

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN
Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I



TESIS DOCTORAL
Propuesta de una hoja de ruta para la marca país
Del concepto del marketing al concepto de la reputación

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Saida Nallely García Bautista

Director

Juan Benavides Delgado

Madrid, 2017

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN
Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I



Propuesta de una hoja de ruta para la marca país
Del concepto del marketing al concepto de la reputación

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Saida Nallely García Bautista

Director

Juan Benavides Delgado

Madrid, 2015

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN
Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I



Propuesta de una hoja de ruta para la marca país
Del concepto del marketing al concepto de la reputación

TESIS DOCTORAL
Presentada por

Saida Nallely García Bautista

Bajo la dirección del Doctor
Juan Benavides Delgado

Madrid, 2015

AGRADECIMIENTOS

Las personas pasamos por distintas etapas a lo largo de nuestras vidas, etapas en la que nos enfrentamos a nuevos retos, en la que tomamos decisiones que marcarán el resto de nuestra vida y la de las personas que nos rodean. Sin duda, esta etapa ha significado para mí una de las más desafiantes, pero también una de las más satisfactorias, ya que no solo me permitió seguir creciendo como profesional, sino también como persona, al enseñarme que el amor, la paciencia, decisión y dedicación son ingredientes básicos para alcanzar la cima de cualquier proyecto que se quiera emprender.

A lo largo del camino de esta investigación he tenido el goce de trabajar y compartir con grandes personas que me han ayudado muchísimo tanto en el ámbito académico, como el profesional y el personal.

Primeramente, quiero agradecer al Director de esta Tesis, Dr. Juan Benavides, por su paciencia, confianza y orientación durante toda la investigación.

A mi querido “*Dream Team*” de Corporate Excellence- Centre for Reputation Leadership, Ángel, Augusto, Beatriz, Clara y Teresa, por brindarme siempre su optimismo y ayuda que me sirvieron como impulso en las inagotables horas de trabajo e investigación.

Y por supuesto, a mi familia, especialmente a mi madre, Verónica, porque todo lo que soy se lo debo ella. Gracias mamá por saber aguantar mi ausencia tantos años, por tu amor infinito, tu comprensión y confianza. A mis hermanos Ixchell, Jorge y Yohalli por hacerme ver el horizonte con esperanza. Y a mis adorados amigos Ángela, Ángeles, Erika, Corrado, Mario y Mónica que me contuvieron y animaron en los momentos de adversidad por los que atravesé, los cuales no fueron pocos, pero que me consolidaron como persona y profesional al transformar los miedos en oportunidades y las amenazas en nuevos desafíos.

¡A todos, mi gratitud infinita!

Madrid, verano de 2015.

***“El éxito no es la llave de la felicidad.
La felicidad es la llave del éxito.”
Alejandro Jodorowsky***

RESUMEN

La presente investigación analiza los diferentes conceptos relacionados con la marca país, así como los elementos necesarios para su gestión. Como resultado de la reflexión teórica y el análisis de tres casos de éxito de marca país (Suiza, Japón y Australia), se propone una hoja de ruta de gestión de marca país adaptado a las necesidades del contexto actual en el que las naciones afrontan la llamada “economía de los intangibles y de la reputación”.

La hoja de ruta de la marca país propuesta en esta investigación sienta su base en la necesidad de entender a la marca país como un activo estratégico de largo plazo de las naciones, más allá de un mero logotipo, y de integrar una visión reputacional que implica asumir un nuevo rol de los gobiernos al servicio de sus grupos de interés, donde únicamente la creación de valor compartido y equilibrado con todos los actores permitirá un crecimiento sostenible y a largo plazo de las naciones.

Palabras clave

Diplomacia Pública, identidad, imagen, intangibles, marca país, marca nación, reputación país, estrategia de marca país, percepción, reconocimiento, reputación, comunicación, rankings, creación de valor, largo plazo, economía de los intangibles.

ABSTRACT

This research analyzes the different concepts related to the country brand, as well as the necessary elements for its current management. As a result of theoretical reflection and analysis of three case studies of country brand (Switzerland, Japan and Australia), is proposed a country brand management roadmap tailored to the needs of the current context in which nations face the called "intangible economy and reputation" .

The roadmap of the country brand in this research proposal is based on the need to understand the country brand as a strategic asset in the long-term nations, beyond the logo, and integrate a reputational vision that involves take on a new role of government to serve its stakeholders, where only the creation of shared and balanced value with all stakeholders will enable sustainable long-term growth of nations.

Keywords

Public diplomacy, identity, image, intangibles, country brand, brand nation, country name, country branding, perception, recognition, reputation, communication, rankings, value creation, long-term intangible economy.

Índice de Contenido

INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y ASPECTOS METODOLÓGICOS	19
I. Planteamiento y justificación de la investigación	19
II. Formulación de la hipótesis	24
III. Objetivos de la investigación.....	25
IV. Estructura de la investigación.....	26
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTO ACTUAL. APROXIMACIONES TEÓRICAS PARA EL ESTUDIO DE LA MARCA PAÍS.	29
1.1 Sobre el concepto de marca	29
a) Orígenes de la noción	29
b) Funciones de la marca	36
c) Objetivos y beneficios de la marca	37
d) Identidad de marca.....	40
e) Imagen de marca.....	51
f) Personalidad de la marca	57
g) Equidad de marca	63
h) Registro y protección jurídico-legal de la marca	66
1.2 Modelos de asociación de marcas.....	68
1.3 La marca como estrategia.....	75
1.2 Gestión y construcción de la marca: El <i>Branding</i>	81
1.2.1 Tipos de <i>Branding</i>	83
1.2.2 Elementos del <i>branding</i>	86
1.2.3 Comunicación de marca	104
1.4 Sobre el concepto de Reputación	107
a) Reputación, imagen e identidad	111
b) La medición de la reputación corporativa	117
c) Relación entre reputación, marca y la comunicación.	125
1.5 Sobre el concepto de Diplomacia Pública.....	129
CAPÍTULO II: LA MARCA PAÍS.....	139
2.1 Concepto de Marca País.....	139

2.2 Diferencias entre una marca país y un marca de producto.....	149
2.3 Proceso de construcción de la marca país	151
2.4 El posicionamiento de la marca país.....	158
2.5 La marca país desde la perspectiva del marketing territorial y el marketing turístico	162
2.6 Relación entre imagen país y marca país	169
2.7 Relación entre reputación y marca país.....	173
a) Reputación, marca país y la creación de valor	175
2.8 Convergencias y divergencias de la marca país y la diplomacia Pública.....	179
2.9 Evaluación de la marca país	180
a) Anholt-GfK Roper Nation Brands Index™ (NBI)	181
b) Country Brand Index® (CBI).....	184
c) Country RepTrak®.....	186
CAPITULO III: ANÁLISIS EMPIRICO DE CASOS DE MARCA PAÍS	193
3.1 Objetivos del análisis	195
3.2 Metodología de análisis	195
3.3. Marca país Suiza: Estrategia “ <i>Presence Switzerland</i> ”	196
a) Aspectos generales económicos y sociales de Suiza	196
b) Estrategia marca país Suiza: “ <i>Presence Switzerland</i> ”	202
c) Características más significativas de la marca país Suiza	218
d) La marca país Suiza en los rankings Country RepTrak® y Country Brand Index©	220
3.4 Estrategia Marca país Japón: “ <i>Cool Japan</i> ”	223
a) Aspectos generales económicos y sociales de Japón	224
b) Estrategia de la Marca Japón: <i>Cool Japan</i>	230
c) Características más significativas de la estrategia de marca país de Japón: <i>Cool Japan</i>	245
d) La marca país Japón en los rankings Country RepTrak® y Country Brand Index©	247
3.5 Estrategia marca país Australia: “ <i>Unlimited Australia</i> ”	250
a) Aspectos generales geográficos, económicos y sociales de Australia.....	251
b) Estrategia de la marca país Australia: “ <i>Australia Unlimited</i> ”.....	253
c) Características más significativas de la estrategia de marca país de Australia: <i>Australia Unlimited</i>	262
d) La marca país Australia en los rankings Country RepTrak® y Country Brand Index©	264

3.6 Tendencias en la construcción y gestión de la marca país a partir de los casos analizados.....	266
CAPITULO IV: HOJA DE RUTA PARA LA GESTIÓN DE LA MARCA PAÍS.....	277
4.1 Hoja de ruta para la gestión de la marca país.....	278
a) Responsables de la gestión de la marca país.....	280
b) Agentes participantes que contribuyen a la marca país	280
c) Primera Fase: Constitución o redefinición de la marca país.....	284
d) Segunda Fase: Estrategia reputacional	289
e) Tercera Fase: Comunicación.....	296
f) Cuarta Fase: Seguimiento y control.....	301
4.2 Conclusiones y otros elementos a considerar.....	305
V. CONCLUSIONES FINALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	307
a) Conclusiones finales.....	307
b) Futuras líneas de investigación	312
VI. Bibliografía	314

Índice de Figuras

Figura 1. El sistema semiótico de la marca	34
Figura 2. Identidad de la marca.....	42
Figura 3. Tejido que configura la fuerza de la imagen.....	53
Figura 4. Evolución de la marca a la imagen.....	55
Figura 5. Vínculo funcional y emocional de una marca	56
Figura 6. Modelo 3i.....	95
Figura 7. Las marcas personales y corporativas y su papel en la reputación ..	155
Figura 8. Modelo Jerárquico de las decisiones The Future Brand	185
Figura 9. Atributos Modelo Country RepTra®	170
Figura 10. Atributos en torno a tres dimensiones Modelo Country RepTrak® ™	171
Figura 11. Peso de las dimensiones del modelo Country RepTrak® ™	173
Figura 12. Países del mundo según su actividad de proyección exterior	194
Figura 13. Marca Suiza, la base de la estrategia y la ejecución.....	207
Figura 14. Análisis de la identidad de la marca país Suiza	212
Figura 15. Dimensiones de la marca país Suiza	213
Figura 16. Análisis de la identidad de marca país Suiza	214
Figura 17. Análisis de la identidad de la marca país Suiza: mensajes centrales.....	215
Figura 18. Análisis de la Identidad de la marca país Suiza: tonalidad.....	216
Figura 19. Análisis de la marca país Suiza: diseño corporativo	217
Figura 20. Logotipo de la marca país Suiza	218
Figura 21. Iniciativa "Cool Japan".....	234
Figura 22. Imagen del canal de televisión Wakawaku Japan.....	235
Figura 23. Logotipos de la marca país Australia	254
Figura 24. Transformación de la identidad visual de la marca país Australia.	256
Figura 25. Logotipo de la marca país Australia	257
Figura 26. Fases de la hoja de ruta de la gestión estratégica de la marca país	279

Índice de Tablas

Tabla 1. Diferencias entre marca producto y marca corporativa	79
Tabla 2. Conceptos relacionados con imagen, identidad y reputación empresarial.....	115
Tabla 3. Diferencias entre marca país y marca producto	151
Tabla 4. Objetivos y funciones de la marca país	155
Tabla 5. Convergencias del marca país y el marketing turístico y territorial..	167
Tabla 6. The Brand Hexagon de Simon Anholt	182
Tabla 7. Variables medidas en el Estudio CIB	186
Tabla 8. Características más significativas de la marca país Suiza	219
Tabla 9. Evolución del posicionamiento de la marca país Suiza en los rankings de marca país.....	220

Tabla 10.	Evolución del posicionamiento por dimensiones de asociación de la marca país Suiza (<i>Top-ten</i> Country Brand Index®).....	221
Tabla 11.	Evolución del liderazgo de Suiza en las dimensiones principales que explican la reputación de un país de acuerdo a Country RepTrak®	221
Tabla 12.	Evolución del posicionamiento actitudes de apoyo hacia la marca país Suiza. Ranking Country RepTrak®.....	222
Tabla 13.	Evolución del posicionamiento de la reputación interna de la marca país Suiza. <i>Top-ten</i> Ranking Country RepTrak®	223
Tabla 14.	Características más significativas de la estrategia de marca país de Japón.....	246
Tabla 15.	Evolución del posicionamiento de la marca país Japón	247
Tabla 16.	Evolución del liderazgo de Japón en las dimensiones principales que explican la reputación de un país de acuerdo al modelo Country RepTrak®.....	247
Tabla 17.	Evolución del posicionamiento por dimensiones de Japón	248
Tabla 18.	Evolución del posicionamiento actitudes de apoyo hacia la marca país Japón. <i>Top-ten</i> del Ranking Country RepTrak®.....	249
Tabla 19.	Evolución del posicionamiento de la reputación interna Japón	249
Tabla 20.	Características más significativas de la estrategia de marca país Australia	263
Tabla 21.	Evolución del posicionamiento de la marca país Australia en los rankings de marca país	264
Tabla 22.	Evolución del liderazgo de Suiza en las dimensiones principales .	264
Tabla 23.	Evolución del posicionamiento de actitudes de	265
Tabla 24.	Evolución del posicionamiento por dimensiones de la marca país Australia. <i>Top-ten</i> Ranking Country Brand Index©.....	265
Tabla 25.	Evolución del posicionamiento de la reputación interna Australia .	266
Tabla 26.	Cuadro comparativo de la estrategias de marca país analizadas .	274

INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y ASPECTOS METODOLÓGICOS

I. Planteamiento y justificación de la investigación

De acuerdo con Carreras, Carreras & Alloza (2013) y Reputation Institute (2012) nos encontramos en un nuevo ciclo económico al que podríamos denominar «economía de los intangibles y de la reputación» cuyo detonante ha sido la crisis iniciada en 2008 que se ha sumado a la tendencia del incremento constante en los últimos treinta años del valor de los activos intangibles en las organizaciones.

De acuerdo con dichos autores, en esta economía la diferenciación sostenible a lo largo del tiempo y generadora de valor ya no se basa en las características de los productos, los servicios, los procesos de fabricación, sino en una buena gestión de lo menos tangible: los principios y valores que sirven como guía para los comportamientos de las empresas, de las organizaciones, de los individuos que la componen y que otorgan diferenciación y valor percibido superior a los productos y los servicios que comercializa.

Es en este nuevo contexto, la marca entendida como un activo de valor, más allá de un mero logotipo, se ha convertido en uno de los objetivos estratégicos de las organizaciones y comienza a serlo para los países. Una de las razones principales de este fenómeno radica en la necesidad de éstos por posicionarse en los mercados internacionales a través de una estrategia de diferenciación que considere el conjunto de características, valores y creencias con las que la sociedad actual se auto identifica y diferencia, así como la interrelación del origen de sus productos y servicios en los mercados globales.

Por ello la gestión de la marca representa una proporción cada vez más grande del valor en la medida en la que los resultados financieros y la rentabilidad responden cada vez más al intercambio y gestión de ideas,

información, conocimiento y servicios entre sus grupos de interés y cada vez menos al control de los recursos físicos y tangibles (Carreras, et al., 2013).

Sin embargo, aunque los activos y recursos intangibles son los factores clave que mueven a la economía actual, el nivel de conocimiento sobre esta materia por parte de las empresas, las organizaciones, los Estados y los gobiernos es escaso, produciendo una gestión deficiente y un sesgo importante en la evaluación de riesgos y la identificación de oportunidades.

En este contexto la marca y la reputación se convierten en dos intangibles clave para el éxito de las naciones en esta nueva economía de los intangibles. De esta forma, hablar de la marca y la reputación de un país significa hablar de creación de valor a largo plazo, implica asumir un nuevo rol de los gobiernos al servicio de sus grupos de interés, donde “solo la creación de valor compartido y equilibrado con todos los actores permitirá un crecimiento sostenible, a largo plazo, capaz de generar cohesión social” (Carreras et al., 2013).

Para los países, este nuevo contexto de globalización financiera e informativa, ha introducido una creciente complejidad en las relaciones entre éstos con los mercados y sus diferentes grupos de interés (*stakeholders*¹). En este escenario, la prioridad para los países consiste en transformarse de forma permanente e innovar tanto en la forma de gestionar sus asuntos políticos, económicos y financieros como en la manera de actuar y de comunicar para poder presentarse ante sus grupos de interés con discursos coherentes y consistentes que generen credibilidad y confianza, ambas necesarias para hacer frente a los nuevos desafíos planteados por los cambios ocurridos en el entorno económico, social y político (Carreras, et al., 2013).

Esta necesidad imperante de diferenciación, consolidación y proyección de manera competitiva y sostenible ha llevado a los países a incorporar estrategias de marca.

¹ El concepto de stakeholder fue popularizado en 1984 por Edward Freeman a través de su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach (1984)* En ella el autor lo define como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por los logros de los objetivos de la organización”.

Sin embargo, son pocos los países que aplican una gestión integral de su marca, es decir, una gestión que responda a los desafíos de la nueva era caracterizada por la disponibilidad de grandes cantidades de información, la fragmentación de las audiencias en múltiples canales, la paridad de productos y servicios y la erosión de la confianza que depositan sus grupos de interés en ellos.

Esta problemática se encuentra asociada en gran parte a que la gestión de la marca país sigue excesivamente anclada en un conjunto de tópicos derivados de las antiguas definiciones y clasificaciones que se han hecho sobre la marca desde los años setenta y, sobre todo en las rutinas aplicadas a su gestión por parte de las empresas y consultoras que ofrecen sus servicios para la creación de estrategias de marca país.

Históricamente el concepto de marca se ha desarrollado principalmente para diferenciar de su competencia los productos y servicios ofrecidos por una empresa, suponiendo ventajas considerables tanto para la empresa como para sus clientes.

Sin embargo, la nueva situación competitiva de mercado, y de comunicación, junto con la evolución del papel y del control que ejerce el consumidor gracias a las nuevas tecnologías, ha provocado una pérdida progresiva de las ventajas asociadas a las marcas comerciales o de producto, activando la búsqueda por parte de las empresas de la diferenciación por otras vías impulsando el desarrollo y fortalecimiento de las marcas como parte de su estrategia corporativa.

Por ello algunas empresas han decidido dar un paso gigantesco colocando la marca en el primer nivel de atención de sus máximos responsables gestionándola como uno de los principales activos intangibles con los que cuentan (Oroval, 2008). Suponiendo un cambio radical tanto en el ámbito conceptual, de enfoque, como en el operativo, de procesos y de organización. Esta transformación ha significado pasar de un enfoque de marketing que centraba la atención en el cliente a un enfoque corporativo en el que la empresa

INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y ASPECTOS METODOLÓGICOS

se propone atender las expectativas y demandas jerarquizadas y priorizadas de todos los *stakeholders*, tanto externos como internos.

En esta situación, las marcas han entendido que la comunicación ya no puede ser unidireccional sino que hay que concebirla y gestionarla como un diálogo, es decir, como una puesta en común entre las partes. Donde la escucha de los grupos de interés no se pueden limitar a la simbología y a la comunicación tradicional. La propuesta de valor a través de su marca corporativa que hace la empresa a cada *stakeholder* es la base de un nuevo vínculo entre la empresa y los grupos de interés, lo que constituye una verdadera ventaja competitiva sostenible. Se trata de un proceso innovador que exige un gran esfuerzo a toda la organización (Oroval, 2008).

De acuerdo con Oroval (2008), este nuevo escenario ha planteado a las organizaciones a introducir una nueva manera de gestionar las marcas, que integra las perspectivas de todos los colectivos relevantes para la supervivencia de la organización, es decir, introducir un nuevo modelo de gestión con una visión *multistakeholder*.

La creación y protección sostenible del valor de las organizaciones al igual que en los países en el largo plazo, diferenciador y generador de confianza, requiere incorporar la buena gestión de sus activos y recursos intangibles como lo son la marca, la reputación y la comunicación, con el mismo nivel de importancia y rigor que las empresas vienen otorgando a sus activos y recursos políticos y económicos y para ello se requiere de un modelo de gestión integral con visión reputacional. Esto es especialmente importante cuando llega el momento de implantar la estrategia de marca país, momento en el que los activos y recursos intangibles muchas veces no son incorporados con el peso adecuado dada la escasez de fundamentos teóricos o metodológicos que se han desarrollado en la materia (Alloza, 2012).

De acuerdo con diversos expertos, la creación y conceptualización de una marca país debe partir de la definición de una estrategia de posicionamiento que sea construida, articulada e implementada desde su identidad, por el conjunto de actores que la representa tanto desde el sector público como del privado y

que le permita, entre otras cosas, potenciar y garantizar su permanencia en el largo plazo. Su éxito dependerá de integrar a todos los grupos de interés relacionados y por supuesto también de la innovación aplicada por parte de sus ejecutores al momento de determinar cuál es la imagen actual del país y cuál se desea proyectar, así como la delimitación del rol que cada uno de sus actores de manera colectiva e individual debe jugar.

