesta a la segunda pregunta de investigación de este trabajo, evidenciando como el Estado de Israel deseaba apoyar la proyección de su imagen internacional en un desarrollo económico innovador.

Un fondo de *venture capital* es aquel que invierte en el desarrollo de startups a cambio de obtener una participación en estas. Así, este sería el objetivo y el desempeño del Grupo Yozma. El gobierno destinó 80 millones de dólares para la creación de este

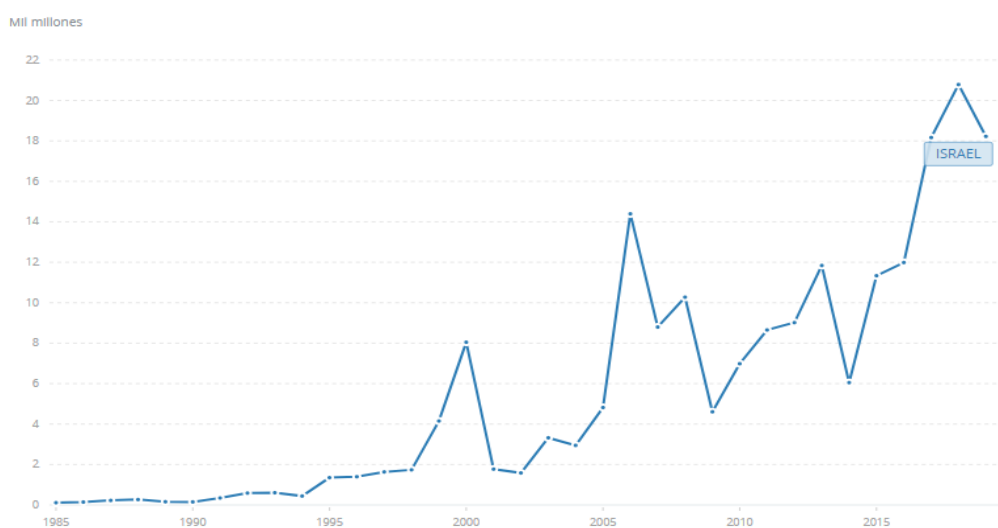
grupo materializado inicialmente en diez fondos de *venture capital*, el 40% del capital (Megias, 2013).

Por ello, la proporción de capital restante debía ser de origen privado, fomentando así la inversión y la llegada de capital extranjero. Pero el gobierno israelí no perseguía rentabilidad económica con esta iniciativa, por lo que se mostró abierto a la futura recompra al coste de su participación por los propios fondos.

Por contrario, el Estado de Israel estaba centrado en el desarrollo y consolidación económica y financiera del país, base esencial para la innovación y la tecnología. De este modo, a través de su inversión en el Grupo Yozma, el gobierno israelí logró atraer capital privado extranjero, que a su vez posibilitó el desarrollo de startups en territorio israelí.

Como puede observarse en la siguiente gráfica del Banco Mundial, se observa como la inversión extranjera directa en Israel comenzó a crecer en 1994 con la creación meses antes del Grupo Yozma.

Gráfico VII: Evolución de la inversión extranjera directa en Israel



Fuente: (Banco Mundial, 2020)

Como se indicó al comienzo del trabajo, la economía israelí tiene un carácter dependiente de la estabilidad regional, justificando así los vaivenes que el gráfico muestra. Por contrario, la relevancia del gráfico reside en la tendencia creciente que se puede observar en la inversión extranjera directa a raíz del surgimiento del Grupo Yozma.

La apuesta del gobierno israelí por el capital riesgo como modo de desarrollo económico y promoción de la innovación resultó un éxito rotundo, determinado por el éxito del Grupo Yozma.

Hasta el comienzo del siglo XXI, estos fondos invirtieron en 164 startups y el gobierno – cumpliendo con su cometido – se retiró en 1998 de la participación con un retorno del 50% de la inversión. Cabe mencionar que al recomprar el fondo al coste la participación gubernamental, el retorno anterior es referente a los beneficios generados por las inversiones de los fondos.

Actualmente, el Grupo Yozma ha invertido 26 billones de dólares en startups israelíes, dando pie a la aparición de 5.000 startups en el país desde 2001 (Megias, 2013). De este modo, esta iniciativa logró atraer no solo capital extranjero para poder innovar, sino también conocimiento sobre cómo invertir en una startup y cómo desarrollarla. A este capital atraído se le conoce como dinero inteligente.

Por otro lado, el origen extranjero de parte del capital de los fondos israelíes dotó de visibilidad internacional a la iniciativa, reforzando así la hipótesis del trabajo. Por ende, el Estado de Israel logró ofrecer una nueva perspectiva del país, caracterizando así una marca-país innovadora y moderna.

En definitiva, la apuesta del Estado de Israel por los fondos de *venture capital* dieron pie a una fuerte industria de capital riesgo en el país, la cual se traduce en una mayor facilidad de inversión para la innovación y el desarrollo tecnológico.

4.3. Esfuerzo gubernamental actual

Además de alcanzar el surgimiento de una fuerte industria de capital riesgo en el país y la consecuente abundancia de inversión para startups, el gobierno israelí ha continuado trabajando sobre la consolidación del carácter innovador en su marca-país.

El compromiso del Estado de Israel con la innovación permanece intacto, viéndose justificado a través del enorme gasto en I+D que realiza. De este modo, según datos del Banco Mundial, el Estado de Israel destina un 4,54% de su PIB a este campo innovativo, un ratio considerablemente elevado. De hecho, Israel solo es superado por Corea del Sur (4,55%) en este ámbito por una diferencia mínima, mientras que la diferencia con el tercer país de esta clasificación (Suiza) destina más de un punto porcentual menos que Israel en materia de I+D (Banco Mundial, 2020).

La convicción que el Estado de Israel tiene con la innovación se traslada también a la sociedad, caracterizada por un espíritu innovador y valiente y protagonista de los avances del país en materia de innovación y tecnología.

La valentía emprendedora de la sociedad israelí queda plasmada en el término hebreo *chutzpah* (חֲצִפָּה), traducido al castellano como osadía. Por tanto, se observa como el gobierno alimenta la visión positiva de la cultura israelí hacia el fracaso, dando pie al posicionamiento del Estado de Israel como ecosistema de startups.

Por otro lado, en su firme compromiso con la innovación en su territorio, el gobierno israelí ofrece también facilidades para la creación de startups. Por ende, el gobierno israelí ofrece ayudas fiscales para fomentar la inversión en innovación: por ejemplo, el tipo de impuesto de sociedades para compañías que fomentan la innovación es del 7,5% - frente al 24% general – y los dividendos pagados a inversores extranjeros están sujetos a un tipo reducido del 5% (González, 2019). Por otro lado, desde un contexto burocrático, el Estado de Israel muestra un esfuerzo favorable hacia la innovación, tardando de media una startup en ser creada y registrada solo cuatro días (Senor & Singer, 2009).

Como conclusión, ante la necesidad de la política exterior del Estado de Israel en mejorar su negativa imagen exterior, se optó por el desarrollo del país en materia de tecnología e innovación. De este modo, el gobierno jugó un papel fundamental con la implantación de una fuerte industria de capital riesgo, la cual resultaría esencial para la facilidad de financiación de proyectos israelíes en esta materia. Asimismo, la permanente convicción y apoyo gubernamental a la innovación tecnológica posibilitó la emergencia en el territorio de un relevante ecosistema de startups – considerado la meca de las startups y utilizado como modelo en el resto del mundo. Por ello, el Estado de Israel lograría proyectar una marca-país renovada y rejuvenecida que avanzaría en el objetivo de alejar su marca-país de tópicos agresivos y poco hospitalarios.

El enorme impacto que ha tenido en el Estado de Israel la apuesta gubernamental por la innovación prueba nuestra hipótesis, ya que ha logrado que Israel sea reconocida, incluso tomada como referencia, lejos de las connotaciones negativas que históricamente han definido la marca-país israelí.

Capítulo V. Caso III: Tel Aviv Eurovisión 2019

La Segunda Revolución Industrial tuvo lugar entre finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, alcanzando un relevante impacto económico y financiero a nivel mundial que marcaría el desarrollo humano posterior.