Por tanto la gestión de una marca país desde un punto vista reputacional, es decir, que integra la visión de cada uno de sus grupos de interés, se convierte en una necesidad del Estado tendente a garantizar la coherencia y coordinación de las actividades e instrumentos que potencian la promoción del país en el interior y exterior, buscando generar paralelamente confianza entre todos sus grupos de interés para alcanzar mejores oportunidades en el campo comercial, cultural, de inversión y turismo.

En este sentido la presente investigación pretende ser una referencia aplicable a la práctica de expertos, académicos y profesionales de la gestión y posicionamiento estratégico de la marca país contribuyendo con una hoja de ruta de gestión de la marca país que ayude al desarrollo de un nuevo modelo de gestión integral con una mirada reputacional que pueda ser aplicado y sirva de guía en el planteamiento de una estrategia a largo plazo, competitivo y sostenible de la marca país. Las naciones al igual que las organizaciones necesitan escapar de la visión a corto plazo del marketing impuestas por los indicadores financieros (Alloza, 2013).

De esta manera el presente trabajo de investigación pretende ser una aportación teórico-práctica ofreciendo un enfoque integrador de las acciones llevadas a cabo por un país para posicionarse estratégicamente en términos de competitividad diferenciadora.

Países como Japón, Australia y Suiza, de acuerdo a diversos autores, son algunos de los casos de éxito internacional que han logrado posicionarse en la mente de los consumidores e inversionistas internacionales, gracias a la coherente implementación de la gestión de la marca país en un sentido más amplio que la mera visión comercial centrada en el turismo. La misma les ha

permitido potenciar el alto valor agregado de sus bienes y servicios, estimular mayores inversiones y consumo internacional.

A través del análisis del estado actual del estudio sobre la marca país en el panorama internacional y el análisis cualitativo de los tres casos de éxito mencionados anteriormente, la presente investigación pretende ofrecer una hoja de ruta que sirva de guía en la gestión estratégica de la marca y reputación del país.

Para el análisis del estado actual sobre el estudio de las marcas país y su posicionamiento en el panorama internacional se consideran teorías fundamentales de conceptos de la marca, la reputación y la diplomacia pública, que han cobrado fuerza al hacerse cada vez más notoria la batalla de las naciones por ocupar un lugar en la mente de los consumidores. Asimismo, resulta de especial interés el estudio de las marcas país desde la teoría de las marcas corporativas por su contribución al estudio de las marcas país. Y por último, resulta de gran interés la teoría de la diplomacia pública y el *soft power* como un elemento de comunicación y diferenciación para la marca país.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, el análisis de la presente investigación se organiza en función de la hipótesis y objetivos que se exponen a continuación.

II. Formulación de la hipótesis

- La implementación de la marca país entendida como estrategia y como un elemento generador de valor fortalece la competitividad, sostenibilidad y diferenciación de las naciones.

Subhipótesis

- Una estrategia de marca país alejada de las estrategias clásicas del marketing y enfocada desde punto de vista reputacional, es decir, incorporando las expectativas de todos sus *stakeholders*, será más

efectiva y funcionará como un instrumento de influencia en la imagen y percepción del país.

- Un modelo de gestión integral de la marca país sumada a las acciones de diplomacia pública favorece el fortalecimiento de la imagen positiva de una nación dentro y fuera de sus fronteras.

III. Objetivos de la investigación

El objetivo de la presente investigación es analizar por un lado los modelos de estrategia y gestión de marca país aplicados actualmente por Suiza, Japón y Australia, todos ellos países desarrollados y que por su estrategia de marca país han logrado posicionarse en la mente de los consumidores e inversionistas internacionales y por otro, con base a ese análisis, proponer una hoja de ruta que propicie un nuevo modelo de gestión de marca país que pueda ser aplicado por los países en el contexto actual y que también pueda servir de inspiración para la gestión actual de la marca país de España.

Objetivos específicos correspondientes a cada capítulo:

Capítulo I: Marco teórico y contexto actual. Aproximaciones teóricas para el estudio de las marcas país.

- Sintetizar las características históricas de las marcas, la reputación y la diplomacia pública y corroborar su contribución para el estudio de las marcas país.

Capítulo II: La marca país.

- Clarificar por una parte el marco conceptual de la marca país, la teoría que existe en el proceso de su construcción y su relación entre ésta con la reputación, la diplomacia pública y otros elementos clásicos de la teoría de la marca.

Capítulo III: Análisis empírico de casos de marca país.

- Identificar los elementos necesarios para la construcción de la marca país en el contexto actual a partir del análisis de los casos de marca país, desarrollados por Suiza, Japón y Australia.
- Detectar factores de éxito y de fracaso que han hecho que las campañas de los países analizados se tradujesen o no en mejoras significativas de su reputación.
- Detectar las tendencias en la gestión actual de la marca país en los países desarrollados que puedan ser de utilidad para la mejora de la gestión de la marca España.

Capítulo IV. Una hoja de ruta para la gestión de la marca país

- Propuesta de una hoja de ruta que sirva, desde una visión personal, para la creación de un modelo de gestión de la marca país apta en el contexto actual.

IV. Estructura de la investigación

En la presente investigación se ha hecho un esfuerzo por combinar la reflexión teórica basada en un ejercicio de recopilación de bibliográfica actual y los ejemplos prácticos, para facilitar la interpretación de los temas abordados. Para ellos se consultaron estudios elaborados y publicadas por terceros (fuentes secundarias), referentes a los conceptos de marca, marca país, reputación y la diplomacia pública. Cabe destacar que la búsqueda de estas fuentes se realizó principalmente a través de Internet, lo que permitió la identificación de autores de referencia en materia de marca y sobre todo de la diplomacia pública.

El primer capítulo expone el marco teórico y el contexto actual de los conceptos relacionados con la marca país como es el concepto de marca, la reputación y la diplomacia pública. Sus contenidos se han elaborado a partir de investigaciones sobre la marca producto y corporativa, así como los conceptos de reputación corporativa y la diplomacia pública, que ayudan a definir de manera práctica tanto el estado de la cuestión, permitiendo establecer aproximaciones teóricas para el estudio de la marca país.

INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y ASPECTOS METODOLÓGICOS

El segundo capítulo se centra específicamente en la marca país a la que suele considerarse como distintivo para impulsar el turismo así como de las marcas de productos y servicios que un país ofrece en los mercados internacionales. El proceso de su construcción desde la aportación teórica y la relación que ésta tiene con la reputación corporativa y la diplomacia pública.

El tercer capítulo se conduce a partir de tres casos específicos de estudio de marca país: Marca Japón, Marca Suiza y Marca Australia. El desarrollo de este capítulo es más práctico que los anteriores debido a que ofrece una visión sobre distintos enfoques que los países estudiados dan a sus respectivas marcas país y que les ha llevado a posicionarse en la mente de los consumidores e inversionistas internacionales.

El cuarto capítulo ofrece una hoja de ruta bajo una visión personal para la gestión estratégica de una marca país, a partir de los aprendizajes obtenidos tanto del marco teórico como del análisis de los casos presentados en el Capítulo III, con el objetivo ofrecer una guía para el proceso de la puesta en marcha de cualquier estrategia de marca país que busque consolidarse como referente en el contexto actual donde el éxito radica en conectar directamente con los *stakeholders* que son los que tienen el poder y la capacidad de generar valor al país a través de sus comportamientos, actitudes de apoyo y recomendación hacia la oferta de productos y servicios que ofrece el país (turismo, inversión, estudios, eventos, cultura, etc.). Cabe señalar que la hoja de ruta de gestión estratégica de la marca país que se presenta no se trata de un trabajo definitivo, sino se trata de una hipótesis con la que se pretende fomentar la investigación, la exploración y la mejora en los pasos a seguir en la construcción de una estrategia de marca país exitosa.

Finalmente, en el último apartado se exponen las principales conclusiones a las que se ha llegado tras la presente investigación y futuras líneas de investigación. La bibliografía se encuentra a continuación de las conclusiones, donde se detallan las fuentes y documentación consultada.

Hay que reconocer que a pesar de que se obtuvo una cantidad de información valiosa sobre los casos, el grado de precisión es limitado por las

INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y ASPECTOS METODOLÓGICOS

características intrínsecas que presenta muchas veces la información en Internet. Una vez obtenida toda la información, ésta se ordenó y clasificó por temas y subtemas de acuerdo con el índice propuesto, de tal manera que condujeran a la comprobación de la hipótesis central de la presente investigación.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTO ACTUAL.
APROXIMACIONES TEÓRICAS PARA EL ESTUDIO DE LA MARCA
PAÍS.

El objetivo de este capítulo es presentar una aproximación a los conceptos que engloban el concepto de la marca, la reputación y el papel de la diplomacia pública en la gestión de las marca país. A lo largo de este apartado se realizará un breve repaso teórico, dividido y ordenado de acuerdo con los aspectos más relevantes de dichos conceptos presentando un acercamiento y aplicación de estos en el contexto actual y que nos servirán como base para entender el concepto de marca país que se abordará en el Capítulo II de la presente investigación.

1.1 Sobre el concepto de marca

a) Orígenes de la noción

La marca constituye la base clara para posicionarse y diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo y globalizado. La palabra marca en el idioma inglés *brand* se ha utilizado desde hace más de 150 años (Stern, 2006), lógicamente desde ese tiempo hasta la actualidad su significado ha variado y han surgido nuevas formas de entenderla y relacionarla.

En su proceso de evolución, la marca empezó siendo en la antigüedad un signo, después fue un discurso, luego un sistema memorístico, hasta convertirse hoy en un fenómeno complejo (economía de la información, cultura de servicio, sociedad del conocimiento) que incluye al mismo tiempo anteriores concepciones (símbolo, discurso, sistema de memoria) y muchas otras cosas más (Costa 2004).

De acuerdo con Costa (2004) un aspecto común de todas las etapas de la evolución del concepto de la marca, es que ésta ha constituido un signo cuya función es significar, es decir, dar a conocer algo que quiere identificarse dentro

de un contexto, y por otro, que ésta nace como producto y no a la inversa, y que la misma precede a su imagen y no al revés. Aunque de acuerdo con el autor, sí varió con los años la funcionalidad de la misma. Al principio fue un mero *marcaje* que identificaba el origen y la procedencia del producto, como en la cultura artesana y comercial egipcia en la que se solían marcar las vasijas de barro y otros utensilios, costumbre que también se observa en la cultura romana en la que los griegos desarrollaron una herramienta llamada *stylo* que utilizaban para escribir sobre diferentes superficies como pizarras y otros elementos de alfarería.

Tal intención de resguardar los bienes perdura incluso hasta la Edad Media, en la que, como plantea Philip Kotler al referirse a las primeras formas de marcas comerciales: “Los primeros indicios tuvieron lugar en la época medieval, cuando los artesanos pertenecientes a gremios ponían marcas a sus productos con objeto de defenderse a sí mismos y a sus clientes de calidades inferiores” (Kotler, 2000, p. 488). Por tanto, es posible evidenciar cómo los signos representativos aparecían como una forma de amparar los intereses públicos y privados, y evitar pérdidas económicas o efectos nocivos sobre los consumidores.

De acuerdo con Costa, la literatura desarrollada sobre la marca no manifiesta otros hallazgos más destacables que puedan atribuírsele a la marca entre la Antigüedad y la Edad Media, probablemente por el uso para identificar que se le daba a la misma. Esa identificación fue fruto de una necesidad: la mayoría de la gente no sabía leer ni escribir; ese analfabetismo hizo que los comerciantes pusieran en el dintel de la puerta el producto que se vendía en cada negocio para diferenciarse del resto (Bassat, 2009, p. 42).

Fue durante el apogeo de la era industrial del siglo XIX, que las marcas se vincularon con mayor fuerza al sistema de producción capitalista, en el cual las mismas eran utilizadas originalmente por las campañas publicitarias de la época, para promover las nuevas invenciones que salían al mercado, las cuales por su carácter novedoso, buscaban más la adaptación de las personas a estos nuevos consumos y a los cambios en el estilo de vida que estos implicaban, que a crear una diferenciación entre un producto u otro. De acuerdo con Naomi Klein

“Los publicitarios enfrentaban tareas más urgentes que la de crear marcas que identificaran a las empresas; primero tenían que cambiar la manera en la que la gente vivía sus vidas” (Klein, 2001, p. 33), por lo cual, los anuncios se centraban en expresar las bondades de los nuevos productos y la forma en que su uso podía simplificar o mejorar el estilo de vida de los individuos.

Cabe señalar aquí que el concepto de diferenciación es un concepto en plena vigencia, a tal punto que un producto indiferenciado no presenta ninguna característica que lo convierta en único y, por tanto, que lo diferencie de los demás en su misma categoría (Trout et al., 2000, p. 27). De esta forma, convencionalmente se los llama “*commodities*” (Aaker y Joachimsthaler, 2001, p. 32).

Posteriormente, con la masificación de la producción, es posible hallar que los productos existentes eran bastante homogéneos entre sí, con lo cual los signos representativos adquieren mayor alcance, ya que permitían a los consumidores diferenciar los bienes que elaboraba un fabricante u otro. En este sentido, Costa explica que: “en el industrialismo periclitado, la producción se había convertido en una superproducción que abarrotaba los almacenes de las industrias, y era preciso incluso crear necesidades de compra para generar consumo” (Costa, 2007, p. 42), donde la urgencia de influir sobre las decisiones y la mente de los consumidores aparece como vital para la supervivencia de la empresa, pues abre camino a nuevas estrategias para la gestión de las marcas y la promoción de los productos y las empresas.

De ahí que las publicidades de la época ya no se centraran tanto en expresar las bondades de un nuevo producto, sino en demostrar por qué cierta marca era superior a las demás. También era posible observar cómo en dichas difusiones, las marcas pretendían evocar familiaridad, con lo cual conseguirán dotar a la empresa de una personalidad.

La utilización de los signos representativos como herramienta para otorgar características humanas a las empresas (por lo menos en la mente del consumidor) no finaliza en este punto, pues en los años veinte el publicista Bruce

Barton lidera una serie de campañas para dotar a las empresas de sentimientos y emociones. Citando a Naomi Klein (2001): “Barton dijo que el papel de la publicidad era ayudar a las compañías a encontrar su alma” (Klein, 2001, p. 35). Se buscaba, entonces, la humanización de las marcas (y de las empresas a las que estas representan), con el fin de potenciar tales elementos de familiaridad en la mente de los consumidores, lo que fortalecía enormemente la influencia ejercida por los logos, hasta el punto de permitirles otorgar a las compañías una identidad de marca (que hace que la empresa sea percibida por medio de lo que proyecta su signo representativo), haciendo que el vínculo existente entre marcas y productos, se replantee, y estas adquirieran una trascendencia y un alcance mucho mayores.

A partir de la década de los cuarenta, fue posible observar cómo los consumidores no compraban productos sino las marcas que los representaban. De acuerdo con Naomi Klein: “Indujo a hacer un examen psicológico y antropológico de lo que significan las marcas para la cultura y para la vida de la gente. Se consideró que esto tenía una importancia decisiva, puesto que las empresas pueden fabricar productos, pero lo que los consumidores compran son marcas” (Klein, 2001, p. 36), de ahí en adelante, y a lo largo de la segunda mitad del siglo xx se evidenció un crecimiento notorio en la valoración económica de tales representaciones simbólicas, y estas superaron el valor de los activos de las empresas a las cuales respaldaban, pues los logos adquirieron un peso mucho más fuerte en la mente y en las decisiones de las personas.

A lo largo de la década de los ochenta, muchas compañías se centraron más en potenciar sus logos que en la actividad productiva misma, pues era en esta actividad de promoción donde veían incrementados sus beneficios, lo que terminó de posicionar los signos representativos en el papel estelar de la actividad comercial del mundo contemporáneo. “En términos de economía, esto nos ha llevado del sistema de producción, basado en la fabricación industrial de productos materiales, al actual sistema de consumo basado en los intangibles y al intercambio simbólico, que ha propiciado el triunfo de las marcas” (Costa, 2007, p. 43); estas acciones hacen posible evidenciar cómo la actividad de las grandes empresas ya no gira esencialmente en torno a la fabricación de

productos o la prestación de servicios, sino alrededor de la construcción y posicionamiento de sus marcas.

El concepto de marca ha sido estudiado desde múltiples perspectivas, pero principalmente desde la perspectiva histórica, económica, legal, del marketing, comunicativa, del diseño y de la creatividad. Todas ellas dieron paso no sólo a la legitimación de la marca como forma de identificación y diferenciación entre unos productos y otros, sino también, al estudio formal de la misma como elemento importante en la gestión estratégica de imagen de empresa.

Históricamente, puede observarse que la Era Moderna absorbe ambas características de la marca: la identificadora proveniente de la Antigüedad y la obligatoria que surge en la Edad Media, que asociaba el producto con el fabricante. Pero el hecho más relevante según Costa (2004, pp. 19-20) es que toda marca es ante todo un signo lingüístico cuya función es significar.

De acuerdo a la *American Marketing Association* la marca se define como “nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia” (AMA, 1960).

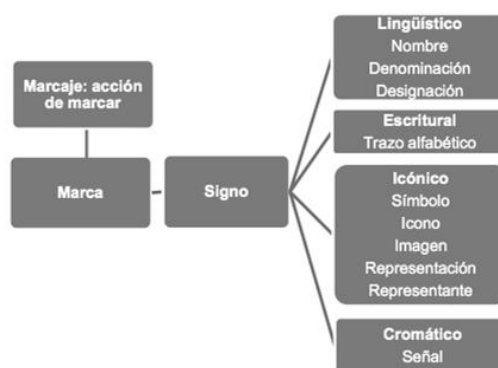
De manera muy similar se encuentra definido por el Diccionario de Términos de Marketing (Alcaraz Varó et al., 1996) y por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO, por sus siglas en inglés). Las tres definiciones tienen como tronco común los aspectos tangibles de la marca (nombre, signo, diseño), y cuando se refieren a la función de la marca, están hablando de la identificación y la diferenciación de la misma.

El fenómeno de las marcas es esencialmente de carácter socioeconómico. El atractivo y el positivismo con la que una marca quiere ser percibida es consecuencia de la invasión de productos que compiten entre sí en un mercado sobresaturado. Puede decirse entonces con toda certeza que se pasó del fenómeno del marcaje, donde los objetos eran diferenciados por los productores con etiquetas, al fenómeno del “marquismo”, donde se distingue o

se identifica a los consumidores poseedores de productos ofrecidos en el mercado por las marcas que consumen (González, 1996, pp. 190-191).

Sin embargo, en opinión de Costa (2004, pp. 22-25), la marca no es simplemente el acto de marcar, estampar o sellar un signo simplemente sobre un producto, sino que es también un acto de “bautismo”, dado que las marcas además de señalar, tienen que significar. Siguiendo a este autor, la marca es un sistema vivo, al que él llama “sistema semiótico de la marca”, en el sentido de que se trata de una organización estructurada (Costa, 2004, p. 117). El mismo se compone de elementos diversos y las partes que lo integran es aquello que lo mantiene vivo:

Figura 1. El sistema semiótico de la marca



Fuente: Costa, 2004, p. 24

Esta fenomenología de la marca, a la que Costa (2004) considera de tipo social, tiene también sus implicaciones económicas. A diferencia de la Edad Media, las marcas se conciben hoy en día no sólo como identificaciones para diferenciar un producto de otro, indicar la procedencia de un producto o las referencias mercantiles de su propietario, sino que forman parte además del activo intangible de una empresa y, por tanto, un bien estratégico cuyo propósito fundamental es el de promover unas relaciones eficaces y sostenibles con los distintos grupos de interés de la organización.

En 1988 *The Economist* titulaba un artículo “*The year of the brand*” (“El año de la marca”) en alusión a la omnipresencia de la marca tanto en los medios de comunicación, como en la vida cotidiana y de las habilidades que se requieren para su gestión como elemento vital del patrimonio corporativo.

De esta forma el cambio en la gestión profesional de la marca como activo intangible confirma que la misma, como elemento de identificación generador de simbologías, es un activo que forma parte del patrimonio de la empresa, el cual incrementa su valor (Bühler, 1967). Por tanto, además de la gestión conceptual, del diseño gráfico y su propia arquitectura, la gestión de la marca se lleva a cabo desde la gestión de los valores, los significados y la imagen de la empresa (Costa, 2004).

En este sentido Cepeda-Palacio (2014) señala que en la actualidad los elementos de la conceptualización de las marcas no dependen exclusivamente de una función práctica, sino que deben incluir los distintos significados, que la sociedad contemporánea le ayuda a asimilar, principalmente en su relación con la empresa, el entorno y el consumidor.

Por tanto la vieja definición de marca sería un producto con un logo en él, pero en realidad la marca ahora es algo que puede ser percibido por su objetivo de existir y tener ambas, imagen y personalidad” (De Chernatony y Dall’Olmo Riley, 1998, p. 434), siendo tales aspectos de imagen y personalidad los que probablemente facilitan la comprensión actual, al volver a los signos representativos en seres con imagen susceptibles de ser confrontados e incluso juzgados por la sociedad contemporánea. De ahí que la construcción de un concepto contemporáneo de marca se plantea frente a cinco categorías fundamentales: las marcas como sistema de significados para el consumidor; la marca y su relación con el producto; consumidores y fidelización; el carácter simbólico de las marcas, y las marcas y la organización (Cepeda-Palacio (2014)

b) Funciones de la marca

El aspecto funcional de la marca ha evolucionado desde su expresión concreta de marcaje sobre un soporte físico a un sistema multidimensional de asociaciones mentales (Costa, 1987). Por tanto, puede decirse que las funciones de la marca no responden sólo a un componente estético, sino al ámbito de las asociaciones en el cual interviene un proceso mental que, en opinión de Kotler y Trías de Bes (2004), consiste en enumerar diferentes ideas, asociarlas entre sí y valorarlas (Kotler y Trías de Bes, 2004).

En tal sentido, las referencias a las cinco funciones de la marca enunciadas por Costa (1987), tiene su fundamento en el papel que las mismas desempeñan no sólo en las marcas comerciales, sino también en las marcas territoriales o país que se señalan brevemente a continuación.

La función primigenia de la marca es la de identificación, la cual se observa desde la antigüedad, cuando las impresiones digitales y las improntas de las antiguas civilizaciones quedaron plasmadas en los muros y otros objetos de artesanía. Este aspecto evolucionó no sólo desde la perspectiva técnica, sino en cuanto a su uso, es decir, no sólo se identificaban los productos sino que este tipo de marcaje se trasladó, incluso, hacia los escudos heráldicos (Costa, 2004).

La segunda función de la marca es la de diferenciación sobre el resto de las marcas de su misma categoría. En el caso de las marcas territoriales, puede trazarse un paralelismo a partir de lo que una marca territorial puede ofrecer al resto del mundo, desde una perspectiva de especialización técnica o funcional en una determinada industria, como puede ser la industria turística, manufacturera, informática, etc.

La tercera función es lo que la marca connota a través de sus atributos de garantía de calidad, autenticidad. Al igual que en la Edad Media, cuando las marcas cobraron carácter obligatorio si éstas comercializaran productos de mala y/o dudosa calidad, podían ser penalizadas, medida que se aplica en la actualidad por las mismas razones a las marcas modernas.

La cuarta es la función denotativa que distingue a una marca de otras por la imagen de empresa, origen o procedencia. En el caso de las marcas territoriales, podría hablarse de que la misma cumple una doble función: ser el sello-aval de los productos o servicios que ofrece el país en los mercados internacionales, y la de generar el efecto “país de origen” y de esta forma promover los intereses económicos, comerciales y políticos del país en el extranjero.

Si bien todas las funciones de la marca hasta ahora mencionadas resultan de importancia para el estudio de la misma, probablemente sea la quinta función, es decir, la asociativa, la que reviste un carácter de especial importancia. Según Costa (1987), esto se debe a que a partir de la función asociativa, la marca se convierte en un centro alrededor del cual se organiza un sistema multidimensional de asociaciones mentales.

c) Objetivos y beneficios de la marca

Un componente central del proceso de construcción de marca es la definición de objetivos de la marca (Aaker, 2011). Mediante el desarrollo de los objetivos de la marca (una función de gestión de marketing) se formulan las estrategias y tácticas necesarias para cautivar al consumidor. Los objetivos para la creación de marca son los siguientes:

- Identificar al fabricante del producto, ya que es la identidad visual, es parte integral de la estrategia de comunicación de la compañía;
- Transmitir una información, utilizando la sencillez, un claro y definido significado respecto de aquello que representan, tener continuidad en la comunicación que se transmite;
- Comunicar la promesa del producto y su diferenciación con respecto a sus competidores, asegurando beneficios futuros mediante un incremento de la preferencia y fidelidad del consumidor;
- Fijar la imagen del producto en la mente del comprador, el cual es importante que no cambie y que constituya la visión de la marca (Aaker,

2011; Prasad, 2011; Velilla, 2010).

Cuando se habla de los beneficios de las marcas, se llega a un punto en común: la necesidad que tienen las compañías y las distintas instituciones para lograr competitividad. La diferenciación es la clave, y lo que da la relevancia a utilizar las marcas para generar un adicional que pueda ser valorado por el consumidor, y facilite la decisión de compra de un bien o servicio (Aaker & Joachimsthaler, 2005b).

Un elemento importante que apoya la diferenciación de las marcas son los beneficios emocionales que transmiten las mismas. Gracias a éstos tipos de beneficios las marcas apalancan su posicionamiento en la mente de los consumidores, fortaleciendo el compromiso de los mismos hacia sus productos.

Los beneficios emocionales generan barreras de entrada, las cuales toman mayor relevancia cuando entran nuevos competidores al mercado (Bhargava, 2009). Cuando existe un reconocimiento relevante de la marca con asociaciones favorables en determinado contexto de la elección de compra hay un verdadero valor de marca para un consumidor (Adams, 2005). Cuando la marca genera un valor al consumidor, ese beneficio se convierte en lealtad y a su vez se constituye en una barrera de entrada a mercados competitivos (Vera, 2008).

Para las organizaciones, poseer una marca representa la posibilidad de capitalizar diferentes ventajas, como reducción de los costos de marketing, aumento de la fidelidad del consumidor, márgenes de lucro agregado, y oportunidades de extender la marca hacia otras líneas de producto (García, 2005).

Construir valor alrededor de una marca debe ser un propósito estratégico orientado a direccionar el camino de las empresas, de acuerdo a las oportunidades que éstas puedan capturar en el mercado (Vidic & Vadjnal, 2013).

Para las empresas este intangible es de gran valor porque de alguna manera explica por qué un consumidor está dispuesto a pagar un mayor valor por un producto o servicio; o, por qué una empresa pueda llegar a capturar una determinada participación de mercado (Aaker & Joachimsthaler, 2005b).

La marca genera como beneficio la reducción de costos de marketing (Barwise, 1993). Lo anterior se evidencia en que el conocimiento de marca logra convertir la transmisión del mensaje en un elemento de recuerdo hacia el consumidor (Stahl, Lehmann, & Neslin, 2012). De hecho las marcas fuertes enfocan sus esfuerzos de comunicación en reforzar su posicionamiento con valores intangibles.

Según Petroll et al. (2008) la gestión estratégica de la marca puede representar un importante diferencial competitivo, pues se busca un reconocimiento e identificación que la vuelve única en la mente del consumidor. Esta afirmación expresa un claro beneficio que facilita de alguna manera decidir escoger un bien o servicio, o decidir una compra. Hablar de reconocimiento e identificación es hablar de una labor que se encuentra detrás de una marca para facilitarle al comprador la tarea de escoger un producto (Vera, 2008).

El reconocimiento que menciona Petroll et al. (2008), va mucho más allá del simple hecho de identificación de las marcas en el mercado. Este reconocimiento se interpreta como un diferencial por diversas variables, bien sea por la personalidad que adquiere la marca, que a su vez se identifica con un tipo de cliente en particular, o por la trayectoria que ha tenido la misma, y que genera todo un valor implícito (Shillington, 2012). Provocado por una apropiación de la marca por parte del consumidor, creando un efecto de herencia que se va legando de generación en generación (Adams, 2005).

Siendo un elemento intangible, la marca es capaz de transformar las ventajas que ofrece a una compañía, en beneficios tangibles, como una mayor recaudación de dinero, vía mayor margen sobre un producto y servicio, y por ende una generación de mayor rentabilidad y flujo de caja (Ross, 2010).

Por ésta razón la gerencia de marca eventualmente mantiene un contacto directo con sus clientes, hablándole por diferentes medios de comunicación estratégicos, con el objeto de no perder vigencia en la mente de los consumidores, y continuar redituando este valor en los precios que manejan en sus productos (Shillington, 2012).

d) Identidad de marca

El concepto de identidad es definido por el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua en su segunda acepción como término de origen latino que significa “conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás”. Fombrun (1996, p. 36), desde una perspectiva más próxima a la empresa, define la identidad como el conjunto de valores y principios que los empleados y directivos asocian a la organización en la que trabajan, es decir, aquellos rasgos con que describen la actividad de la empresa, sus productos y los clientes a los que sirven. En resumidas palabras, lo que la organización piensa de sí misma (Fombrun, 1996, p. 277).

De igual manera Fombrun (1996, p. 287) define los distintos factores que determinan la identidad de una organización, elaborando de manera implícita una definición de identidad basada en las características de los productos, la estrategia corporativa y la estructura administrativa. La marca, en definitiva, tiene como fin identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores convirtiéndose en la principal seña de identidad de una empresa o institución.

En lo que respecta a la identidad de marca, una de las definiciones más reconocidas y completas es la que ofrece Aaker:

“La identidad de marca es un conjunto de activos (y pasivos) vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan (o sustraen) el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o a sus clientes. Las principales categorías de activos son: reconocimiento de la marca, fidelidad de la marca, calidad percibida y asociaciones de la marca” (1996, p. 24).

Precisamente, son estas asociaciones las que representan la razón de ser de la marca, la cual implica una promesa hacia los consumidores (Aaker, 1996, p. 71). Dichas asociaciones sobre la identidad de marca también son susceptibles de ser aplicadas a un país o una región.

“Un país o una región de origen pueden agregar credibilidad a una identidad. También pueden generar una personalidad fuerte que brinde no sólo una señal de calidad, sino también un punto importante de diferenciación, que conduzca a programas efectivos de mercadotecnia y comunicaciones” (Aaker, 1996, p. 179).

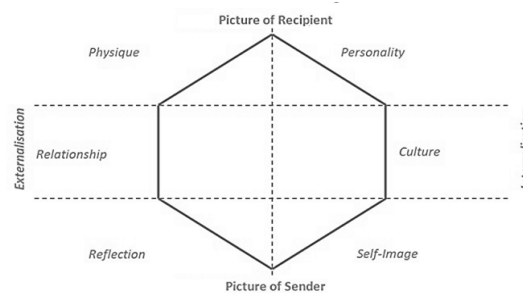
En tal sentido, Aaker (1996, pp. 82-88) considera cuatro perspectivas mediante las cuales la compañía debería articular la marca y, de esta forma, contribuir a clarificar, enriquecer y diferenciar la identidad de una marca, facilitando la toma e implementación de decisiones.

- La marca como producto: resulta de las asociaciones relacionadas directamente al producto y constituye una parte importante en la identidad de marca por el vínculo que se establece a partir de la experiencia del uso del producto.
- La marca como organización (marca corporativa): se centra en los atributos de la organización más que en aquellos directamente vinculados al producto o servicio, tales como calidad, innovación y preocupación por el entorno.
- La marca como persona: se lo conoce como personalidad de marca y se define como la tendencia a definir y tratar a las marcas como si fueran personas. Esto contribuye a que la marca pueda auto-expresarse y, a su vez, a que el usuario pueda identificarse con ella.
- La marca como símbolo: son las marcas que han recorrido una trayectoria que va más allá de sus logos y marcas registradas. Un símbolo fuerte

- puede suministrar la cohesión necesaria para lograr reconocimiento y recuerdo.

Otra aproximación teórica hacia la identidad de marca es la que proviene de la línea de investigación de Kapferer (1992). A través de su análisis multidimensional, identifica en la marca parámetros tales como: diferenciación, permanencia, homogeneidad, valor, verdad y reconocimiento, y la representa por medio de un hexágono donde en cada uno de sus lados quedan enunciados las seis facetas que constituyen la identidad de marca (Kapferer, 1992, pp. 49-56).

Figura 2. Prisma de la identidad de la marca



Fuente: Kapferer (1992, p. 182)

- Físico: el soporte material de la marca con que el consumidor identifica el producto. Dichas características pueden ser de dos tipos: las presentes, es decir, las que surgen espontáneamente en la mente del consumidor y las del tipo latente que se encuentran en el subconsciente.
- Personalidad: con la que el comprador se siente identificado al encajar con su estilo de vida y su propia forma de ser.
- Cultura: entendiendo la cultura como un sistema de valores, puede decirse que la marca tiene su propia cultura y es poseedora de su propio sistema de valores en los que concibe, desarrolla y comercializa sus productos.

- Propia imagen: es la percepción del consumidor de la propia imagen y cómo se siente éste cuando compra y consume la marca.
- Reflejo: la marca busca producir un efecto reflejo en el consumidor y a partir de esto establecer una identificación con ella.
- Relaciones: es la analogía que se hace con las marcas como si fueran personas, la cual surge como parte del proceso psicológico cognitivo del tipo afectivo y de comportamiento.

La combinación de estos cuatro aspectos subyace en el desarrollo del concepto de identidad corporativa y aparecen directa o indirectamente en la mayoría de definiciones que hacen referencia a este término y que vamos a concretar en la aportada por Fombrun (1996): “auto presentación de la empresa estratégicamente planificada y operativamente aplicada, basándose en una imagen deseada”.

De aquí se pueden matizar dos cuestiones: por un lado, aparecen una “identidad deseada” que la organización intenta conseguir y una “identidad real”, la que pone realmente en práctica; por otro lado, toda política de identidad corporativa tiene como objetivo crear una “imagen de lo que debería ser”, pero no es necesariamente la misma imagen que el público tiene de la institución, esto es, la “imagen real”.

En este sentido, cabe mencionar la existencia de tres dimensiones conceptuales y operativas dentro de la identidad:

- Lo que la entidad es: el ser de la institución.
- Lo que dice de sí misma que es: comunicación de su propia identidad.
- Lo que los públicos que se relacionan con ella creen que es: resultado de la comunicación como imagen percibida por los públicos de la realidad.

En este sentido Cees van Riel (2012) habla de tres perspectivas de los rasgos de identidad en una organización: la identidad deseada, la identidad proyectada y la identidad percibida.



Fuente: Van Riel, 2012, p. 60b

La identidad deseada son los valores, los principios, la visión que la empresa aspira a tener y que desea convertir en realidad. Los rasgos de la identidad deseada se pueden obtener en sesiones de grupos de discusión (focus group) con la alta dirección a través del denominado método de consenso (método que crea de forma sistemática un mapa de los que los participantes ven como características de cruciales de la organización). A través de la sesión de focus group se genera una lista de características que asigna los ocho rasgos principales de la identidad proporcionando un primer indicio de lo que la dirección cree que es la esencia de la identidad organizacional deseada (Van Riel, 2012, p. 62)

La identidad proyectada se puede describir como la autopresentación de la organización a través de la comunicación, expresando los rasgos que la dirección cree que son típicos de la organización, tanto de forma explícita en su website, brochures corporativos y discursos, como la forma implícita a través de la arquitectura de los edificios. La identidad proyectada de una organización centralizada es visible con facilidad y es consistente gracias a una operativa que funciona bien y que cuenta con una función de comunicación especializada.

Sin importar que tan diversa y multiaccional pueda ser una empresa, la autenticidad y la coherencia de las creencias internas en el ámbito organizativo son importantes para la confianza que los empleados depositan en su empleador, ya que en cierto sentido, éste les representa ante el mundo exterior. (Van Riel, 2012, p. 63)

La identidad percibida dependerá, como es natural, de la posición que tengan los stakeholder ante la organización y estas deben ser consideradas por la alta dirección de la empresa al momento de definir la identidad (Van Riel, 2012, p. 68).

En definitiva, se considera la identidad corporativa como un conjunto de características con las que una empresa ha decidido identificarse y proyectarse ante sus públicos, para lo cual debe llevar a cabo una programación de estructuras de signos organizadas que satisfagan sus necesidades y que deben responder a una traducción visual de su personalidad corporativa.

De este modo, se ha de prestar atención a todas las señales de comunicación tanto concretas (por ejemplo, el logotipo), como abstractas (una donación benéfica) que emanan de la empresa consciente e inconscientemente, puesto que de ellas surgirán valores que se arraigarán profundamente a la identidad de la institución.

Por tanto, la identidad corporativa es una de las piezas claves de la comunicación en empresas e instituciones y sólo una identidad corporativa, fuerte, coherente y consistente permitirá a estas organizaciones adaptarse a los cambios (Olins, W. 1996), cambios que llevan a que sus responsables en materia comunicativa realicen continuos estudios de imagen que les permita:

- Conocer la marca y el producto.
- Definir el producto/servicio.
- Determinar sus atributos positivos y negativos.
- Acentuar el recuerdo y efecto de la publicidad.

- Determinar la credibilidad y la aceptación que tiene esa imagen.

La consolidación del concepto de identidad corporativa y su aplicación integral al ámbito de la comunicación institucional, desde sus primeras manifestaciones hasta la actualidad, nos indica no sólo su relevancia dentro del mundo de las organizaciones, sino también su paulatino reconocimiento como valor estratégico.

Así, una serie de consideraciones nos llevan a la constatación de este hecho tan asumido en nuestros días:

- La preocupación por parte de las entidades de terminar con la visión fragmentada que tienen muchos de los integrantes del mercado donde se desenvuelve, lleva a la inclusión de cualquier componente de la identidad a la hora de emitir informaciones.
- Se confirma la realidad de que la proyección de la identidad supone una mejora de la imagen pública, apoyando al prestigio de los productos y de las acciones de publicidad.
- Las instituciones asumen su deber de relacionarse con un conjunto de sectores que componen su entorno con el fin de intercambiar sus ideas y pretensiones, y la manera más conveniente consiste en la emisión de diversas formas de identidad que muestran los elementos esenciales de una organización.

La aceptación de estas tres cuestiones permite afirmar claramente que una empresa con una identidad corporativa fuerte y convincente puede lograr mucho más a diferentes niveles:

- Aumenta la motivación entre los empleados, creando un sentimiento de identificación y de compromiso con la entidad. Esta influencia en el comportamiento del personal desemboca, sin duda, en una mejor optimización de los recursos humanos.
- Inspira mayor confianza entre los públicos externos de la institución,

puesto que la identidad corporativa positiva permite que desarrollen una imagen clara de ella.

- Desempeña un papel decisivo y vital ante sus clientes reales y los grupos financieros relevantes, asegurando la permanencia de la organización en el mercado.

Así, se puede confirmar que una identidad potente incrementa las posibilidades de establecer vínculos con la entidad que representa, referidas tanto a sus relaciones internas como externas; y un mayor grado de identificación fomenta la plena adaptación de la institución a su entorno y, por tanto, su supervivencia. En este aspecto recae, sobre todo, la importancia que supone en la actualidad el desarrollo de una correcta identidad para las organizaciones.

Es decir, cuando la identidad ha logrado plasmarse no solo en una declaración de misión, visión y valores, sino en unas pautas de comportamiento y relación consecuentes, entonces la imagen que la organización proyecta en la mente de cualquier grupo de interés, estará sólidamente construida y será creíble. La imagen ha de estar respaldada y soportada por la identidad, y no al contrario.

En su trabajo diario, a una entidad se le plantean multitud de situaciones en las que pone de manifiesto los rasgos que configuran su personalidad. Para que todos sus atributos sean percibidos bajo una misma línea de coherencia en cada una de sus actuaciones resulta imprescindible que la organización defina un código de expresión, así como sus principales reglas de uso.

De esta forma, aparece en el mundo de la comunicación institucional una herramienta fundamental cuyo fin se centrará en crear orden y reconocimiento en los principios de una empresa, es decir, el Manual de Identidad Corporativa. Éste se convierte en el “libro de normas de aplicación de identidad de la organización que contiene todas las soluciones a los posibles problemas gráficos, visuales o audiovisuales que se le presenten y su existencia está justificada por el gran número de diferentes aplicaciones y la dispersión de los usuarios de la imagen.

La eficacia de este manual, además, no sólo recae en su correcta elaboración, sino que es condición indispensable su efectiva distribución y explicación entre los miembros que componen la plantilla de la entidad, puesto que se garantizará su adhesión y, en gran medida, su éxito.

De este modo, se concentra en un libro la programación del conjunto de estructuras visuales y conceptuales que han de responder a las necesidades de la entidad y que surgen como fruto de la traducción visual de su cultura, de su personalidad corporativa, la cual exige obligatoriamente una intervención integral, tanto en las distintas áreas que componen la organización, como en cada una de las divisiones jerárquicas en que se distribuyen sus trabajadores.

Por tanto, toda institución debe idear el Manual de Identidad Corporativa que mejor se adecue a su estado real dentro del mercado y que posibilite un mayor acercamiento a la situación deseada para alcanzar un posicionamiento óptimo en términos de comunicación con su entorno.