Los nuevos sistemas de producción en cadena y medios de comunicación y la expansión del consumo de bienes – ya al alcance de toda la sociedad – posibilitaron la expansión de la cultura a toda la sociedad, mientras que antes estaba solo al alcance de las clases sociales más elevadas.

Como consecuencia de la expansión del consumo y la cultura, surge a comienzos del siglo XX la cultura de masas, la cual lograba movilizar a miles de espectadores en torno a un espectáculo cultural (Pigna, 2020).

La aparición de esta cultura de masas ofreció a los Estados amplias posibilidades de propaganda, ya que existía pues la posibilidad de hacer llegar a una elevada audiencia la perspectiva deseada sobre su país. Por ello, los eventos culturales fueron vistos como oportunidades únicas de mostrarse ante el mundo y de esconder los aspectos más críticos del Estado.

Como ejemplo, los Juegos Olímpicos se posicionan como evento cultural y deportivo que reúne a millones de espectadores de todo el mundo, suponiendo por tanto un escaparate único para el país organizador para mostrarse al mundo y proyectar su imagen exterior.

Los JJ.OO. de Berlín de 1936 se celebraron durante los primeros años de Hitler en el poder, en un contexto histórico donde las aspiraciones imperialistas alemanas eran percibidas como una amenaza a la seguridad colectiva mundial. Más tarde, en el contexto de la Guerra Fría, los JJ.OO. de Moscú de 1980 y los JJ.OO. de Los Ángeles de 1984 supusieron un instrumento propagandístico de ambas superpotencias para mostrar su superioridad al resto del mundo.

De este modo, es evidente la enorme capacidad propagandística que los espectáculos culturales tienen y como los Estados han aprovechado su potencial para proyectar internacionalmente su imagen exterior. Con respecto a la celebración de este tipo de acontecimientos, el filósofo Zygmunt Bauman criticó que los sentimientos

patrióticos habían sido puestos a disposición de los promotores del mundo del espectáculo (Bauman, 2004).

El Estado de Israel tenía la necesidad de reposicionar su marca-país tras la creciente integración económica derivada del proceso de globalización. Por ello, en este esfuerzo por alejar su proyección internacional de las connotaciones negativas históricas, el Estado de Israel aprovechó la enorme capacidad propagandística que los espectáculos culturales tienen. En este caso, el acontecimiento elegido resultó el certamen de Eurovisión, un concurso musical que aglutina en torno a 40 países de todo el mundo (europeos la gran mayoría) y casi 200 millones de espectadores en directo (Obregón García, 2019).

De este modo, el festival de Eurovisión es un acontecimiento idóneo para mostrarse ante el mundo, permitiendo al Estado de Israel proyectar la imagen renovada y moderna en la que desea basar el reposicionamiento de su marca-país. Finalmente, Israel sería nombrado anfitrión del certamen de Eurovisión de 2019.

Esta iniciativa responde a la tercera pregunta de investigación, posicionándose el festival de Eurovisión como un elemento de *nation branding* empleado por el Estado de Israel para reposicionar su marca-país.

Inicialmente, el gobierno israelí pretendió hospedar la celebración del certamen en la ciudad de Jerusalén, con objeto de manifestar internacionalmente la pertenencia de la ciudad al Estado de Israel. Esto supondría un capítulo más en el conflicto territorial entre Israel y Palestina, actor que también considera Jerusalén como su capital.

Por contrario, la UER – organizadora del evento – se mostró crítica con la intención de la celebración del certamen en Jerusalén, ya que gran parte de los países concursantes se negarían a asistir. Por ello, la UER instó al Estado de Israel a encontrar una localización no divisiva entre para la celebración del evento, por lo que Tel Aviv resultó finalmente la ciudad anfitriona de este evento que serviría al Estado de Israel como escaparate para mostrar una imagen exterior innovadora.