Siempre bajo la actitud de que se tiene que desarrollar un esfuerzo total de información desde cada dimensión de la entidad, el Manual de Identidad Corporativa consta de cinco puntos centrales que se han de tener en cuenta:

- Establecimiento de los objetivos de comunicación, los cuales derivan de los propios objetivos de la organización y deben ser lo más concretos posible.
- Determinación de los públicos a los que la empresa desea transmitir sus fines y dar respuesta a sus necesidades.
- Formulación del mensaje basándose en las cuestiones de “qué debería decirse” y “cómo debería decirse”.
- Selección de medios y planificación de los mismos que permita transmitir el contenido y los objetivos de la comunicación.
- Organización de la comunicación de modo que se controlen y dirijan todas las informaciones tanto internas como externas.
- La combinación de estas consideraciones da lugar a la definición de un mensaje claro, un estilo de comunicar, junto con unos criterios de actuación y coordinación a la hora de difundirlo, que posibilitarán el

establecimiento de una base de unicidad, veracidad y coherencia en cada una de las manifestaciones de la entidad, tanto conceptuales (actitud, comportamiento...), como visuales (publicaciones, arquitectura...).

Hay muchos elementos a tener en cuenta, según la naturaleza de la entidad, pero que se pueden englobar en los siguientes ámbitos de actuación:

- Sistema de identificadores visuales (símbolos, logotipos, colores, etc.).
- Sistema de soportes gráficos identificados (papelería, documentos, impresos, etc.).
- Sistema de piezas seriadas de comunicación gráfica (publicaciones, folletos,...).
- Sistema de señalización (rótulos, carteles...).
- Sistema de comunicaciones publicitarias (anuncios regulares, carteles, obsequios, etc.).
- Sistema de arquitectura y entorno (rótulos en edificaciones, señalización de las diferentes áreas, etc.).

En definitiva, se trata del volumen en el que, a partir de una memoria previa, se recogen y describen todos y cada uno de los elementos que constituyen la personalidad y la identidad de la empresa, tanto hacia fuera como hacia dentro; es un libro no sólo de logotipos y emblemas, sino sobre todo de modos y maneras. Y es que no debemos olvidar, en ningún momento, que toda institución tiene una identidad y una cultura, lo quiera o no, de ahí la necesidad de un esmerado cuidado y una constante adaptación planificada de estos elementos, por lo que se manifiesta claramente la existencia de unas necesidades de comunicación y una intencionada imagen que debe cuidarse al máximo.

Cualquier organización que emita comunicación debe cuidar al máximo todos los detalles, y uno de ellos se referirá a la emisión de una misma línea que redunde siempre en los ejes comunicativos propuestos por parte de la directiva, en este caso, institucional. Este conjunto es lo que define la conducta global y el estilo diferencial de la organización (Costa, J., 1999) que obliga a toda institución,

sea cual sea su tamaño, a ofrecer al observador interno y externo un conjunto de señales y códigos constitutivos de su identidad. Por tanto, se obliga a toda organización a proceder de forma que estas señales sean comprendidas por todos y, sobre todo, que sean coherentes con la imagen que desea transmitir de su cultura interna (Celeiro, L, 1995).

En lo que concierne a la marca de los países, puede decirse que cada país tiene una identidad propia, fruto de su realidad y sus características naturales, pero también hay de ellos una imagen percibida por los públicos que la asocian con diferentes atributos. Por ejemplo: París es símbolo de glamur, así como Italia de estilo. Como éstos, podrían mencionarse tantos otros ejemplos de ciudades a las que se las relaciona con determinados clichés con los que se identifican determinados destinos, al igual que sucede con las personas:

“Estos clichés y estereotipos, ya sean positivos o negativos, verdaderos o falsos, fundamentalmente afectan nuestro comportamiento hacia otros lugares, su gente y sus productos” (Anholt, 2007, p. 1).

La razón puede atribuirse a que vivimos rodeados de estereotipos y prejuicios; es decir, la asociación de sentimientos fuertes (positivos o negativos) respecto de un objeto o un grupo (Hunt y Ellis, 2007, p. 188). Dichos prejuicios surgen como consecuencia de un proceso de categorización (Allport, 1977) en el que nos vemos inmersos, muchas veces como consecuencia de los atributos o señas de identidad que componen y representan una realidad o un grupo social, que por lo general suelen ser figurativamente exagerados:

“Son imágenes mentales muy simplificadas de alguna categoría de personas, institución o acontecimiento que es compartida, en sus características esenciales, por un gran número de personas. Van frecuentemente, aunque no necesariamente, acompañados de prejuicios, es decir, de una predisposición favorable o desfavorable hacia cualquier miembro de la categoría en cuestión” (Tajfel, 1984, p. 171).

Tal y como señala Solana (2010, p. 46), “que una marca sea consciente de sí misma requiere el ejercicio sincero de definición de identidad.” Es decir, en este aspecto no se debe caer en falsos patrones de lo que la marca no es, o en

idealismos de cómo debería ser la identidad de marca, sino que se trataría de ofrecer lo que es verdaderamente la identidad de la marca.

e) Imagen de marca

El proceso de elaboración de imagen de marca pertenece a la psicología del conocimiento y, por tanto, en él quedan implícitos las experiencias emocionales, las creencias y los valores. De esta forma, aquel producto tangible que se consumía masivamente para cubrir una necesidad básica pasó a ser un producto capaz de hacer sentir a un consumidor plenamente identificado.

Cabe destacar que entre los trabajos de investigación sobre la de imagen de marca destacan, principalmente, los llevados a cabo por Pierre Martineau (1964). Para este autor, el mensaje publicitario modela la imagen de marca del producto creando un efecto de diferenciación del resto de los productos de su misma categoría.

Antes de iniciar el desarrollo y análisis que rodean el concepto de la imagen de marca, se expone a continuación una referencia necesaria al concepto de imagen a título de referencia epistemológica que antecede a las líneas de investigación de los estudios sobre imagen de marca.

El concepto de imagen puede contemplarse a través de muchas definiciones que dependen, ciertamente, de la disciplina científica desde la cual sea abordado (Costa, 2004). En este sentido, en primer lugar, un término ambiguo, polisémico (Barthes, 1986) que tiene dos acepciones principales: una que se refiere a la imagen como objeto material, representación física de las cosas y cuya raíz se encuentra en el término griego *eikon* (Costa, 2004, p. 18). En segundo lugar, es una representación mental cuya raíz se encuentra en el término *imago* procedente de la psicología:

“La representación mental en la memoria colectiva, de un conjunto significativo de atributos configurando un estereotipo que es capaz de influir o de determinar comportamientos” (Costa, 1987, p. 191).

Joan Costa (1987) habla de imágenes materiales y las opone a las imágenes mentales basándose en la Teoría de la Imagen de Abraham Moles. Para Moles la imagen es “un soporte de la comunicación visual que materializa un fragmento del mundo perceptivo” (Moles, 1975, p. 339). Desde la perspectiva publicitaria propiamente dicha, se define el concepto de imagen como:

“...el conjunto de creencias y asociaciones que poseen los públicos que perciben comunicaciones directas o indirectas de personas, productos, servicios, marcas, empresas o instituciones” (Billorou, 1995, p. 211).

De esto se deduce, en primer lugar, que tanto el mundo real y el imaginario de la imagen se concentran en un solo concepto. Del mundo real llega la percepción del producto en sentido objetivo, y del imaginario los aspectos motivacionales conformados por deseos y necesidades del individuo, es decir, en sentido subjetivo.

Entre las concepciones clásicas emanan aquellas teorías que sostienen que la función de la imagen es, en general, la de llamar la atención mediante mecanismos sugerentes propiciados, fundamentalmente, por procesos psíquicos para suscitar el interés, provocar seducción, con el fin de desencadenar una acción, motivados principalmente por mecanismos de tipo psicológico. En opinión de Costa (2004, p. 165) el tejido que configura la fuerza de la imagen puede sintetizarse de la siguiente forma:

Figura 3. Tejido que configura la fuerza de la imagen



Fuente: Costa, 2004, p. 165.

Y si hablamos de *psiquis*, no pueden dejar de enunciarse las contribuciones, provenientes de la Psicología Cognitiva a los estudios de imagen que tuvieron lugar a través de los estudios de los procesos cognitivos, los cuales ayudan a la estructuración y fijación de las hipótesis perceptuales, calculando probabilidades adecuadas a la situación y al conocimiento previo. Las actividades cognitivas típicas, como clasificar o recordar cosas, dependen de procesos inferenciales. Gracias a dichos procesos cognitivos es posible:

- Percibir la imagen tal y como la captan nuestros ojos;
- Comprender un mensaje para que pueda ser memorizado con facilidad;
- Memorizar de inmediato (corto plazo) o memorizar en forma diferida (largo plazo). La diferencia radica en que a corto plazo se recuerdan los particulares que representan los momentos cumbres de la acción;
- Reconocer aquello que alguna vez despertó nuestros estímulos y que traemos de la memoria.

De todos estos conceptos se entiende que no hay una sola definición sobre la imagen de marca, sino un abordaje desde distintas disciplinas científicas cuyo punto en común es reconocer que el concepto de imagen transita por un

eje real y otro emocional y, por tanto, puede corresponder a la realidad o no porque se construye en la mente de los públicos.

El concepto que surge como consecuencia de lo anteriormente expuesto en relación a la imagen es el concepto de imagen de marca. Tal como se anticipó, dicho concepto se le atribuye a Martineau (1964) quien lo desarrolla ampliamente y quien sostiene que el objetivo del mensaje publicitario consiste en darle forma a la imagen de marca que engloba todos los productos de una misma marca frente a los de la competencia.

"Todas las diferencias reales de calidad, precio, embalaje o servicio han desaparecido casi por completo. El pan, la leche, la carne, los vestidos, los refrigeradores, los transportes aéreos, los bancos, etc., son prácticamente imposibles de diferenciar desde el punto de vista material....la diferencia no existe sino el espíritu del ama de casa" (Martineau, 1964, p. 24).

Costa (2004, pp. 106) ahonda en esta cuestión desde el imaginario social al enunciar que la imagen de marca es un asunto de la psicología antes que del diseño. En opinión del autor, en este fenómeno interactúan dos mundos: el mundo físico y el mundo mental. En el mundo "A", un mundo externo a nosotros, por un lado, están las cosas que vemos y tocamos; y por el otro, las cosas representadas que constituyen el universo de las imágenes (*eikon*), como son sus símbolos, signos, colores, formas y sonidos. El segundo, el mundo "B", es nuestro mundo mental, psicológico y cultural, en el que se encuentra el aprendizaje, la interpretación de aquello que somos capaces de percibir y sentir (*imago*) y nuestra propia imaginación, aspectos que la memoria sintetiza en imágenes mentales.

A partir de dicha interacción entre el mundo "A" y el mundo "B", puede observarse cómo la memoria es capaz de sintetizar el lado real y el lado simbólico en una imagen mental. Sobre este particular, Costa (2004) se refiere también a la evolución que se proyecta desde el signo al símbolo a través del canal psicológico. Esto es consecuencia de que el producto antecede a la marca, es decir, la marca no nace como marca, sino como producto. En este sentido, la imagen se forja y se enriquece psicológicamente con el paso del signo al

símbolo: el signo como expresión de lo funcional y el símbolo como expresión profunda de lo emocional:

Figura 4. Evolución de la marca a la imagen



Fuente: Costa, 2004, p. 116.

Para Costa (2004), construir la imagen de marca significa asumir el paradigma que integra tres elementos esenciales: la actitud estratégica, relacionada directamente con la eficiencia de la marca; la visión sistémica, por su tipo de estructura en forma de red que conforma un sistema de signos y símbolos, y la orientación semiótica, en la que confluyen significados y valores que hacen diferenciables unos productos de otros en su misma categoría.

El peaje entre la marca función y la marca emoción es un punto al que no todas las marcas llegan por la misma vía de acceso ni a la misma velocidad, principalmente atribuido a un mercado saturado de marcas que ofrecen lo mismo por casi el mismo precio. En palabras de Costa (2004, p. 166), la imagen de marca es:

- Lo que motiva o incita a inclinarnos hacia una marca y no otra.
- Lo que sentimos en forma de convicción, e incluso, emoción y que se encuentra vinculado hacia una marca y todo lo que se asocie a ella.
- Lo que queda en la memoria cuando todo ha sido dicho, hecho y consumido.

De ahí la importancia de la imagen de marca. Una imagen de marca fuerte logrará retener clientes por su fidelidad y lealtad, ya que el comprador percibe la marca en su conjunto, es decir, además de las características funcionales también percibe aquellas características que conforman un conjunto de elementos distintivos frente a otras marcas que ofrecen los mismos productos en la misma categoría.

Figura 5. Vínculo funcional y emocional de una marca



Fuente: Kapferer, 1992.

Todas estas variantes resultan de las asociaciones mentales que el consumidor realiza hacia la marca; es decir, todas aquellas representaciones mentales que se le presentan cuando se relaciona o interactúa con la marca a través de los elementos, atributos o cualidades que la componen, o bien a través de distintas experiencias, situaciones, símbolos o sentimientos.

Así, puede interpretarse que el signo que se marcaba en los productos en la antigüedad, hoy ha evolucionado de manera tal que se ha convertido en símbolo, a partir de ese nexo creado entre marca y cliente que lleva al reconocimiento y recordación a través de significados, los cuales a veces concuerdan con la marca y otras veces no, dado que todo depende de la percepción del individuo y las emociones que la marca despierte en él. Es un proceso psicológico; tal y como señala Costa (2004), se ha convertido de signo en

símbolo, de lo que puede deducirse una evolución que va desde la expresión funcional hasta la expresión de lo emocional:

“La imagen de la marca se forja y se enriquece psicológicamente con el paso del signo al símbolo. El signo, como expresión general de lo funcional, tanto en los productos/servicios como en sus marcas. El símbolo, como expresión profunda de lo más emocional” (Costa, 2004, pp. 114-116).

La idea profunda es que la marca es un conjunto de asociaciones y recuerdos, y que ocupa un lugar en la mente de diversos grupos de interés (*stakeholders*) internos y externos, en los que se genera un vínculo emocional. De hecho, además del *branding* externo, muchas empresas gestionan el *branding* interno a través de estrategias destinadas a fomentar el vínculo entre ellos y la marca, recuperando así el sentimiento de pertenencia y etnocentrismo.

Para Keller (1993, pp. 1-22), estas asociaciones pueden crearse de tres formas: mediante la experiencia relacionada directamente con el consumo de un bien o la utilización de un servicio, o por la información recibida a través de la propia empresa o campañas de marketing y comercialización, o bien por las asociaciones preexistentes sobre la empresa, su origen, sus productos, etc.

Las connotaciones o referencias significativas que se instalan alrededor del producto se convierten en imagen de marca. El éxito de una adecuada gestión de la imagen de marca no es sólo tarea de la creatividad publicitaria, sino que debería ser contenida en la estrategia general de la empresa y debería involucrar y hacer partícipe a todos sus empleados, pero aún más le corresponde al responsable de administrar la marca, que es el encargado de enlazar los intereses de la empresa con los de sus *stakeholders*.

f) Personalidad de la marca

Diversos autores en el campo del marketing han planteado desde hace varias décadas el hecho que las marcas, al igual que los humanos, tengan personalidad (Plummer, 1985; Sirgy; 1982; Durgee, 1988; Aaker, 1997; Batra et al.1993; Azoulay et al., 2003; Diamantopoulus, 2005).

Martineau (1958) utilizó el término para referirse a las dimensiones no materiales que hacen a una tienda especial, su carácter. King (1970) plantea que los consumidores seleccionan sus marcas en la misma manera en que seleccionan a sus amigos, según sus habilidades y características físicas, pues las perciben como personas.

La validez empírica sobre la personalidad de marca viene concedida por los estudios de marketing que se plantearon en los años ochenta a través de las investigaciones de Plummer (1985) y Sirgy (1982), quienes comprobaron científicamente que las marcas, al igual que los seres humanos, tienen personalidad.

Sin embargo no es hasta 1997 con el trabajo de Aaker (1997) cuando se valida una escala para medir la personalidad de marca; tomando a partir de entonces mayor vigencia académica este concepto. Desde 1997, la mayoría de las publicaciones académicas sobre personalidad de marca están basadas en la metodología de Aaker (Azoulay y Kapferer, 2003: 144).

Bassat (2009) destaca entre los autores que más recientemente han tratado el tema sobre la similitud entre personalidad de marca y personalidad de un individuo. Sus afirmaciones respecto a que las marcas son tratadas como si fueran personas se fundamenta en que la convivencia con ellas las hace más cercanas e, incluso, más familiares, estableciéndose de esta forma una relación entre un consumidor y una marca. Así, Bassat (2009, pp. 99-106) destaca expresiones como: “Sólo he oído hablar de ella”, “Tengo curiosidad por conocerla”, “Me entiende”, “Es como yo”, “Me da seguridad”, “Confío en ella”, “Le tengo cariño”.

En opinión de Aaker, D. (1991) la personalidad de marca es un conjunto de características humanas asociadas a la marca. La misma se forma y se ve influenciada por todo contacto directo o indirecto que el consumidor tiene con ella (Plummer, 1985). En este sentido, la personalidad de marca suele compararse con la imagen en un espejo donde se reflejan las características de personalidad de un individuo. De esta forma, los consumidores tienden a elegir

y utilizar aquellas marcas cuya personalidad es coherente con su propia personalidad, evocando en éstos emociones que elevan el nivel de preferencia frente a otras marcas (Sirgy, 1982).

Este aspecto tiene mucho que ver con la psicología de la persona, en el sentido de que el individuo busca satisfacer su necesidad de reconocimiento y autoestima. Las marcas se han convertido en legitimadoras de imagen y personalidad para sus consumidores, siendo una de las principales formas de ostentación de forma y nivel de vida.

Esta analogía entre la personalidad de un ser humano y la personalidad de marca, trajo consigo que otros conceptos fueran relacionados o asociados con ciertos rasgos característicos del individuo tales como: sus emociones, su imagen e incluso, su comportamiento, llevándose a cabo trabajos de investigación científica en este aspecto tan relevante sobre las marcas.

Y de la misma manera que a una persona se le puede atribuir no tener personalidad, análogamente puede decirse sobre las marcas. En el caso de éstas, cuando carecen de personalidad, difícilmente puedan sobrevivir en un mercado cada vez más globalizado y competitivo que requiere, entre otras acciones de marketing, un desarrollo genuino de la personalidad de marca que la haga distinta y reconocible y que le otorgue cierto grado de preferencia frente a las demás.

Los especialistas en marketing trabajan en función de la personalidad de una marca. Enfocan sus esfuerzos en desarrollar un concepto que se construye sobre *insights*² que se encuentran en el subconsciente del comprador. Estos *insights* buscan encontrar los motivantes que hacen que el consumidor desee utilizar un producto o servicio (Bhargava, 2009). La personalidad de la marca es la forma en que una marca habla y se comporta (Aaker, 2011).

² Son descubrimientos o motivaciones espontáneas asociados al comportamiento de compra y consumo de las personas.

Fournier (1998, p. 344), investigadora de la Universidad de Harvard, experta en personalidad de marca y lealtad hacia la marca, habla de mercadotecnia “relacional” para referirse a la conducta humana ante las marcas. Asimismo, señala que una marca puede ser vista como una relación de pareja, en el sentido de que están dotadas de características personales humanas. Según esta autora, estas relaciones suceden “a nivel de las experiencias vividas por los consumidores” con la marca (Fournier, 1998, p. 360). La propuesta de Fournier y quizá su mayor aportación se traduce en las siguientes relaciones: amor y pasión; auto-conexión; interdependencia; compromiso; intimidad y la calidad de pareja (“brand partner quality”).

Dentro del plano académico y profesional sobre la medición de la personalidad de marca, destacan los trabajos de investigación de Jennifer Aaker (1997), llevados a cabo desde la Universidad de Stanford a partir de otras líneas de investigación del ámbito de la psicología (McCrae & Costa, 1989).

Aunque no fueron los primeros estudios al respecto. Ya en 1958 Ogilvy expuso que las personas eligen las marcas como eligen a sus amigos, más allá de sus habilidades y sus características físicas. Por esta razón se llegó a la conclusión de que la personalidad era un atributo de alta importancia para determinar el valor de la marca pero que, hasta los trabajos de Aaker, J. (1997), no habían tenido demostración formal (Keller, 1993).

La investigación de Aaker, J. (1997) dio como resultado el modelo de los cinco factores de los rasgos de personalidad. Este modelo es la Escala de Personalidad de la Marca (Brand Personality Scale: BPS), reconocido por ser el primero en buscar un barómetro capaz de medir la personalidad de marca. Hasta la fecha, es el más consultado y utilizado en lo que a estudios de este aspecto se refiere, ya que constituye la primera elaboración sistemática de escalas para medir dicho constructo (Azoulay y Kapferer, 2003).