Por otro lado, el movimiento BDS fue más allá y exigió la no celebración del festival de Eurovisión en cualquier territorio del Estado de Israel. En este sentido, el movimiento calificó la celebración del evento como mera propaganda e inició un movimiento de boicot contra el festival de Eurovisión de 2019. De este modo, el boicot criticaba que este evento perseguía encubrir los crímenes de guerra israelíes contra la

población palestina, ejemplificada en el fallecimiento de 62 palestinos en la Franja de Gaza a manos de las fuerzas israelíes el 15 de mayo de 2018 (BDS Movement, 2019).

El boicot iniciado por el movimiento BDS fue secundado y promovido por numerosos artistas, quienes, a través de la publicación de una carta en el periódico británico *The Guardian*, manifestaron que hasta que los palestinos no disfrutasen de libertad, justicia e igualdad no se podía celebrar el evento. Así, las celebridades firmantes se mostraban críticos con la normalización de la situación de un Estado que niega los derechos básicos a parte de su población – el sector palestino (VV.AA., 2020). De entre estos reconocidos artistas que mostraron su apoyo al boicot del festival de Eurovisión de 2019 en Tel Aviv podemos encontrar al cantante español Kase.O o la actriz estadounidense Alia Shawkat.

En su firme convicción por la celebración de un evento de repercusión mundial en territorio israelí, el gobierno decidió contrarrestar el creciente movimiento de boicot a través de una ingeniosa campaña de publicidad. En este sentido, la campaña publicitaria consistía en el lanzamiento de atractivos anuncios de Google que hiciesen referencia al boicot, con vistas a incitar al acceso de dichos anuncios. Por contrario, los anuncios conducían a sitios web proisraelíes que representaban la imagen exterior que el Estado de Israel deseaba proyectar, redefiniendo las siglas BDS como “Bonito, Diverso y Sensacional” (Farrell, 2019).

Finalmente, el Estado de Israel logró su objetivo de celebrar un acontecimiento cultural de alcance mundial para proyectarse al mundo como una sociedad moderna y un país de destino atractivo, tanto para inversores como turistas. Así, del 14 al 18 de mayo de 2019 tuvo lugar en Tel Aviv el festival de Eurovisión 2019, seguido por 182 millones de personas según datos de la UER. El número exacto de espectadores es difícil de contabilizar porque algunos países y cadenas televisivas se muestran reacios a ofrecer sus datos, pero una investigación de *La Vanguardia* argumenta que el número de espectadores fue considerablemente menor – cifrándolo en 54 millones de espectadores (Silvestre, 2019).

Sin entrar a valorar el número exacto de espectadores, la realidad es que el certamen celebrado en Tel Aviv tuvo una enorme visualización e impacto a nivel mundial. De este modo, millones de espectadores de todo el mundo pudieron disfrutar del despliegue tecnológico de la organización, dando pie a un festival dinámico y moderno presentado por el modelo israelí Bar Refaeli.

De este modo, los millones de espectadores pudieron obtener un punto de vista alternativo a la tradicional y agresiva percepción que había dominado la marca-país israelí. Así, el certamen de Eurovisión fue empleado por el Estado de Israel como un instrumento de *nation branding* para proyectar una imagen exterior vitalista y rejuvenecida que mejorase su posicionamiento en la nueva realidad de integración económica resultante de la globalización.

Este hecho prueba nuestra hipótesis, confirmando como el esfuerzo del gobierno israelí por celebrar un evento cultural de alcance mundial – Eurovisión en este caso – favoreció al reposicionamiento de su marca-país.

Conclusión

La integración económica que define la realidad de las relaciones entre Estados hace más relevante que nunca el posicionamiento de la marca-país de los Estados. En este punto, el Estado de Israel contaba con una importante limitación con respecto a su marca-país, ya que esta se encontraba asociada a carácter agresivos, bélicos y poco hospitalarios como resultado de la inestabilidad regional de Oriente Medio y la difícil relación que Israel mantiene con sus países vecinos. Así, estas razones históricas y la proyección de estas en los medios de comunicación internacionales respondían a la primera pregunta de investigación, ejemplificando los motivos que había la negativa percepción de la imagen exterior israelí.

Consciente de la necesidad de reposicionar su marca-país, el gobierno israelí emprendió diversas iniciativas encaminadas a proyectar una rejuvenecida imagen exterior del país: moderna, innovadora, diversa, hospitalaria, segura y vitalista. Estos valores mostraban como el Estado de Israel deseaba ser internacionalmente percibido, resolviendo así la segunda pregunta de investigación.

Dando respuesta a la tercera pregunta de investigación, este trabajo se ha centrado en tres casos principales donde el gobierno israelí fue partícipe del desarrollo de instrumentos de *nation branding* para la promoción y proyección de los nuevos valores asociado a la marca-país israelí: netflixionismo, nación startup y Eurovisión Tel Aviv 2020.

En primer lugar, el Estado de Israel logró a través de la plataforma de *streaming* Netflix ofrecer una perspectiva distinta de la conflictividad que domina las relaciones palestina-israelí. Por ende, desde un firme compromiso objetivo, las producciones israelíes estaban centradas en mostrar que la sociedad israelí también sufre las consecuencias diarias de la inestabilidad regional. Por tanto, a través de la empatía con sus protagonistas, espectadores de todo el mundo podían comprender los puntos de vistas de ambos bandos y alejarse de la clasificación de Israel como dominador y agresor que tanto daña su marca-país.

En segundo lugar, el Estado de Israel logró establecer una industria fuerte de capital riesgo en el país, resultado de una fuerte inversión inicial gubernamental y de la consecuente atracción de la inversión extranjera en Israel. Unido a la cultura israelí, la

abundante financiación que el gobierno logró instalar en Israel sentó las bases para el posterior desarrollo tecnológico e innovador que consolidó al Estado de Israel como el primer ecosistema de *startups* fuera de Estados Unidos.

En tercer lugar, el Estado de Israel se centró en albergar un espectáculo cultural de alcance mundial como medio de proyectar el reposicionamiento de su marca-país. Así, el festival de Eurovisión se impuso como el acontecimiento que serviría al Estado de Israel para mostrarse al mundo como un país moderno y rejuvenecido alejado de tópicos bélicos y agresivos. Aunque el movimiento BDS inició un boicot a dicho evento, secundado además por distintos artistas y celebridades de todo el mundo, la convicción del gobierno logró que el certamen de Eurovisión de 2019 en Tel Aviv se celebrase de manera exitosa. Así, el Estado de Israel logró proyectar la imagen moderna y vitalista con la que desea definir su marca-país ante millones de espectadores de todo el mundo.

A pesar de que las tres acciones estudiadas en este trabajo hayan ofrecido efectivamente a ciudadanos de todo el mundo la nueva imagen proyectada de Israel, los resultados aún no han evidenciado un cambio de percepción sobre el Estado de Israel. Esto quedó evidenciado en la comparativa del estudio conjunto realizado por GlobeScan y BBC, donde en los últimos años la visión sobre Israel apenas ha mejorado.

Por tanto, dado el éxito de las tres acciones estudiadas en ofrecer los nuevos valores israelíes asociados a su marca-país, es de esperar que el posicionamiento de la marca-país israelí mejore durante los próximos años. De este modo, la cuarta pregunta de investigación – y clave de este proyecto – queda analizada y respondida.

Como consecuencia, el posicionamiento israelí en la integración económica es más favorable al éxito con estas acciones, ya que anteriormente algunos países se mostraban reacios a invertir o negociar con Estados que teóricamente no promovía la seguridad, igualdad y justicia de todos sus ciudadanos.

Como conclusión, habiendo analizado y comprendido las distintas razones que han dado pie a la dañada marca-país israelí y la importancia de contar con una fuerte marca-país, este proyecto pone en relieve los esfuerzos gubernamentales por reposicionar la marca-país del Estado de Israel. Asimismo, el análisis de dichos esfuerzos – ejemplificados en los tres casos estudiados – ha permitido dilucidar sus medios y objetivos, así como el impacto que han tenido sobre la percepción exterior israelí. Por tanto, el desarrollo de este proyecto ha cumplido con los objetivos de investigación.