El objetivo de este estudio fue estudiar las características humanas percibidas en las marcas y medir el valor de estos rasgos entre los individuos. El estudio de Aaker (1997) utilizó 37 marcas en diversas categorías (productos de

contenido simbólico, utilitario y simbólico-utilitario) y detectó 114 rasgos que las describen. Como resultado final de este estudio, desarrollado en Estados Unidos se presentó un instrumento para medir la personalidad de marca que constituido por quince rasgos y cinco dimensiones: Sinceridad (práctico, honesto, sano, alegre); Emocionante (atrevido, animado, imaginativo, actualizado); Competencia (confiable, inteligente, exitoso); Sofisticado (clase superior, encantador); Rudeza (abierto, resistente). Estas cinco dimensiones fueron sometidas a pruebas de validez y confiabilidad para verificar que en realidad medían los atributos simbólicos de la personalidad de marca en productos de todas las categorías (Aaker, 1997).

Este estudio se vio reforzado a través de otras investigaciones que plantean cómo las creencias culturales de cada país y los valores de cada individuo influyen en las dimensiones de la personalidad de marca (McCracken, 1986; Sung and Tinkham, 2005). De esta manera, queda representada la forma en que se internalizan los símbolos a través de las marcas dependiendo del país de origen, característica que también recogen las teorías del comportamiento del consumidor y otras teorías de la psicología cultural, que señalan que el uso simbólico de las marcas difiere entre las distintas culturas en forma considerable (Roth, 1995; Aaker y Schmitt, 1997; Costa, 2004).

La personalidad se construye sobre una asignación de los rasgos con el fin de lograr la diferenciación. Generalmente la identidad de la marca se expresa en términos de rasgos humanos, y esto se conoce como personalidad de marca (Morgan, 2011). La personalidad de la marca no es más que la personificación de la marca (Kotler & Keller, 2006a). Es el resultado de todas las experiencias del consumidor con la marca.

Es única y duradera. Existen diferencias entre personalidad e imagen de marca. La primera indica asociaciones emocionales de la marca (Keller, 2012). Y la segunda, hace referencia a los beneficios tangibles (físicos y funcionales) y a los atributos de una marca (Aaker, 2005a). A través de la personalidad de la marca se desarrolla el valor de marca. Se establece la actitud hacia la marca (Rossiter & Bellman, 2012). La personalidad de la marca indica el tipo de relación

que un cliente tiene con la marca. Es un medio por el cual un cliente comunica su propia identidad (Matzler et al., 2011).

Por su parte, Saavedra (2006) propone un modelo para la construcción de marca basado en el consumidor, donde se busca llegar a la marca ideal mediante las preguntas que usualmente se hace un consumidor al enfrentarse con una marca por primera vez. El consumidor se ve enfrentado constantemente a la toma de decisiones en su proceso de compra. Situación que se convierte en un escenario interesante para potencializar y fortalecer la personalidad de la marca. Las preguntas planteadas por Saavedra (2006) ayudan a definir la personalidad de la marca. La personalidad se constituye en el eje articulador de la gestión de marca (*branding*).

La imagen de la marca adquiere un importante rol a la hora de moldear las actitudes y acciones de los *stakeholders* (o grupos de interés). Creando una adecuada identidad de marca y dirigiendo todos los esfuerzos a comunicarla a sus diferentes públicos, se puede conseguir transmitir los valores de la organización, influir en la opinión pública, afianzar la confianza, alcanzar los objetivos de manera más rápida, o atraer una gran cantidad de tangibles e intangibles beneficios (Ewing & Napoli, 2005: 841-853).

Para Blackston (2000:120), las marcas manifiestan tener carácter y personalidad a semejanza de las personas. El concepto de relación con las marcas es posible entenderlo como una analogía –entre marca y consumidor– del proceso cognitivo, afectivo y de comportamiento que se da en la relación entre dos personas. Como en todo proceso comunicativo, entre la intención del autor y la del receptor no sólo tienen lugar diferentes sistemas de interpretación, de códigos, de selección sino también prejuicios y experiencias del sujeto y de su grupo.

En definitiva, la construcción de la personalidad de marca puede ayudar a los estrategas de marca al enriquecer su comprensión de las impresiones y las actitudes de las personas hacia la marca, contribuyendo a diferenciar una

identidad de marca, conduciendo los esfuerzos de comunicación y creando una equidad de marca.

g) Equidad de marca

Mientras las marcas ganan reconocimiento y valor en el mercado, para las Compañías, poseer este intangible, representa una oportunidad estratégica latente que permite generar un crecimiento de portafolio y multiplicar los beneficios de participar en nuevas categorías o nuevas líneas de producto (Aaker, 1991). Es decir, una marca representa una oportunidad latente de multiplicar los beneficios de una compañía, en la medida en que se puedan capitalizar las oportunidades que se detecten en el mercado, donde las marcas puedan jugar un rol importante de acuerdo los beneficios que percibe el consumidor de las mismas (Wreden, 2002). Con marcas establecidas y reputadas de manera importante en los mercados, se pueden ampliar horizontes de negocios, el solo hecho de tener un reconocimiento, permite generar la credibilidad suficiente, para emprender nuevos retos en la ampliación de portafolios, y de ahí apalancar un crecimiento sostenido para las organizaciones (Cobb-Walgreen et al., 1995).

La equidad de la marca (*Brand Equity*) es el valor añadido de que se dota a productos y servicios (Aaker, 1991). Este valor se refleja en cómo piensan, sienten y actúan los consumidores respecto a la marca, o en los precios, la participación de mercado y la rentabilidad que genera la marca para la empresa (Lebar et al., 2005).

El *Brand Equity*, se puede entender como un efecto diferenciador que reconocen los consumidores relacionado con la marca (Farhana, 2012). De acuerdo a este reconocimiento la respuesta del consumidor puede ser más favorable, en relación a todo lo mencionado anteriormente (Keller, 2012), como: mayor margen, mayor participación de mercado, y mayor lealtad, entre otros.

La gran asociación que tiene el *Brand Equity* con la identidad de marca, es el complemento que se dan en la medida en que se trabaja la identidad de la

marca en función de su posicionamiento y reconocimiento se está trabajando el *Brand Equity* (Madhavaram et al., 2005).

Cuando el valor que percibe el mercado sobre una marca establecida se considera fuerte, se pueden encontrar algunos beneficios adicionales que están asociados al *Brand Equity* de la marca, al tamaño y tradición de las compañías, y las marcas en el mercado (Lebar et al., 2005).

Las marcas proporcionan beneficios que no necesariamente se pueden palpar. De hecho, el valor que cada persona le da a una marca va depender en gran medida de la experiencia individual que cada sujeto tiene con respecto a su producto o servicio (Stahl et al., 2012). Valor que ayuda a que la decisión de compra se facilite. Las marcas generan valor porque se convierten en señales que ayudan a identificar el producto y ayudan a reducir el proceso de compra (Saavedra, 2007). Lo importante en este punto es lograr que lo que realmente conozcan los consumidores de una marca, sea lo que desean las compañías que asocien con la identidad que se quiere desarrollar, y por ende se fortalezca el *Brand Equity* (Cobb-Walgren et al., 1995).

Una marca fuerte genera lealtad lo que incide en la decisión de compra del consumidor, debido a que en el largo plazo, puede volver a las empresas estables, independientemente a las condiciones que varíen en el entorno de las mismas (García, 2005). Esto dará como resultado, una menor vulnerabilidad a la competencia, a pesar de que la competencia haga un gran esfuerzo por cautivar clientes de la categoría o segmento donde participe esta marca fuerte, será muy difícil encontrar herramientas válidas, para superar el intangible que logra posicionar esta marca fuerte en la mente del consumidor (Parsa et al., 2013).

Indiscutiblemente la marca se convierte en un racional importante en la toma de decisión de compra, porque puede asociar calidad, reconocimiento, estatus, estilo de vida, emociones y diversos intangibles que no tienen mucho que ver con el precio (Aaker, 2005).

Si bien algunas marcas fuertes sean sustancialmente más costosas que otras, los consumidores logran mantener cierta constancia ante las acciones de la competencia en precio, mientras que por el contrario si la marca fuerte reduce el precio, seguramente la respuesta de los consumidores ante este movimiento será muy positiva (Villarejo & Sánchez, 2005).

En la medida en que las marcas se vuelvan parte de la vida de los consumidores, es mucho más probable que los consumidores se conviertan en los protectores número uno de las marcas, y que las saquen a flote en momentos de crisis; una subida de precios para un producto cualquiera en situación de crisis, genera una pérdida sustancial en ventas (Ambler, 2012).

Según Kotler y Keller (2006), el conocimiento de marca es lo que motiva las diferencias que se manifiestan en el *Brand Equity*. En sentido abstracto, el *Brand Equity* podría entenderse como un puente estratégico que se pone a disposición de los mercadólogos para conectar su pasado y su presente (Barwise, 1993).

El valor de una marca y por lo tanto su patrimonio, se deriva en última instancia, del comportamiento de compra de los consumidores (Aaker, 1991). El poder real de una marca está en los pensamientos, sentimientos, imágenes, creencias, actitudes y experiencias que tienen los consumidores (Thoma & Williams, 2013).

El conocimiento que tiene el consumidor sobre una marca afecta su comportamiento y la manera cómo responderá frente a los productos, los precios, las comunicaciones y las estrategias de comercialización que diseñen las empresas (Lindstrom, 2011). La medición de la Equidad de Marca hay que entenderla desde tres perspectivas, métricas financieras, métricas del poder de la marca y métricas de la experiencia del consumidor.

Se consideran como métricas financieras de la Equidad de Marca: *Market Share*, la sensibilidad del precio, las utilidades, la inversión en marketing, la tasa de crecimiento periódico en el mercado y en el consumo, el costo de adquisición de clientes potenciales y el costo de la retención de clientes actuales (Reynolds

& Phillips, 2005; Aaker, 1996; Cobb-Walgren, 1995). Las métricas financieras rescatan la importancia de ver la marca como un activo (Morgan, 2011) y ayudan al empresario a confirmar si una marca es rentable. Sin embargo, su estudio debería ser la última parte del proceso en la medición del *Brand Equity* (Haigh, 2009).

Las métricas sobre el poder de una marca son un factor clave en el valor de la marca (Aaker, 1991). Medir la fuerza que tiene una marca, es evaluar su accesibilidad, el impacto del marketing viral, el nivel de recuerdo y de conocimiento de una marca, la lealtad y la retención en clientes y consumidores (Rafi et al., 2011). Esta medición debe hacerse permanente y ayuda a demostrar la fortaleza que tiene una marca en un mercado específico (Haigh, 2009).

Las métricas fundadas en la experiencia del consumidor ayudan a construir el valor de las marcas, no de las empresas (Aaker, 1991). Por lo tanto, es esencial hacer seguimiento a la confianza del consumidor y a sus conductas relacionadas con la marca (Strauss & Neal, 2008). Si los consumidores creen en una marca, eso aumenta el capital de marca sobre aquellas que no creen o no son importantes para ellos (Zingshem, 2012). Para medir la experiencia se deben considerar las siguientes métricas: relevancia, conexiones emocionales, diferenciadores, valores y percepciones (Mirzaei et al., 2011). El resultado de esta medición ayuda a profundizar sobre cómo las personas se sienten frente a una marca y cómo se toman las decisiones de compra (Buil et al., 2013).

h) Registro y protección jurídico-legal de la marca

La cuestión sobre la valoración de las marcas es motivo de preocupación de las empresas quienes justifican su estudio y análisis por múltiples factores. Entre ellos se encuentran factores relacionados con la gestión estratégica de la marca y sus productos, así como los factores financieros relacionados con la inversión de capital que supone tener una marca propia, y por último los factores legales que sirven para proteger la marca del plagio y la piratería.

Desde la perspectiva comunicativa, se observan aspectos registrables y no registrables. Entre los registrables están el nombre, sus elementos gráficos y

sus productos, mientras que entre los no registrables tienen lugar los servicios, los valores y la imagen, siendo estos últimos, inmunes a la piratería (Costa, 2004, p. 178).

Sobre los aspectos registrables como las patentes, los derechos de autor, marcas, los diseños –dibujos y modelos–, etc. que surgen como consecuencia del factor socio-económico, la marca tiene su marco jurídico-legal. Dicho marco nos remite a las reglamentaciones de la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI)³ organismo que define a la marca como un signo distintivo que indica que ciertos bienes o servicios han sido producidos o proporcionados por una persona o empresa determinada, ayudando así a los consumidores a identificar y comprar un producto o servicio que, por su carácter y calidad, indicados por su marca única, se adecua a sus necesidades (OMPI, 2015).

Dado que toda marca es susceptible de copia o plagio, las recomendaciones de este organismo establecen una serie de reglamentaciones a efectos de lograr un mercado lo más libre posible de copias falsas. La lucha es feroz, la tecnología y la piratería parecen ir más rápido que la legislación y los propios mecanismos regulatorios que el vigente marco jurídico-administrativo contempla.

Los expertos de esta organización señalan que la protección de la marca se obtiene mediante su registro y, en algunos países, también a través de su utilización (OMPI, 2006, p. 27). Sin embargo, la primera práctica –su registro– es más recomendable, para lo cual debe presentarse la solicitud correspondiente a la oficina nacional de marcas. Evidentemente, el registro de una marca dotará de una mayor protección a ésta frente a un plagio o una copia ilegal. Sostienen, además, que si bien el registro de la misma no reviste carácter obligatorio, sí es sumamente recomendable, dado que el registro otorga derechos exclusivos que prohíben su uso no autorizado (OMPI, 2006, p. 11).

³ La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, organismo del sistema de organizaciones de las Naciones Unidas dedicado al uso de la propiedad intelectual, ofrece toda la información referente al registro y protección de las marcas; desde los elementos más esenciales, las ventajas que implica tener una marca registrada, su certificación y su protección.

El uso de ©, ®, SM, TM, o símbolos equivalentes junto a una marca: los símbolos MR o la letra “R” dentro de un círculo ® se utilizan cuando la marca ya ha sido registrada; mientras que TM, hace alusión a que un determinado signo es una marca. Por último, el símbolo SM (de sus siglas en inglés *Service Mark*) se utiliza en algunos países para distinguir que se trata de una marca de servicio (OMPI, 2006, p. 27).

Ninguno de ellos es obligatorio aunque, generalmente, aporta mayor protección jurídica. De igual manera, puede servir para informar de que un determinado signo es una marca, y de esta manera prevenir posibles copias ilegales que suelen presentarse como falsificaciones.

Aunque la protección jurídica es necesaria y, precisamente, el objeto formal de la protección de marcas y la propiedad intelectual se basa en proporcionar un marco regulatorio en materia jurídica que dé un respaldo legal para prevenir el fraude, esta práctica es cada vez más habitual. Sin embargo, la asiduidad de este hecho, no impide que las mismas sean perseguidas con fuerza de ley, con el fin de garantizar la propiedad intelectual de la que forman parte las propias marcas, sus productos, servicios y patentes (Cousido, 2001, pp. 183-192).

En cuanto a las marcas territoriales, existe una referencia de la OMPI (2006, p. 7) sobre las banderas, escudos de armas, sellos oficiales y emblemas de Estados o de organizaciones internacionales. Dicha referencia señala que los signos oficiales, anteriormente citados, que hayan sido comunicados a la Oficina Internacional de la OMPI suelen excluirse de la posibilidad de registro.

1.2 Modelos de asociación de marcas

Las asociaciones de marca conforman un elemento importante del valor y la imagen de marca y son definidas como el conjunto de pensamientos e ideas que tienen los individuos en su memoria en relación a una marca (Keller, 1993). Krishnan (1996) argumenta que este término puede ser utilizado como un concepto general que representa la relación entre dos nodos en la mente del consumidor.

Las asociaciones de marca juegan un papel importante tanto para los especialistas en marketing como para los consumidores y crean valor para ambos. Los especialistas utilizan las asociaciones para diferenciar, posicionar, desarrollar extensiones de marca y crear actitudes y sentimientos positivos hacia las marcas, entre otros (Low y Lamb, 2000).

La personalidad de marca y las asociaciones con la organización son los dos tipos más importantes de asociaciones de marca que influyen en el valor de marca (Aaker, 1996). Estas asociaciones de marca se pueden caracterizar por su intensidad, disposición favorable y unicidad de la asociación (Saavedra, 2004).

El nivel de intensidad dependerá de la información que se tenga sobre las marcas. Esta información en una primera instancia es procesada y posteriormente es localizada en la mente de los consumidores. En este sentido, las asociaciones se pueden clasificar en: Asociaciones Específicas (Bajo Nivel de Asociación): se refiere a las dimensiones que ayudan a conformar el patrimonio de marca. Estas son dimensiones son Fuerza, Preferencia y Singularidad, que se deben indagar y analizar las percepciones que tienen los consumidores frente a una marca determinada, a través de encuestas y preguntas abiertas a diferentes tipos de consumidores. Asociaciones Generales (Alto Nivel de Asociación): se refiere a la personalidad de marca, las intenciones de compra y los hábitos de compra.

La unicidad quiere decir que una marca particular es la única marca que un consumidor asocia con un atributo específico, a diferencia de asociaciones compartidas, donde múltiples marcas son asociadas con un mismo atributo. El desarrollo de las percepciones que llevan al consumidor a la unicidad de marca es una estrategia para alcanzar la diferenciación y su ventaja fundamental es que afecta la toma de decisiones del consumidor. Asociaciones de marca únicas son más útiles que asociaciones comunes, porque hacen el proceso de decisión más fácil para consumidores (Romaniuk y Gaillard, 2007).

Keller (1993) definió la disposición favorable como una dimensión propia de las actitudes. Las actitudes son predisposiciones aprendidas como respuesta a objetos o clases de objetos en forma consistentemente favorable o desfavorable (Sheth, et al, 1999:388). Las actitudes son un tamiz para filtrar la información que el consumidor considere de valor y entre sus características encontramos que poseen una dirección e intensidad, ya que las actitudes son positivas o negativas (nunca neutrales) y tienen fuerza, lo que se entiende como una Disposición Favorable (o no) hacia la marca (Ratneshwar y Shocker, 1991).

Según Keller (1993) las asociaciones de marca se pueden clasificar en tres categorías: atributos, beneficios y actitudes. Los atributos, son características intrínsecas de las marcas, productos o servicios asociados y se clasifican en: relacionados al producto, que son atributos físicos del consumo del producto que determinan la naturaleza del rendimiento del producto. Algunos de estos atributos son calidad, durabilidad, confiabilidad, etc.; y no relacionados al producto, que son aquellos atributos que afectan el proceso de compra o consumo y no afectan directamente el rendimiento de éste. Dentro de este tipo de atributos se encuentran el precio, las imágenes de uso y de usuario (Espejel y col., 2007).

Keller (1993) propone la medición de la congruencia entre las distintas asociaciones para una marca dada y el apalancamiento de asociaciones secundarias relativas a la empresa (reputación, credibilidad, etc.), país de origen, canales de distribución (asesoramiento, servicio, etc.), entre otras. Las asociaciones de marca pueden ser positivas o negativas, y determinan la actitud de los consumidores frente a un producto o servicio que ofrece una marca determinada.

Los beneficios de la marca corresponden a lo que las personas buscan o a lo que esperan de un determinado producto. Estos beneficios se pueden clasificar en:

1. Beneficios funcionales: son las ventajas esenciales que ofrece el producto y se relaciona con la satisfacción de las necesidades psicológicas y de seguridad (desempeño).

2. Beneficios de experiencia: se relacionan con el sentimiento que se produce al momento de usar el producto, satisfaciendo la necesidad de placer sensorial (evaluación personal).

3. Beneficios simbólicos: son las ventajas anexas al producto y satisface necesidades sociales y de aprobación (conceptos individuales y/o grupales, como lujo, status, pertenencia).

Las asociaciones por actitudes son definidas como las evaluaciones globales de los consumidores en relación a una marca, ya sean positivas o negativas (Keller, 1993). Los autores añaden que este constructo tiene gran importancia pues colabora a comprender mejor las elecciones de los consumidores, que en muchos casos no se realizan tomando en cuenta únicamente los atributos o beneficios de un producto o servicio. Este tipo de asociación, utilizado en la Teoría del Comportamiento del Consumidor, es definido por su parte por Sheth, et. al. (1999) como predisposiciones aprendidas que impulsan a responder de forma consistente de forma positiva o negativa hacia un producto. En este sentido, cada una de estas creencias es una predisposición que, debidamente activada, provoca una respuesta preferencial hacia el objeto de la actitud (en este caso la marca).