Bibliografía

- Abunimah, A. (15 de Marzo de 2017). *Palestina Libre*. Obtenido de <https://www.palestinalibre.org/articulo.php?a=63782>
- Algora Weber, M. D., & González Noriega, J. F. (1999). *Palestines e israelíes. Cincuenta años de partición del territorio*. Madrid: Encuentro Ediciones.
- Attias, M. (2012). *Israel's New Peer-to-Peer Diplomacy*. The Hague: The Hague Journal of Diplomacy.
- Avraham, E. (2009). *Marketing and managing nation branding during prolonged crisis: The case of Israel*. Haifa University, Haifa.
- Bakan, A., & Abu-Laban, Y. (2009). Palestinian resistance and international solidarity: the BDS campaign. *SAGE journals*.
- Banco Mundial. (28 de Mayo de 2020). *Gasto en Inversión y Desarrollo (% PIB)*. Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>
- Banco Mundial. (28 de Mayo de 2020). *Inversión extranjera directa, entrada neta de capital - Israel*. Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/BX.KLT.DINV.CD.WD?end=2019&locations=IL&start=1985>
- Bauman, Z. (2004). *Identidad*. Buenos Aires: Losada.
- BBC. (21 de Noviembre de 2012). Las excusas legales de Israel y Gaza. *BBC*.
- BDS Movement. (2019). *Boicot a Eurovisión 2019*. Obtenido de BDS Movement: <https://bdsmovement.net/es/boicot-eurovisi%C3%B3n-2019>
- Benítez-Reyes, F. (20 de Febrero de 2019). Shtisel, caprichos de la vida y la Torá. *El Mundo*.
- Berridge, G. (2010). *Diplomacy. Theory and Practice*. Basingstoke: McMillan Palgrave.
- Bilgin, P. (2016). What is the point about Sykes-Picot? *Global Affairs*, 355-359.
- BOE. (25 de Marzo de 2014). *Ley 2/2014, de 25 de marzo, de la Acción y del Servicio Exterior del Estado*. Obtenido de Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado: <https://boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-3248#a1>
- Brunetto, M. J. (2014). El proceso de creación del Estado de Israel: ¿Origen de un conflicto sin fin en la región del cercano oriente? *Revista de la Facultad de Derecho*, 75-102.
- Buitrago, F. (2010). *La marca país como estrategia competitiva en el desarrollo del posicionamiento de un país a nivel nacional e internacional*. Universidad Nacional de La Plata, La Plata.
- Chata, G. (7 de Diciembre de 2016). *Llega 'Fauda', la serie que retrata la lucha contra el terrorismo en Medio Oriente y es éxito en Israel y Palestina*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/america/entretenimiento/2016/12/07/llega-fauda-la-serie-que-retrata-la-lucha-contra-en-el-terrorismo-en-medio-oriente-y-es-exito-en-israel-y-palestina/>
- Chaya, G. (7 de Diciembre de 2016). *Llega 'Fauda', la serie que retrata la lucha contra el terrorismo en Medio Oriente y es éxito en Israel y Palestina*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/america/entretenimiento/2016/12/07/llega-fauda-la-serie-que-retrata-la-lucha-contra-en-el-terrorismo-en-medio-oriente-y-es-exito-en-israel-y-palestina/>