El modelo de actitudes plantea que esta variable está compuesta por tres componentes: cognitivos, afectivos y conativos. El componente cognitivo representa el conocimiento que tiene una persona acerca de lo que es la marca. El componente afectivo comprende sus emociones y sentimientos y el componente de conativo o de conducta se refiere a que la actitud al ser una predisposición de respuesta de umbral variable, debe conllevar a algún tipo de acción cuando es activada convenientemente (Alexandris, et. al., 2008).

Diversas investigaciones han propuesto escalas que miden las asociaciones de marca de forma parcial en alguno de sus componentes. Park y

Srinivasan (1994) desarrollaron una escala para medir las asociaciones de marca en base a los atributos funcionales de una pasta de dientes, claramente es una escala aplicable a una categoría específica de producto.

Los estudios formales sobre las asociaciones de marca provienen de comienzos de la década de los ochenta, cuando autores como Smith, Mitchell y Meyer (1982) utilizaron el mismo modelo descubierto a través de su línea de investigación en el campo de la informática para sus estudios sobre la memoria y el comportamiento de compra.

Esta corriente de investigación luego se convertiría en una corriente de pensamiento denominada modelo de redes asociativas de significados (Bettman, 1979; Smith, E., 1978; Mitchell, 1982; Anderson, 1983), la cual goza de una gran aceptación académica y profesional, tanto en la explicación del funcionamiento de la memoria a largo plazo como en patrones significativos de asociaciones que ya fueran desarrollados por los psicólogos gestaltistas comenzando por Wertheimer (1959).

Una mirada a este modelo deja claro de que se trata de una red en la que transitan conceptos unidos por medio de nudos y enlaces. Estos nudos representan información almacenada, y las conexiones (enlaces) que forman las asociaciones entre conceptos; de ahí deriva su importancia, tanto en el ámbito académico como científico, en la explicación sobre la memoria a largo plazo (Sánchez, 1999, p. 83).

De acuerdo a Damasio (2010), el cerebro humano tiene una habilidad asombrosa para crear mapas. Los mapas surgen como resultado de la excepcional capacidad que tiene el cerebro para la elaboración de los mismos, a partir de interacciones con otras personas o lugares, las cuales se producen dentro de un marco de acción y cuya elaboración no se limita a los patrones visuales, sino que se aplica a todo tipo de patrón sensorial. Este fluir permanente de imágenes en la mente, está conformado por imágenes que corresponden a cosas reales que suceden fuera del cerebro, en tanto que, algunas otras son reconstruidas en el proceso del recuerdo a partir de la memoria (Damasio, 2010).

De esta forma, puede entenderse con mayor facilidad la manera en que el modelo de redes asociativas, extraído del campo de la informática, funciona como una red donde residen significados que se enlazan unos con otros formando esquemas o redes de significado.

Para Sánchez (1999, pp. 83-84) los significados asociados a una marca comercial, permiten elaborar un esquema mediante cinco tipos de nudos de la memoria, al que denomina significado de la marca:

- Identificación de la marca a través de sus características visuales: el logotipo, envoltorio, colores, etc.;
- Categoría de producto representada por una clase específica de bienes y servicios entre los que se distinguen cuatro: bienes tangibles puros, bienes tangibles con algún servicio, servicios acompañados de algunos bienes, servicios puros;
- Información específica: atributos, beneficios, precio, etc.;
- Reacciones evaluativas: provienen de los conocimientos previos (área cognitiva) y las emociones y sentimientos que despierta la marca;
- Información sobre la comunicación efectuada por la marca: desde la campaña de promoción, sus señas visuales de identidad hasta el servicio post venta normalmente vinculado a la atención al cliente.

La particularidad es que cada uno de estos tipos de nudos, señala Sánchez (1999), puede o no establecer contacto con otra información o nudos ya existentes estableciendo relaciones y asociaciones entre los conocimientos previamente adquiridos.

Kotler y Trías de Bes (2004) dan un ejemplo muy claro sobre redes asociativas y mapas mentales dado que cada vez más productos provienen del marketing lateral. El marketing vertical aplica las estrategias de segmentación y posicionamiento del marketing tradicional, es decir, adapta el producto o servicio para crear múltiples opciones, utilizando un proceso de pensamiento secuencial y lógico propio del pensamiento vertical. En cambio, el marketing lateral reestructura la información existente y, a la inversa del marketing vertical, va de

lo concreto a lo general mediante un proceso de pensamiento menos selectivo aunque más exploratorio, provocativo y creativo; es decir, el marketing lateral sigue los lineamientos del pensamiento lateral. Para Kotler y Trías de Bes (2004) ambos son necesarios y se complementan; sostienen además que el marketing lateral no puede desarrollarse sin el marketing vertical, dado que éste último es el que genera variaciones cuando se descubre una nueva categoría.

Para estos autores, las asociaciones consisten en enumerar diferentes ideas, asociarlas entre sí y valorarlas. De esta forma, habrá productos que cubrirán más de una necesidad (Kotler y Keller, 2007, pp. 683-684).

Cabe destacar que las asociaciones de marca pueden tener tres elementos principales: atributos, beneficios y actitudes, que están directamente relacionados con las asociaciones que el consumidor hace sobre la empresa, principalmente en lo que se refiere a la reputación de ésta, su credibilidad y el país de origen o procedencia del producto.

Por su parte Low y Lamb (2000) proponen una escala para medir las asociaciones de marca en base las dimensiones propuestas por varios autores: imagen de marca, calidad percibida y actitud hacia la marca (Aaker, 1996; Keller, 1998). Entre sus hallazgos sugieren que es menos importante utilizar una escala multidimensional y multi-ítem para medir las asociaciones en marcas nuevas o poco conocidas, pues se justifica más aplicarlas a marcas reconocidas y con trayectoria en el mercado.

Otra propuesta es la de Chen (2001) quien basado en otras investigaciones (Keller y Aaker, 1995; Aaker, 1996) propone medir las asociaciones de marca a través de dos categorías: asociaciones al producto y a la organización. Las asociaciones al producto se pueden clasificar a su vez en funcionales (atributos del producto, calidad percibida y beneficios funcionales) y las no funcionales (asociaciones de carácter simbólico, emocional, precio/valor, situación de uso).

Por su parte las asociaciones a la organización se pueden categorizar según Brown y Dacin (1997) en, aquellas relacionadas con habilidades

corporativas, que se refieren a la experiencia de la firma en producir y/o prestar un servicio, experiencia de los trabajadores, innovación tecnológica y orientación al consumidor, entre otras y, en Asociaciones relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que reflejan las actividades que tienen que ver con el involucramiento con la comunidad, actividades de mecenazgo y patrocinio, respeto y cuidado del medio ambiente y tratamiento justo con sus trabajadores entre otros.

Independientemente de la estrategia definida por la organización a través de sus marcas, la asociaciones creadas por los consumidores son afectadas por todo lo que se encuentra asociado con dicha marca, ya sea grupo de amistades, la experiencia de compra, los canales de distribución, la publicidad empleada, estilos de vida o de vestir, entre otros. Ouwersloot y Tudorica (2001) afirman que la mezcla de mercadeo en general, incluyendo el precio, así como las características de los productos, sus beneficios, su color, tamaño o forma; son símbolos que empleados en todas las etapas de la comunicación de las marcas, ejercen un efecto sobre las asociaciones de marca de los consumidores.

1.3 La marca como estrategia

De acuerdo con Oroval (2008) históricamente la marca comercial se ha desarrollado para diferenciar los productos y servicios de una empresa de los productos y servicios que la competencia ofrece al mercado.

La diferenciación potenciada por la marca ha supuesto ventajas considerables tanto para la empresa como para sus clientes. A la empresa le ha permitido mantener precios *premium* y trabajar con márgenes comerciales superiores a los de la competencia. También ha supuesto una defensa frente a las presiones de descuentos que ha ejercido la moderna distribución. Todo ello ha sido posible gracias a la relación que la marca ha tejido entre la empresa y el mercado, consiguiendo notoriedad, preferencia y fidelización de los clientes. Para el consumidor, la marca facilita la localización e identificación de productos y es una forma de evaluación de su calidad. También le permite realizar la compra de manera más eficiente, reduciendo el tiempo de toma de decisiones y el riesgo percibido (Oroval, 2008).

Sin embargo, en los últimos años, algunas empresas han dado un paso de gigante colocando la marca en el primer nivel de atención de sus máximos responsables y gestionándola como un activo empresarial de primer orden, uno de los principales activos intangibles con los que cuentan. De acuerdo con Oroval (2008) esto supone un cambio radical tanto en el ámbito conceptual, de enfoque, como en el operativo, de procesos, y, al mismo tiempo, compromete a toda la organización.

Se trata de pasar de un enfoque de marketing que centraba la atención en el cliente a un enfoque corporativo en el que la empresa se propone atender las expectativas y demandas jerarquizadas y priorizadas de todos los *stakeholders*, tanto externos como internos. En este contexto, la comunicación ya no puede ser unidireccional: hay que concebirla y gestionarla como un diálogo, como una puesta en común entre las partes. La escucha de los grupos de interés comporta adaptaciones de la propia identidad y, además, los nexos de unión entre identidad y marca se amplían; no se pueden limitar a la simbología y a la comunicación tradicional. La propuesta de valor que hace la empresa a cada *stakeholder* es la base de un nuevo vínculo entre la empresa y los grupos de interés, lo que constituye una verdadera ventaja competitiva sostenible. Se trata de un proceso innovador que exige un gran esfuerzo a toda la organización.

En los últimos años se ha ido generalizando la orientación al marketing de las empresas y, entre otras cosas, se ha ido extendiendo la consideración de la marca como parte de la estrategia comercial. Por un lado, la consecuencia es la mejora de la oferta de productos y servicios por parte de muchas empresas en cualquier mercado; la marca diferencia a corto plazo, con respecto a los cuales ellos mismos son evaluados (Oroval, 2008).

La marca ha tomado protagonismo (Adams, 2005) debido a que las empresas ya no pueden confiar en las estrategias de diferenciación de bienes y servicios ni convertirlos como una ventaja competitiva sostenible frente a aumento de competidores y la creciente sofisticación de los consumidores (Kapferer & Thoenig, 1991).

Como se mencionaba anteriormente, la marca tiene como misión ser un hilo conductor de las mejoras del producto (Kapferer & Thoenig, 1991). Los consumidores compran marcas no productos. La marca es un conjunto de asociaciones emocionales y funcionales (Aaker, 2011), es la promesa de que el producto funcionará de acuerdo con las expectativas del cliente (Noseworthy & Trudel, 2011).

La marca comercial se ha comunicado con el mercado, con los clientes y consumidores, básicamente a través de la comunicación de marketing; durante mucho tiempo y de manera prioritaria, mediante la publicidad. Después se han ido incorporando otras disciplinas, como el marketing directo, las promociones, las relaciones públicas o el patrocinio. Las nuevas tecnologías han abierto el camino a la interactividad de la comunicación, que hasta el momento era, casi exclusivamente, unidireccional. Actualmente el empeño está en la integración de todas estas herramientas con el objetivo de incrementar la eficacia y la eficiencia de las inversiones que se hacen en comunicación

En la literatura de marketing, es común encontrar que el concepto de producto incluye la marca como un elemento funcional de la estrategia. Kotler (2010), Kerin (2012), y Fischer (2010), mantienen un pensamiento que puede llamarse convencional, sobre el rol de la marca dependiente al producto. Sin embargo, otro grupo de escritores si establecen diferencias como se puede observar en la Tabla 1.

Estas diferencias se complementan con situaciones que han logrado independizar el concepto de marca del producto y que se enuncia a continuación:

- *Cambio en el enfoque de marca producto a marca corporativa.* Las empresas hoy han incorporado el concepto de gerencia de marca (o Branding) como filosofía en la compañía, más allá de simbolismos adscritos a los productos (Ross, 2010). Se da prioridad a la gestión de la marca, los productos pasan a ser una función secundaria (Wheeler, 2012).

- *Del enfoque al cliente al enfoque de los grupos de interés.* Mientras que el producto se dirige a atender necesidades de los consumidores, la marca responde a los intereses de los proveedores, los socios, la comunidad, el gobierno y la industria (Kotler et al., 2010).
- *De la necesidad a la proximidad.* Los productos satisfacen necesidades y deseos, las marcas generan conexiones (Healey, 2008). La marca genera cercanía y calidez al comprador (Drew, 2013).
- *El dominio del producto se queda atrás, ahora se promueve la integración.* Los productos dejaron de dominar los departamentos de marketing. La marca se integra a la visión holística de la empresa (Adams, 2005). Las marcas exigen el apoyo de toda la organización porque generan compromiso (Costa, 2010). La marca requiere de la alineación con la comunicación interna y externa para consolidar una imagen clara y precisa frente a la multiplicidad de mercados (Arnold, 1993).
- *Cambio en horizontes.* Los productos se delimitan por sus atributos (Saavedra, 2006). Las marcas se apropian de los objetivos corporativos de las compañías (Olins, 2003). Las marcas viven el presente, pero con o sin producto tienen una característica de inmortalidad (Light, 1998).

De acuerdo con Oroval (2008), cuando hablamos de la marca como estrategia corporativa, la empresa debe estar en disposición de replantear la propia identidad a partir de unos *inputs* básicos: el primero es su historia, no se puede ignorar la trayectoria que ha seguido la organización; el segundo son las expectativas y demandas de los grupos de interés; el tercero es la situación competitiva y el cuarto son los recursos y capacidades de la organización.

El análisis de estas dimensiones permite según Oroval (2008) definir el proyecto de la empresa, la visión, la misión y los valores que se han de encarnar en la marca, que pasa a ser uno de los principales motores de la gestión del cambio en la organización. El enfoque *multistakeholder* de la marca supone priorizar en cada fase del desarrollo de una organización los grupos de interés: no se puede atender siempre a todos, ya que la empresa no dispone de recursos ilimitados. Después habrá que conocer sus aspiraciones; por tanto, dialogar con

ellos. A continuación, jerarquizar las demandas de acuerdo con la historia de la organización y sus recursos y en función de la competencia. El resultado de todo ello será objeto de una nueva comunicación con los grupos de interés. Es un proceso dialéctico, en ningún caso lineal; la definición del proyecto es el resultado de la confrontación de los intereses entre sí y con relación a las capacidades de la organización. Además, es un proceso en el que están implicados tanto los públicos externos como los internos, sin los cuales sería impensable su realización.

Tabla 1. Diferencias entre marca producto y marca corporativa

	Marca Producto	Marca corporativa
Alcance y escala	Un producto o un servicio, o un grupo de productos internamente relacionados. (Schultz & Hatch, 2010) Da forma a los beneficios que buscan los clientes (Keller, 2012)	Toda la empresa, incluida la corporación y todos los grupos de interés. (Schultz & Hatch, 2010). Da forma a las expectativas de los clientes (Aaker, 1996)
Origen de la identidad de marca	La imaginación de los publicistas con datos de estudio de mercado (Schultz & Hatch, 2010) Se construye sobre la racionalidad y el rendimiento (Narayanan et al., 2012)	La herencia de la Compañía, los valores y creencias comunes de sus miembros. (Schultz & Hatch, 2010) Se construye sobre los valores y emociones (Aaker, 2011)
Público	Los clientes.	Múltiples grupos de interés (empleados y directivos, clientes, inversores, ONG, socios y políticos).
Responsabilidad corporativa	Jefe de marca de producto y personal, departamentos de publicidad y ventas.	Consejero Delegado o equipo directivo, por lo general los departamentos de marketing y comunicación corporativa, recursos humanos, estrategia y, en ocasiones, diseño o desarrollo.
Horizonte planificación y finalidad	Vida del producto Es definido por las necesidades y los deseos de las personas (Kerin, 2012) Conecta la experiencia con la inspiración (Cagan, 2008)	Vida de la compañía. Es definida por elementos sensoriales que las personas describen cuando interactúan con ella (Adamson, 2007). Conecta la experiencia con la emoción (Lindstrom, 2011)

Fuente: Elaboración propia.

La oferta de productos y servicios, lo que la empresa ofrece y la forma en la que lo ofrece, ya no es la base principal sobre la que se construye la marca, como en el caso de la marca comercial, pero continúa teniendo gran importancia en la percepción de la marca que tienen no solamente los clientes, sino también todos los grupos de interés. En buena parte, la experiencia con la marca tiene relación con esta oferta y también con los canales de comercialización y con los puntos de venta. El comportamiento de la empresa (las actitudes y comportamiento de empleados y directivos, la relación que la empresa tiene con todos y cada uno de los *stakeholders*), es decir, lo que la empresa hace, tiene una influencia sin duda mayor sobre la imagen de marca que aquello que la empresa dice. No obstante, además, la actuación de la empresa con relación a cualquiera de los *stakeholders*, igual que la comunicación por otro lado, no queda circunscrita al grupo de interés en cuestión, sino que lo trasciende. Cada día es más utópico intentar mantener una relación o una comunicación aislada, como en un compartimento estanco. La cultura corporativa, formada por supuestos tácitos y pautas que son una guía para el comportamiento de la organización, se focaliza hacia los grupos de interés internos. Al orientar el comportamiento de los miembros de una organización, la cultura compromete, en gran medida, el tipo de relaciones que la empresa mantiene con los públicos externos y, por tanto, tiene una influencia considerable sobre la percepción que se tendrá de la marca, sobre la imagen de marca (Oroval, 2008).

Todos estos nexos de unión que la empresa puede gestionar tienen un peso muy importante en la imagen de marca que cada *stakeholder* se formará. Sin embargo, no se puede olvidar que existen otras influencias sobre las que la empresa tiene una capacidad de actuación mucho más indirecta. Por un lado están los intermediarios institucionales, como los medios de comunicación y los colectivos sociales, capaces de crear y difundir una opinión no siempre coincidente con la dirección que intenta marcar la empresa. Por otro lado cada *stakeholder* no vive las experiencias con la marca de una forma neutra, sino que las confronta con las expectativas que tiene formadas sobre ella.

La marca como estrategia corporativa, como motor de la innovación organizativa o gestión del cambio, lleva en sí la necesidad de que las decisiones

estratégicas sobre ella recaigan en quien tiene la máxima responsabilidad ejecutiva en la empresa. No obstante, la complejidad de la tarea de construir y gestionar la marca, es tan grande que, a menudo, requiere la participación de un equipo con un responsable al frente, un líder de la marca, que deberá gestionar la parte operativa y participar en las decisiones estratégicas (Oroval, 2008).

1.2 Gestión y construcción de la marca: El *branding*

La palabra americana *branding* proviene de *brand*, marca. El origen de los términos *brand* y *branding* se encuentra en el acto de un propietario de identificar o marcar su ganado, transformando de esta manera un animal en un producto de marca. Esta acción de marcar no terminaba en una mera afirmación de propiedad; la marca de un buen ganadero pasaba a tener valor por sí misma: un determinado nivel de calidad y la confianza de no ser engañado. En la actualidad, el uso del concepto se ha sofisticado, pero la esencia del concepto ha cambiado muy poco. De esta manera se trata de concebir, diseñar, implementar un concepto de imagen de un producto que responda a los valores y los deseos de un segmento del mercado.

De esta manera se puede decir que el *branding* consiste en “dotar a productos y servicios del poder de una marca” (Kotler y Keller, 2007, p. 287). Se trata esencialmente de crear “diferencias” y “asociaciones mentales” acerca de todos aquellos factores que rodean al producto: “Quién” es el producto (el nombre, eslogan y otros audiovisuales que ayuden a reconocer el producto); “Qué” hace el producto (cuáles son sus ventajas competitivas); “Por qué”: el *reason why*, que no es la razón por la cual el consumidor debe adquirir el producto, lo cual sería en realidad, incluir otro beneficio, sino la razón por la que ese beneficio va a producir el efecto indicado (Hernández, 2004, p. 143).

El término de *branding* es empleado por Homs (2004) para describir todo lo relacionado con el desarrollo de las marcas, la generación de valor a través de éstas y la forma en que se consolida su identidad. Por su parte el *branding* estratégico se enfoca en el fortalecimiento del potencial competitivo de las marcas.

El concepto de *branding* se popularizó en la década de los noventa a pesar de que surgió con la aparición de la firma Procter & Gamble, la cual ha sido desde siempre orientada a la gestión de la marca. En la actualidad, las marcas son cuidadosamente diseñadas por sistemas de negocios que conforman desde la selección de materias primas, hasta el servicio final brindado a los consumidores. Siendo este sistema de negocios lo que un cliente compra, no solo el producto.