- Chernatony, L. d. (2001). *From brand vision to brand evaluation*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- COE. (21 de Mayo de 2020). *La globalización*. Obtenido de Council of Europe Portal: <https://www.coe.int/es/web/compass/globalisation>
- Cohen, N. (7 de Octubre de 2019). Viuda de un espía israelí, dolida por el biopic de Netflix, pero agradecida por publicidad. (Reuters, Entrevistador)
- Compass.co. (2015). *The Global Startup Ecosystem Ranking 2015*. Nueva York: Startup Genome.
- Cull, N. (2009). *Public Diplomacy: Lessons from the Past*. Los Angeles: Figueroa Press.
- Datos Mundial. (18 de Febrero de 2020). *Datos Mundial*. Obtenido de <https://www.datosmundial.com/estados-parias.php>
- Díaz, A. (10 de Enero de 2020). *Statista*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1018291/evolucion-anual-del-numero-de-hoteles-y-establecimientos-similares-en-israel/>
- Dinnie, K. (2008). *Nation Branding: Concepts, Issues and Practice*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Echevarri, L. M. (2016). *De marca país a estrategia de valor país*. Bogotá: The Place Brand Observer.
- Farrell, S. (10 de Mayo de 2019). Israel contrarresta el boicot a Eurovisión con anuncios de Google. *Reuters*.
- Fernández-Santos, E. (17 de Noviembre de 2019). The Crown: la propaganda se perfecciona. *El País*.
- Filmaffinity. (21 de Abril de 2020). *Fauda*. Obtenido de Filmaffinity: <https://www.filmaffinity.com/es/film632552.html>
- Filmaffinity. (23 de Abril de 2020). *The Spy*. Obtenido de Filmaffinity: <https://www.filmaffinity.com/es/film394025.html>
- German Institute for International and Security Affairs. (2018). *New Realities in Foreign Affairs: Diplomacy in the 21st Century*. Berlin: SWP.
- GlobeScan. (2017). *Sharp Drop in World Views of US, UK: Global Poll*. BBC World Service .
- Gnoth, J. (2002). Leveraging export brands through a tourism destination brand. *Journal of Brand Management*, 262-280.
- Gobierno de Israel. (2016). *Informe estadístico del turismo a Israel 2016*. Jerusalén: Ministerio de Turismo de Israel.
- Gompers, P., Kovner, A., Lerner, J., & Scharfstein, D. (2006). *Skill vs. Luck in Entrepreneurship and Venture Capital: Evidence from Serial Entrepreneurs*. Cambridge: Harvard University.
- González Silvestre, E., & Casilda Béjar, R. (2002). La marca país como ventaja competitiva. El valor de la marca España. *Información Comercial Española*, 101-113.
- González, Y. (21 de Agosto de 2019). Israel: ventajas fiscales y tecnología para afrontar un entorno hostil. *Expansión*.
- Gudjonsson, H. (2005). Nation branding. *Place Branding*, 283-298.
- Halbfinger, D. (22 de Mayo de 2018). 'Fauda,' an Israeli TV Hit, Lets Viewers Escape — Into the Conflict. *The New York Times*.

- HBO. (8 de Junio de 2020). *Our Boys*. Obtenido de HBO: <https://es.hboespana.com/series/our-boys/8016b396-8d70-4c63-bd86-e7d94da3355d>
- Hersh, N. (5 de Octubre de 2019). Netanyahu's Call to Boycott HBO's 'Our Boys' Is an Attempt to Silence Self-Reflection. *The New York Times*.
- Hosteltur. (13 de Julio de 2016). *Hosteltur*. Obtenido de https://www.hosteltur.com/117083_tres-claves-aumento-viajes-internacionales-2025.html
- Izquierdo Brichs, F. (2007). Las raíces del Apartheid en Palestina: La judaización del territorio durante el Mandato Británico. *Scripta Nova*, Nº11.
- Kantar Media. (2019). *TGI Global Quick View*. Kantar Media, Londres.
- Keohane, R. (1984). *After Hegemony*. Princeton: Princeton.
- Lerer, I. (13 de Abril de 2008). *Ynet News*. Obtenido de <https://www.ynetnews.com/articles/0,7340,L-3530714,00.html>
- Levere, J. (30 de Julio de 2007). New Campaign Uses Everyday Israelis to Stimulate Tourism. *The New York Times*.
- Manfredi, J. L. (2011). Hacia una teoría comunicativa de la diplomacia pública. *Comunicación y Sociedad*, 199-225.
- Martín-Cabello, A. (2013). On the origins of the globalization process. *Methadods*, 7-20.
- McKie, D., & Toledano, M. (2013). *Public Relations and Nation Building: Influencing Israel*. Londres: Routledge.
- Megias, J. (26 de Marzo de 2013). *El sistema de inversión en Israel ¿cómo empezó todo y qué podemos aplicar en España?* Obtenido de Javier Megias: <https://javiermegias.com/blog/2013/03/ecosistema-inversion-israel-startups-yozma/>
- Melissen, J. (2005). *The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Concepto, contexto y casos*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamerica.
- Nesher, D. (6 de Enero de 2010). *David Nesher*. Obtenido de <https://davidnesher.com.ar/significado-palabra-shalom/>
- Nye, J. (2008). Public Diplomacy and Soft Power. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*.
- Obregón García, A. (12 de Mayo de 2019). Eurovisión: millones de espectadores no pueden estar equivocados. *The Conversation*.
- ONU. (19 de Octubre de 2017). *Nuevo informe sobre la globalización: tres mega tendencias que afectarán a nuestro futuro*. Obtenido de UN: <https://www.un.org/development/desa/es/news/intergovernmental-coordination/new-globalization-report.html>
- Otto, C. (19 de Junio de 2016). El milagro de Israel: así es la fórmula que lo convirtió en el nuevo Silicon Valley. *La Vanguardia*.
- PACBI. (29 de Marzo de 2018). *Netflix, time to nix war crimes glorifying series*. Obtenido de BDS: <https://bdsmovement.net/news/netflix-time-nix-war-crimes-glorifying-series>