Cuando las marcas se convierten en sistemas de negocios, los gerentes de marca se vuelven muy importantes en sus funciones, ya que requieren mayores decisiones y acciones en cada punto de la cadena de valor. Dentro de este escenario, la principal función que desarrollan los gerentes de marca para crear y administrar el valor de marca con el negocio es el *branding*. Por tanto, el branding se considera un proceso integrado que incluye la aplicación sistémica y consistente del diseño del producto o servicio, el relato de la historia, los medios de comunicación y la tecnología para conocer los comportamientos de compra y uso de los clientes, durante todo el ciclo de la satisfacción (Moon y Millison, 2001).

De esta forma, las asociaciones permiten organizar los conocimientos previos que se tienen sobre los productos en la mente de los consumidores, mediante los cuales se facilita el proceso de adquisición generando una actitud positiva hacia futuras compras, lo que indudablemente crea valor económico para la empresa y valor de marca.

Así mismo, la marca constituye uno de los nexos primordiales entre el productor y el consumidor; en este sentido, la función clave del *branding* es que los consumidores sean capaces de percibir las diferencias entre las distintas marcas dentro de una misma categoría de producto o servicio, cuyo proceso mental se inicia a partir de asociaciones de conceptos e ideas preconcebidas. Estas asociaciones representan, a su vez, ventajas competitivas para las empresas poseedoras de las marcas.

1.2.1 Tipos de *Branding*

De acuerdo con Temporal y Lee (2003) existen en esencia tres tipos de *branding* que las compañías pueden necesitar o requerir: el *branding* de producto, *branding* corporativo y el *branding* de casa o de soporte.

Dentro de todos los tipos de *branding*, el *branding* de producto es el que se aplica cuando una compañía decide que el producto puede mantenerse por sí solo y se le puede dejar expuesto al éxito o al fracaso sin apoyo de la marca corporativa o del nombre de la compañía. Algunos productores consideran que es mejor gestionar el *branding* de cada uno de sus productos para proteger la marca corporativa en caso de fracaso del producto.

Por su parte el *branding* corporativo es el que se aplica a la marca corporativa para que ocupe un lugar preponderante y se traslada toda su identidad a sus productos. Y finalmente el *branding* de casa o de soporte, es el que se aplica para que cada producto posea su propia marca y a su vez utilice o se apoye en el nombre de la marca corporativa.

En la actualidad y debido a la uso de las tecnologías de la información se ha desarrollado otros tipos de branding como el denominado E-branding.

El *e-branding* tiene sus orígenes como consecuencia de la conectividad digital. De la mano de Internet y todos los cambios que surgieron en el mundo de las comunicaciones, el mundo del diseño y la creatividad gráfica se sumaron al hecho de adaptar las marcas al mundo virtual.

El *e-branding* se define como la planificación estratégica para la construcción de marca en la era de Internet. El objetivo del *e-branding* es el de posicionar la marca en un nuevo entorno: el entorno de Internet, generador un nuevo paradigma de negocios y que acerca cada vez más a anunciantes y consumidores.

La consecuencia inmediata del *e-branding* podría situarse en los nuevos perfiles de anunciantes y en que ahora son ellos mismos quienes pueden llegar al usuario dejando de lado al intermediario. Esto es algo que ya se vive en

muchas industrias que dirigen sus productos al consumo masivo. Un ejemplo notorio es el caso del sector de viajes y turismo donde las líneas aéreas ofrecen en sus portales una variedad de tarifas que el pasajero puede adquirir sin tener que desplazarse a la agencia de viajes. Aunque aquello que es ventaja para unos, puede resultar una desventaja para otros, como es el caso de las propias agencias de viaje que han visto mermar su actividad que durante muchos años sirvió al mercado de viajes turísticos y de negocios.

Las *URLs* o localizador uniforme de recursos (URL por sus siglas en inglés) se refiere a la ubicación específica de una página electrónica de Internet. Muchos de ellos presumen, incluso, de tener su propia iconografía cuyo elemento visual distintivo antecede a la sintaxis que compone el nombre de la página web en la barra de búsqueda.

El *branding* ha generado un gran impacto en la empresa moderna en cuanto a visibilidad, sin embargo, no queda todo reducido a elementos gráficos ni visuales, sino que va directamente a las emociones:

“Hablar de branding, no sólo es hablar de ubicuidad, visibilidad y funcionalismo; es hablar de una conexión emocional con las personas en sus vidas diarias. Sólo cuando un producto o servicio establece amablemente un diálogo emocional con el consumidor, ese producto o servicio califica para ser considerado una marca.” (Gobé, 2005, p. xiii).

Para Gobé (2005) el aspecto emocional de las marcas es lo que hace la diferencia sustancial para los consumidores. De esta forma, las marcas que son capaces de crear un vínculo emocional con los consumidores, son las que él define como marcas emocionales.

Esto tiene mucho que ver con el planteamiento de Bassat, (2009, p 65) cuando señala que los productos son racionales, pero se vuelven emocionales cuando éstos se integran con sus respectivas marcas.

Puede decirse entonces que las relaciones emocionales entre marca y consumidor tienden a ser más duraderas y suelen ser mucho más resistentes a

las crisis y al paso del tiempo. Sin embargo, las relaciones funcionales, son más distantes, frías y no generan mayor vínculo que el de la satisfacción de cubrir una necesidad básica.

En la actualidad una estrategia muy utilizada por las empresas es *co-branding*. Este tipo de estrategia conjunta llevó a muchas marcas a tener mayor reconocimiento y aceptación en algunos sectores y en mercados extranjeros, donde alguna de las dos marcas no era tan conocida. Aunque también es el caso de dos marcas fuertes que actúan con una misma potencia con un fin promocional común.

“El co-branding es una alianza estratégica entre dos o más marcas, que pueden ser complementarias y no son competidoras, con el objetivo de potenciar su valor y rentabilidad, aprovechando el capital de marca que cada una de ellas tiene en su propio mercado” (Salinas & Pérez, 2009, p. 66).

Desde este ángulo, puede entenderse en el sentido de una sinergia comercial entre marcas, donde cada una de las marcas asociadas trae consigo sus propias asociaciones positivas, las cuales se depositan en la resultante de la marca compuesta entre ambas.

Entre las posibles formas de estrategia de *co-branding*, Salinas y Pérez (2009, p. 66) distinguen cuatro tipos:

- Promociones conjuntas: el endoso de las marcas mejorará su posición en el mercado.
- Programas de fidelidad: se trata de potenciar la preferencia a través de la asociación con la marca complementaria.
- Publicidad conjunta: promover el uso complementario de las marcas que componen la sinergia comercial.
- Integración de productos: es la fusión de las marcas en un solo producto.

Relacionado al *branding* aplicado a lugares, podemos señalar que es más que el diseño de un logo o una campaña. Es una red de asociaciones en la mente del consumidor sobre un lugar, la cual se expresa a través de objetivos,

comunicación, valores y la cultura general de los stakeholders y el diseño del lugar (Zenker & Braun, 2010). Aunque por encima de cualquiera de estos objetivos de lo que se trata es dotar a la marca de un país de una identidad.

1.2.2 Elementos del *branding*

En este apartado se exponen los cinco elementos esenciales que forman el *branding* como proceso de gestión de marca: nombre, identidad corporativa o identidad visual, posicionamiento de la marca, lealtad de marca y arquitectura de marca.

a) *El nombre/ naiming*

El término naming, proviene del inglés y significa nombrar, se refiere a las técnicas para la creación del nombre de una marca, esto requiere de un proceso de creación de una identidad de marca, que logre que el producto se diferencie del resto. Dicha creación léxica desempeña un papel importante, puesto que construir una buena marca ya sea para una empresa o producto cuesta muchos años y esfuerzo. (Grau Castelló, 2001).

“El trabajo de naming se rige por unas tendencias creativas muy concretas, pero que no invalidan aquellas que dicta el sentido común y que avala la experiencia: nombres cortos, fonéticos, sin connotaciones negativas y por supuesto originales” (Costa, 2004, p. 180).

El nombre de la marca es lo más escuchado, leído, visto y pronunciado a través de los distintos medios de difusión; en los packaging de los productos, en los comercios, en los anuncios publicitarios y en las promociones. Con la marca se busca que los públicos al escucharlas o verlas, la identifiquen con un producto o servicio y le atribuyan las características por las cuales se diferencia del resto, las empresas buscan continuamente explotar estas características para diferenciarse de la competencia. Es por eso, que se dice que las personas no compran productos sino que compran marcas, ya que en realidad compran las imágenes mentales que crea la marca, la idea de esa marca que está en la mente del consumidor.

Aunque las reglas tienen sus excepciones, la firma TNT dedicada al transporte aéreo de mercancías puso su nombre a partir de las iniciales del topónimo Trinidad and (“n”) Tobago. Un caso similar es el de la empresa Bombardier dedicada a la manufactura vehículos de transporte, cuyo nombre resulta de un patronímico, el de su fundador, el Ingeniero Bombardier.

En cuanto a destinos, puede resultar igual de efectivo para un reposicionamiento. Este es el caso de países y también ciudades que han cambiado su nombre motivados, generalmente, por cuestiones políticas y otras veces más relacionadas con el marketing. Este último fue el caso de la Isla de los Cerdos en el Caribe, que no tuvo futuro hasta que le cambiaron el nombre por el de Isla del Paraíso (Ries y Trout, 1989, p. 50). En este sentido, es posible valorar cómo la asociación con atributos específicos viene dada por el propio nombre.

Dar un nuevo nombre a un país obedece, en general, a transiciones políticas que cuentan con el soporte político internacional. Por citar un par de ejemplos: Alemania, anteriormente, la República Federal Alemana (Alemania Occidental) y la República Democrática Alemana (Alemania Oriental), así como también, el gran conglomerado la URSS que hoy se constituye en distintas naciones, Sri Lanka (antigua Ceylán), Myanmar (antigua Birmania).

También es el caso de Surinam, la colonia holandesa hasta 1975 situada al norte de Sudamérica conocida hasta entonces como Guayana Holandesa. Precisamente, por su nombre presenta, en ocasiones, dificultades para determinar dónde está ubicada geográficamente. El nombre, desde luego, jamás pondría a este país en la frontera norte de Brasil. A este problema se le suma su situación política, que no ofrece una imagen de estabilidad, lo cual hace que inversores y visitantes suelen tener sus reticencias a la hora de desembarcar en su territorio (Kotler et al, 2006, p. 213).

McCarthy y Perreault (2004) establecen una serie de criterios y requisitos con los que debe cumplir un nombre de marca, los cuales se agrupan en tres componentes. Como primer componente, señalan al componente del marketing,

y entre sus requisitos está la asociación positiva del nombre de la marca respecto a sus beneficios y ventajas competitivas. Así mismo, como requisito del nombre de la marca, debe tenerse en cuenta que el nombre y sus características externas sea adaptable a distintos mercados. Por último, que el nombre esté en consonancia con la estrategia corporativa y sea coherente con la visión de la empresa.

El segundo componente es el aspecto legal, donde deben tenerse en cuenta los elementos relativos al registro de la marca, así como también, sus patentes y la propiedad intelectual (diseños, logos, colores corporativos, etc.)

El tercer y último componente según estos autores es el lingüístico, el cual cuenta con tres requisitos: el fonético, el morfológico y el semántico. El requisito fonético es el que tiene que ver con los aspectos del sonido, tanto sea en su función fisiológica como acústica. Según este requisito el nombre tiene que ser de fácil pronunciación, agradable al oído. Y para el caso de las marcas internacionales, que resulte de fácil de memorizar y, dentro de lo posible, con la misma pronunciación en otros idiomas. En cuanto al aspecto morfológico o de la forma, el requisito es que el nombre de la marca sea sencillo y breve, lo que facilita la memorización de los nombres. El último requisito es semántico, es decir, que el nombre tenga evocaciones positivas, no ofensivas, de fácil traducción, comprensible, lo cual facilita también la memorización del mismo.

Por todo lo expuesto, puede concluirse que la creación de un nombre no es tarea fácil. Esa complejidad demuestra que no puede dejarse al azar, sino que deben atenderse todos los factores que pueden influir en este aspecto. Por tanto, consultar a un *copy* puede resultar de gran ayuda. El *copy* es un gran titular porque es capaz de sintetizar en pocas palabras lo que se quiere decir sobre el producto (Navarro, 2006, pp. 106 y 117).

b) La identidad corporativa o visual

El diseño gráfico constituye el universo de la creación y de la difusión de los mensajes visuales, donde quedan excluidas otras formas de diseño como el diseño del medio ambiente (arquitectura, interiorismo y urbanismo), y el diseño

industrial (objetos técnicos). El diseño es la expresión visible de una marca, y como tal es sólo una parte del proceso creador, al cual le preceden unos elementos previos que dan lugar al mensaje que quiere comunicar la marca (Costa, 1987, pp. 15-19).

La marca es señal de identidad, y se transforma en signo señalizador alrededor del cual se organiza todo un sistema multidimensional de asociaciones mentales. Según Costa (1987, pp. 60-61) existen diferentes formas en las que se presentan dichas asociaciones:

- *Analógica*: Surge por la semejanza perceptiva entre la imagen y lo que esta representa. Como ejemplos pueden mencionarse los *skylines* (panoramas urbanos).
- *Alegórica*, en el que se combinan elementos de la imagen reconocibles en la realidad, pero combinados de manera insólita. Es el caso de Galerías Lafayette y Aeropuertos de Paris cuyas gráficas utilizan la Torre Eiffel, ícono representativo de la ciudad de París.
- *Asociación de valores*, el cual transfiere a la marca significados ya institucionalizados. Asocian la marca a valores emblemáticos, es decir, un emblema como figura adoptada convencionalmente, tiene como fin representar una idea, un ser físico o moral (Costa, 1987, p. 60).
- *Asociación simbólica*: una asociación entre una figura altamente ritualizada y una idea (nunca un objeto). Se trata de un diseño o composición abstracta sin que ésta haga referencia explícita a algo en particular. Es una forma de asociación que se produce mediante un símbolo⁴ (Costa, 1987, p. 60). Como ejemplos pueden citarse dos clásicos: “El Sol de Miró” que simboliza el sol tan característico de la península Ibérica o el “*I love New York*” diseñado por Milton Gleiser.

⁴ Un símbolo es por definición un elemento material que está en el lugar de otra cosa ausente con la que no existe relación causal y a la cual representa por convención. (Costa, 1987, p. 91).

En definitiva, lo que se quiere lograr a través de la identidad visual de una marca es la identificación y diferenciación, y que esto genere un espacio en la memoria que evoque la marca por medio de asociaciones hacia ésta desde el aspecto gráfico.

De la misma manera en que Costa (1987) hace mención a la vertiente icónica de la marca, descrita en los párrafos anteriores, también hace mención a la vertiente lingüística. Esta vertiente es la que se refiere a la marca verbal, la cual la forma de logotipo. El logotipo es la grafía particular que toma la escritura el nombre de la marca. De esta manera, el logotipo se convierte en “marca” en su formato gráfico, una palabra se convierte en un signo visible.

No cabe duda que en el caso de la marca gráfica (símbolo) existen rasgos que permiten generar asociaciones de manera más espontánea a partir de una notoria fuerza visual y emocional, mientras que en la marca verbal (logotipo) las asociaciones se vinculan al nombre de la marca o de la empresa de manera designativa o descriptiva. En ambos, el color tiene una gran influencia como elemento iconográfico en todo tipo de marcas, y particularmente de mucha importancia en la promoción de destinos porque permite la exaltación de sus bellezas naturales en el diseño de su imagen.

En cualquiera de los dos casos (marca icónica o marca verbal) la función de la marca, es la misma: hacerse conocer, distinguirse, afirmar su identidad, garantizar la autenticidad y calidad de sus productos, el origen o procedencia, y generar asociaciones positivas en la mente de los consumidores hacia la marca.

Cabe destacar que la facultad de memorización de la marca como elemento gráfico, tiene su fundamento en cinco factores esenciales (Costa, 1987, 63-64):

- La originalidad como factor de personalización y diferenciación;
- El valor simbólico directamente vinculado al factor psicológico, con clara tendencia hacia lo emocional;
- La pregnancia formal que apela al factor visual y de impacto;
- La cualidad estética relacionada con la fascinación;

- Y un factor extrínseco a la marca: la repetición constante que influye en la función de notoriedad de marca e impregnación de la mente.

De acuerdo con Marriquee (2014) el eslogan es parte de muchas gráficas que se utilizan para promocionar visualmente las marcas territoriales. El eslogan (*slogan* en inglés) es el cierre de un anuncio o *baseline*. Algunos autores lo llaman *claim*, sin embargo esa expresión (a manera de eslogan) encierra todo el posicionamiento de marca y el concepto creativo de la campaña. Mientras que el eslogan es alterable según la pieza publicitaria, el *claim* es válido para todas las piezas de una misma campaña y se mantiene mientras dure ese posicionamiento; pudiendo coexistir ambos en una misma pieza publicitaria.

El inconveniente del eslogan es que resulta comprometedor, es por ello que muchas marcas han decidido no utilizarlo. De acuerdo con Marriquee (2014) un ejemplo interesante de eslogan (o, más bien, *claim*) que crea una dramática contradicción es el caso de “*Incredible India*”⁵ (“India increíble”), donde el anuncio deja un sinfín de imágenes multicolores de paisajes majestuosos, ocultando una realidad plagada de pobreza y diferencias sociales.

También podemos considerar el caso de Colombia, que a principios del año 2000, se propuso cambiar su imagen país, famosa por el café, pero también por los cárteles de la droga y los conflictos armados, intentando convertir una imagen negativa en otra más cercana y amistosa. El eslogan elegido y posteriormente incorporado a la campaña de promoción del país fue “*Colombia, the only risk is wanting to stay*” (“Colombia, el único riesgo es querer quedarse”). Las estadísticas prueban que la campaña fue un éxito si se comparan las cifras que recabó la OMT (UNTWTO/ETC, 2009, p. 126) desde 2003 a 2008. De todas

⁵ En el caso de la India, fue entre 2002 y 2003 cuando el gobierno de ese país lanzó la campaña “*Incredible India*” para fomentar el turismo en ese país. Los objetivos de la campaña fueron tres: producir una imagen atractiva para captar turistas, desarrollar una marca global mediante la cual el país se reconociera mundialmente, re-posicionar éste país como un destino “premium” para motivar la llegada de los turistas decididos a gastar y consumir. (WTO, 2007, p. 50).

formas, fue arriesgado porque, de alguna manera, reconoce que una de las principales características del país es la falta de seguridad.

Desde el punto de vista discursivo, de acuerdo con Manrique (2014) la elaboración de un eslogan tiene su base en la retórica tradicional, aunque con sustancia lo suficientemente dosificada para despertar el interés sin excederse del limitado espacio (en el caso del anuncio gráfico) o tiempo (en el caso de los anuncios audiovisuales), donde la batalla del centímetro cuadrado y el segundo en el aire entre anunciantes se libra a golpe de billetera. Entre los más destacados, se encuentran tres tipos de eslogan:

1. Presentativos: seguidamente al nombre se presenta la principal ventaja o categoría en la que se quiere posicionar el destino.
2. Imperativos: al actuar como mandato pueden tener el rechazo del público. En el caso de los destinos, al utilizarlos con cierta discreción y moderación tienen una cara amable por lo que tienen un rasgo que más bien introduce al deseo y a la invitación.
3. Interrogativos: aunque existen eslóganes interrogativos en la publicidad comercial, no son muy utilizados en la marca de destinos.

De acuerdo con Manrique (2014) estratégicamente hablando, el eslogan por sí sólo no puede tirar de la locomotora publicitaria de un producto o un servicio. Tiene que existir una ventaja, es decir, una característica física que tiene el producto o servicio, en otras palabras, un beneficio que es lo que le interesa en definitiva al consumidor.

c) Posicionamiento

El concepto de posicionamiento desarrollado por Ries y Trout revolucionó la forma como se hace publicidad. Por primera vez se trataba el tema de cómo comunicar en una sociedad que sufre de exceso de comunicación.

“El posicionamiento es la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del o de los sujetos en perspectiva a los que se dirige una determinada

oferta u opción. De manera tal que, frente a una necesidad que dicha oferta u opción pueda satisfacer, los sujetos en perspectiva le den prioridad ante otras similares.” (Ries y Trout, 1989, pp. xiii-xviii)

La idea es que la empresa debe crear una “posición” en la mente del prospecto, que refleje las fortalezas y debilidades de la empresa, sus productos o servicios (y las de sus competidores). Una vez conseguida la posición, es necesario mantenerla. En su libro “Posicionamiento: una batalla por su mente” los autores, los autores demuestran que el posicionamiento, entre otras cosas: ayuda a construir una estrategia basada en las debilidades de sus competidores; permite utilizar su posición actual y beneficiarse de ella; funciona aún cuando su producto no sea el primero en el mercado y facilita la selección del nombre de su producto, camino al éxito.