- Panea, J. L. (2018). *Identidad, espectáculo y representación: las candidaturas de Israel en el Festival de la Canción de Eurovisión*. Universidad de Castilla-La Mancha, Toledo.
- Pellicer Balsalobre, J. M. (2017). *Un siglo de la Declaración Balfour. Una aproximación heurística a su geopolítica*. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Pharrel, S. (10 de Mayo de 2019). Israel contrarresta el boicot a Eurovisión con anuncios de Google. *Reuters*.
- Pigna, F. (28 de Mayo de 2020). *El cine de los años 20 y la cultura de masas*. Obtenido de El Historiador: <https://www.elhistoriador.com.ar/el-cine-de-los-anos-20-y-la-cultura-de-masas/>
- Porto, H. (18 de Noviembre de 2019). Our Boys, Israel abierta en canal. *La Voz de Galicia*.
- Priego, A. (2014). La corona en la diplomacia (publica) española. *Comillas Journal of International Relations*.
- Ravid, B. (7 de Agosto de 2016). World Sees Israel as a Pariah State, Senior Gov't Official Says. *Haaretz*.
- Remnick, D. (26 de Agosto de 2019). HBO's "Our Boys," a Brutally Truthful Depiction of the Effects of Hate Crimes. *The New Yorker*.
- Sánchez Fermín, S. (2018 de Agosto de 2018). Bill Ackman hace más fuerte a Herbalife Nutrition. *Expansión México*.
- Sánchez Guitián, J. M. (2012). *Marca país. España, una marca líquida*. Madrid: ESIC Editorial.
- Santiago, H. (2020). Shtisel: una serie para profanos llenos de nostalgia. *Democresía*.
- Sanz, J. C. (17 de Marzo de 2017). Un informe que acusa a Israel de imponer el "apartheid" desata una tormenta en la ONU. *El País*.
- Senor, D., & Singer, S. (2009). *Start-up Nation*. Nueva York: Hachette Book Group.
- Silverstein, R. (28 de Abril de 2008). *Tikun Olam*. Obtenido de <https://www.richardsilverstein.com/2008/04/28/will-you-love-israel-from-the-first-shalom/>
- Silvestre, J. (28 de Mayo de 2019). La gran mentira de la audiencia de Eurovisión, al descubierto. *La Vanguardia*.
- Statista. (27 de Mayo de 2020). *Startups in Israel*. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/topics/5024/startups-in-israel/>
- Szondi, G. (2008). *Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences*. Leeds: Netherlands Institute of International Relations "Clingendael".
- Sztruten, G., Dridea, C., & Antonovici, S. (2017). The impact of political instability and terrorism on the evolution of tourism in destination Israel. *Romanian Economic and Business Review*, 98-108.
- UNWTO. (2019). *Panorama del turismo internacional*. OMC, Ginebra.
- VV.AA. (1 de Junio de 2020). Boycott Eurovision Song Contest hosted by Israel. *The Guardian*.
- Warschawski, M. (2002). *Israel-Palestina: la alternativa de la conveniencia binacional*. Madrid: Catarata.

Watson, A. (14 de Febrero de 2020). *Statista.com*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/272545/annual-revenue-of-netflix/>

Yes. (30 de Mayo de 2020). *Yes*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/yes-dbs-satellite-services-ltd/about/>