La articulación de los objetivos de marketing con la filosofía empresarial lleva consigo la tarea de buscar reconocimiento de los productos o de una Compañía. En este sentido el posicionamiento una estrategia de marketing (McGhie, 2012). Existen multitud de enfoques utilizados en el posicionamiento. Sin embargo, la intencionalidad de la empresa es responder a nuevas estrategias para ocupar el primer lugar en la mente de su mercado meta (Bertrán, 2003). En el posicionamiento, la imagen del competidor es tan importante o más, como la propia.

De acuerdo con Marique (2004) en el mercado, los productos y las empresas buscan atraer la atención de los compradores a través del posicionamiento de marca, donde para lograrlo, emplean una amplia gama de estrategias de comunicación para acercarse al comprador y lograr la venta. Sin embargo, como defensa al volumen actual de comunicaciones, la mente humana selecciona y rechaza gran parte de la información que se le ofrece (Westjohn et al., 2012). En general, únicamente acepta aquello que encaja con sus conocimientos y experiencia previos. Una empresa no intenta cambiar la opinión o confundir a su mercado real y potencial. Busca darle a su marca el lugar que merece en el mercado (Velilla, 2010).

Al Ries y Jack Trout (1989) utilizan el concepto “*cherchez le creneau*” en su obra “El Posicionamiento” para referirse a la estrategia de buscar un hueco de mercado. Una de las principales funciones que tienen los expertos en marketing al interior de la empresa es diseñar y proponer una acertada estrategia de posicionamiento.

El posicionamiento es importante porque la empresa compite generando ruido para atraer la atención de los compradores potenciales (Hoskisson et al., 2013). La empresa prioriza fortalecer su posicionamiento en el mercado (Jowitz & Lury, 2011). Cada acción y decisión de formular una estrategia de posicionamiento debe iniciarse por determinar la ventaja competitiva de la empresa y declarar la propuesta de valor al cliente.

El posicionamiento es la manera en que el mercado meta distingue a la empresa en relación con sus competidores (Fuchs & Diamantopoulos, 2012). Un buen posicionamiento está determinado por los beneficios generados por la oferta de valor (Blankson & Kalafatis, 2007). Cautivar la atención del mercado meta dependerá del conocimiento que la empresa tenga acerca de los puntos de vista de sus clientes y de las acciones concernientes a la rivalidad de sus competidores (Trout et al., 2000).

La marca se hace cada vez más importante en la era del posicionamiento, ya que el contenido que lleva implícito tiene un objetivo fundamental: elevar las expectativas, es decir, crear ilusión de que el bien o el servicio cumplirá con los beneficios esperados por los clientes. El cliente compra por emoción y no tanto por la razón. Es ahí donde la marca se nutre, crece y conserva la información que la empresa desea posicionar (Roberts, 2005).

El posicionamiento se integra en el proceso de construcción y fortalecimiento de la marca (Kotler et al., 2010). En este proceso intervienen las “3i”: Integridad de marca, Identidad de marca, e Imagen de marca.

En la Figura 6 se explica el “modelo 3i”, expuesto por Kotler et al. (2010). Para los autores: la Integridad de marca logra satisfacer lo que se demanda a través del posicionamiento y la diferenciación. La identidad de marca es el

posicionamiento que tiene la marca en la mente de los consumidores y la imagen de marca es la adquisición de una participación fuerte de las emociones del consumidor.

La mente del consumidor captura imágenes de productos y ubica las marcas en relación con las demás (McGhie, 2012). Un buen posicionamiento se caracteriza porque hace que la empresa y el producto sean únicos en la mente del consumidor (Trout & Rivkin, 2010). Esta condición se considera como un beneficio para el mercado objetivo. El posicionamiento tiene la tarea de:

- Fortalecer el mensaje que comunica el producto hacia los consumidores (Choi & Myer, 2012).
- Dirigirse a un segmento particular (Kotler & Keller, 2006a).
- Asegurar la diferenciación de los productos en la mente de los consumidores y decidir el terreno donde se va a competir (Trout & Rivkin, 2010)
- Analizar las posibilidades de reposicionamiento (Jowitt & Lury, 2011)

Figura 6. Modelo de marca 3i



Fuente: Kotler, Setiawan y Kartajaya (2010).

Si la empresa puede mantener una ventaja única, tiene una mayor posibilidad de captar la atención de sus compradores. Hay que entender el

producto desde el punto de vista del consumidor y de la competencia (Keller, 2012).

d) Lealtad de marca

Debido al auge que experimentan las marcas en los últimos años, el término lealtad a la marca se ha convertido en una de las áreas de investigación más tratadas en la literatura sobre la marca durante las últimas décadas (Marique, 2014).

De acuerdo a diferentes investigaciones la lealtad a la marca es considerada uno de los principales factores para explicar cómo el consumidor elige entre las diferentes opciones de marca que se le ofrecen para un producto similar en su categoría.

Desde el punto de vista del marketing, la lealtad de marca se refiere a la compra repetida de un producto o servicio como resultado del valor percibido, la confianza y el vínculo generado entre cliente-empresa. Dependiendo del grado de satisfacción en relación a los productos y del valor agregado que aporte a sus experiencias de consumo, los clientes se convertirán en embajadores de la marca o irán saltando de una empresa a otra con total desenfado.

El estudio “Brand Keys Loyalty Leaders 2011” realizado por la revista Forbes, demostró que las marcas que gozan de mayor lealtad son aquellas que poseen una influencia real en la vida diaria de las personas.

A pesar de la importancia y repercusión que tuvo en los últimos años, todavía no se ha llegado a un consenso en cuanto a la definición sobre la lealtad a la marca ni a una conclusión que permita unificar los criterios de investigación de este concepto (Bello et al., 1994).

Para Aaker y Joachimsthaler (2001), la lealtad a la marca es una de las dimensiones claves del valor de marca o *brand equity* ya que está en “el corazón del valor de la marca. La idea es fortalecer el tamaño y la intensidad de cada segmento fiel”.

De este modo, la lealtad a la marca se asocia con niveles superiores de satisfacción del cliente (Lambin, 1985), y a su vez la satisfacción está asociada con elementos como el nivel de rendimiento de la marca, calidad, precio, reconocimiento e imagen (Aaker 1996). Es por ello que la lealtad a la marca está considerada como uno de los componentes básicos del valor de marca (Aaker, 1996; Keller, 1993).

De hecho, aquellas organizaciones con bases de datos que albergan clientes leales han demostrado poseer grandes cuotas de mercado, lo cual demuestra la alta participación asociada a las tasas de rendimiento sobre la inversión hecha en la marca (Jensen y Hansen, 2006).

De acuerdo con Manrique (2014), hoy en día se han identificado tres corrientes teóricas que han abordado la naturaleza de la lealtad a la marca, las cuales buscan explicar el dilema entre las actitudes y los comportamientos al momento de la elección de una determinada marca, y no otra, dentro de una categoría de productos.

El primer enfoque plantea que la lealtad a la marca se materializa en la repetición de las compras del mismo producto con la misma marca, sin tener en cuenta las intenciones manifestadas por un cliente frente a futuras compras. Este enfoque defiende la naturaleza variable, que intenta dar una explicación observacional a la conducta de los consumidores (Delgado, 2004).

El segundo enfoque es el que define la lealtad de la marca como una actitud, donde entran en juego los sentimientos, vínculos y asociaciones a favor de un producto, una marca e incluso de su organización, de acuerdo con la experiencia que el consumidor haya tenido a través de anteriores adquisiciones. El enfoque basado en actitudes tiene su fundamento en las teorías del comportamiento, las cuales proponen que la lealtad es una actitud que se expresa a través de factores del tipo cognitivo, afectivo y conativo. (Day, 1973; Fishbein y Ajzen, 1975).

El tercer enfoque es el enfoque actitudinal-comportamental, el cual plantea que la lealtad no concierne exclusivamente al comportamiento de

compra o al compromiso, sino que concierne a ambos, entendiendo de esta manera que la lealtad se transforma en un compromiso psicológico del consumidor con la marca y que éste se traduce en una actitud positiva con la intención de recompra (Dick y Basu, 1994).

La medición de lealtad a la marca ha cobrado gran importancia, pues puede determinar los niveles de adquisición de un producto, y de esta manera los proveedores pueden estimar su producción. Este tipo de mediciones pueden clasificarse en dos grandes grupos: comportamental u operativas y las actitudinales-comportamentales (Delgado, 2004). Las primeras distinguen el grado de lealtad según el patrón de compras del individuo, mientras que las segundas tratan de aproximarse al compromiso o al vínculo que el individuo desarrolló hacia la marca (Dick y Basu, 1994).

En función de estas aproximaciones de la lealtad, algunos autores clasifican a los individuos según el grado de lealtad que manifiestan hacia la marca objeto de análisis, según el nivel de compromiso y de comportamiento de compra, cuya intensidad de estos indicadores determina distintos perfiles de lealtad del consumidor a partir de la integración de sus enfoques comportamental y actitudinal. Entre los estudios al respecto se mencionan: el realizado por Denison y Knox (1993) que presenta un esquema para clasificar a los clientes en cuatro perfiles de lealtad, según dos niveles de comportamiento y dos niveles de compromiso; y el realizado por Dick y Basu (1994) que proponen una tipología de clasificación similar, pero resaltan el concepto de actitud relativa, que se refiere a una actitud o compromiso más favorable hacia una marca comparada con las demás en la evaluación que hace el consumidor.

El modelo más aceptado es el Dick y Basu (1994) que expone cuatro niveles de lealtad: lealtad verdadera (alto compromiso y probabilidad de compra), lealtad latente (alto compromiso y baja probabilidad de compra), lealtad fingida (bajo compromiso y alta probabilidad de compra) y lealtad inexistente (bajo compromiso y baja probabilidad de compra).

Esta combinación de variables representa la actitud del consumidor frente a la marca poniendo de manifiesto su predisposición a adquirirla, y la suma de experiencias satisfactorias hacen aún más fuerte el compromiso hacia la misma y, por tanto, hay una mayor probabilidad de alcanzar el nivel de lealtad verdadero.

En otras palabras, el consumidor leal es aquel que demuestra creencias y sentimientos favorables hacia la marca, a partir de los cuales se siente comprometido y predispuesto a comprarla o recomprarla. Por tanto, la actitud del consumidor es un antecedente que condiciona la lealtad, lo cual se convierte en un fuerte vínculo psicológico entre el individuo y la marca (Assael, 1999, Keller, 1993).

Si bien existe un acuerdo general desde la perspectiva académica en que la lealtad está directamente relacionada con la satisfacción del consumidor, expresada a través de los elevados niveles actitudinales y comportamentales favorables hacia la marca, aún no se ha llegado a un consenso que sea capaz de unificar los múltiples criterios que existen sobre esta cuestión, su definición y su medición (Odin et al., 2001).

e) Arquitectura de marca

La arquitectura de marca define y refleja la forma en la que una empresa u organización estructura sus marcas, productos y servicios.

El concepto de arquitectura de marca se desarrolla a mediados de la década de 1990. (MACRAE, 1996) y casi paralelamente surgen desarrollos en Francia (Kapferer, 1997) y en Estados Unidos (Peter Farquhar). La elaboración más reciente y global corresponde a Aaker y Joachimsthaler (2000).

Destacan dos autores por la exhaustividad con la que han tratado el concepto: Kapferer, como el representante más riguroso de la escuela europea y Aaker (y Joachimsthaler) desde la perspectiva americana. Cada una de estas dos escuelas, han aportado herramientas muy valiosas para la gestión de las marcas y constituyen plataformas muy sólidas para el desarrollo de la función de

marketing y de una investigación de mercados más estratégica y más orientada hacia la gestión de la inteligencia de negocio.

Aunque con diferentes tendencias, puede considerarse que ambas escuelas son complementarias. La escuela americana resulta más pragmática y más orientada hacia la estructuración de la oferta. Frente a ella está la escuela europea, más reflexiva y más centrada en el proceso interno de análisis y la generación de la arquitectura de marca, atendiendo a los posibles impactos y repercusiones sobre el equipo de gestión.

La complementariedad de ambos enfoques resulta de fundamental importancia en dos sentidos: por un lado, se debe tener en cuenta el conocimiento que se obtiene de los consumidores a través de la investigación de mercados. Por otro lado, no se deben perder de vista las intenciones de la marca, qué es lo que ésta quiere transmitir y, fundamentalmente, con qué recursos económicos y materiales cuenta para la gestión y desarrollo de la marca.

La arquitectura de la marca fue concebida por Aaker y Joachimsthaler (2001) utilizando la metáfora que sugiere los cimientos de una construcción o estructura:

“La arquitectura de marca es una estructura organizativa del portafolio de marcas que especifica sus papeles, las relaciones que mantienen entre sí y con los diferentes contextos de marca para cada producto-mercado (...) Una arquitectura de marca bien concebida y gestionada puede producir claridad, sinergia y apalancamiento de la marca evitando un enfoque difuso, confusión en el mercado y pérdidas en la tarea de construcción de la marca” (Aaker y Joachimsthaler, 2001, p. 120).

Más adelante, Aaker (2005, p. 13) lo llama estrategia de cartera de marca, considerando que esta expresión es más holística en cuanto a alcance, las funciones y las interrelaciones del resto de las marcas de la cartera. Asimismo, lo vincula al concepto de roles, relaciones, así como al concepto de mejora, ascenso, encumbramiento y restauración.

Puede decirse entonces que la arquitectura de marca, funciona como la organización del portafolio de marcas de una compañía, o de una familia de productos o servicios, en una estructura que especifica los roles y las relaciones jerárquicas que existen entre ellas.

Aaker y Joachimsthaler (2001, p. 169) definen seis objetivos de la arquitectura de marca:

- Crear marcas efectivas y poderosas;
- Localizar recursos para la construcción de la marca;
- Crear sinergias;
- Lograr calidad en la oferta de producto;
- Respaldar el valor de la marca;
- Suministrar una plataforma para opciones de crecimiento futuro.

De acuerdo a Aaker (2005, p. 35) la cartera de marca comprende a todas las marcas gestionadas por la organización, y su clasificación establece una jerarquía en la arquitectura de las mismas:

- *Marca madre*: visualmente ubicadas por encima de la marca del producto. Idealmente, la marca de destino debería ubicarse en este rango.
- *Marca respaldadora*: es el tipo de marca que busca generar confianza en otra marca. Aquí podrían situarse las etiquetas “hecho en” (“*made in*” en su expresión anglosajona). En muchos casos, buscan confirmar la calidad de un producto basado en su procedencia. La marca respaldadora, sirve para dar credibilidad a la oferta, mientras que la marca madre es el primer indicador de la referencia (Aaker, 2005, pp. 64 y 65).
- *Submarca*: tiene un carácter de distinción sobre la marca madre; el objetivo es modificar cualquier tipo de asociación con la marca madre. Por ejemplo la promoción de los distintos lugares o regiones que ofrece un destino.
- *Marca diferenciadora*: es aquella marca capaz de definir el atributo que es propio de un determinado producto.

- *Marcas corporativas*: es la que representa a la compañía más allá de sus productos o servicios. Lo hace a través de sus valores, cultura, su historia, sus empleados y su estrategia.
- *Marcas energizantes*: sirven para aumentar, potenciar y energizar la marca objetivo. En muchos casos, las marcas corporativas las utilizan para ganar visibilidad a través de productos, programas de fidelización, promociones, etc. lo que dota a la marca de asociaciones positivas, interés y energía.
- *Alianza de marcas (co-marca)*: unión de marcas de diferentes compañías se para crear una oferta o promocionar un evento bajo una misma estrategia, proyecto o programa. El caso de las alianzas de marca es un recurso muy utilizado en marca de destino. Dos marcas que aprovechan sus fortalezas para potenciarse en el mercado internacional.

De esto puede inferirse que la arquitectura de una marca no sólo se lleva a cabo por el mero hecho de lanzar una marca, sino que resulta complementario a la gestión de la marca en términos que permite ubicar los productos en una cartera específica, categorizarlos, segmentarlos y gestionarlos de manera eficaz. Por otra parte, desde el punto de vista de la inteligencia de marketing y la investigación de marketing, puede hacerse un análisis que pondere los éxitos o fracasos de un determinado producto en relación con otros que conviven en el mercado dentro de una misma categoría.

Por lo anteriormente descrito, puede decirse que la arquitectura de marca tiene por objetivo optimizar al máximo el rendimiento de la marca y evaluar qué posibles estrategias pueden llevarse a cabo, como la penetración en nuevo mercado, el desarrollo de una nueva área de negocio, etc., incrementando de esta forma sus oportunidades en el mercado.

Con relación a la gestión de la marca, en opinión de Michael Hockney, Director Ejecutivo de D&AD (en Davis, 2006, p. 31), la gestión de marca consiste en crear una idea en la mente del consumidor de tal forma que éste la identifique.

Así podrá ver la representación, pero detrás de ella lo que tendrá es una serie de imágenes, creencias y acciones.

Gestionar una marca incluye medir su reputación tanto dentro como fuera de la organización protegiéndola de incoherencias o debilidades. Por ello, los responsables de la marca deben estar atentos a la percepción que se tiene en el mercado y en la competencia, las tendencias, las influencias del entorno social y los cambios que se presenten entre el comportamiento del consumidor.

El proceso de gestión de marca nació con el fin de dotar a los arquitectos de marca de las herramientas e instrucciones necesarias para crear marcas, así como también vincular las necesidades y opiniones de los consumidores con la realidad del mercado (Bassat, 2009, pp. 53-60). El modelo de gestión de marca o *Brand Stewardship* de Ogilvy & Mather consta de cinco etapas:

- *Recogida de información*: recabar toda la información posible sobre el producto: beneficios, ingredientes, formato, atributos funcionales, su historia, el perfil de quien consume el producto, el entorno social, económico, político y cultural en el cual se desarrolla la marca. Se trata de obtener un dossier lo más completo posible sobre el producto.
- *Brand Probe*: se lleva a cabo, principalmente, cuando la marca está en crisis o en un período de transición. En este sentido, la información que se recaba es mucho más amplia y ayuda a responder cuestiones más profundas relacionadas con la marca. La recolección de información se hace a través de usuarios fieles a la marca con el fin de tener, además de la opinión profesional, la opinión de sus propios consumidores.
- *Brand Audit*: este paso es el que debe ayudar a identificar los pros y los contras de la marca, así se podrá mantener o eliminar lo que se considere necesario para reconstruir la relación con el consumidor.
- *Brand Print*: se lo considera la esencia del proceso de gestión de marca. Se trata de resaltar la esencia de una marca en una frase. El *brand print* es como el ADN de la marca, su sello, su huella. Entre sus principales características pueden enumerarse las siguientes: es breve y concisa, debe ser positiva, pero escrita desde un punto de vista realista. Una vez

redactado permite medir las ideas a través de elementos concretos.

- *Brand Check*: Es la forma de asegurar que todos los aspectos relativos a la marca (características físicas, funcionamiento, envoltorio o packaging, comunicaciones, etc.) reflejan su naturaleza. Es la parte del proceso que conlleva la reflexión, la que se plantea si el Brand Print sigue vivo. Por ello, Ogilvy & Mather sugieren hacer un Brand Check, al menos, una vez al año.

De acuerdo con Manrique (2014) una buena gestión de marca consiste en llevarla más allá de los límites de la creatividad dentro del contexto de la implantación de marcas. Por tanto, no se trata sólo de saber entender el negocio y el mercado de los consumidores, se trata de crear historias que lleguen al corazón del público, donde reside la marca (Davis, 2006).

En este sentido, puede decirse que una buena gestión de marca consiste en cultivar y mantener la relación con sus *stakeholders* a los que debe conquistar día a día, por ello cobra cada vez más importancia el concepto de comportamiento de la marca. Cabe destacar que dicho comportamiento también debe ser medido en el interior de la compañía, cuyas bases se sientan en los “valores internos de la marca” a través de los cuales sus empleados se sientan representados. Ellos son los portavoces de la marca; y un grupo de trabajo unido y bien informado contribuye altamente en la gestión de la marca.

1.2.3 Comunicación de marca

La comunicación tradicional de marca tiene como objetivo principal conectar a la empresa productora con el consumidor, ofreciéndole un producto o un servicio destinado a satisfacer una determinada necesidad. La nueva comunicación de marca, además de satisfacer una necesidad tiene como objetivo crear y establecer un vínculo emocional con el consumidor.

Desde la perspectiva del modelo clásico de comunicación (emisor-canal-receptor), puede observarse que la comunicación ya no es unidireccional –de la empresa al consumidor–, sino que podría entenderse como bidireccional (de la

empresa al consumidor y viceversa). Además, con la proliferación de las comunidades virtuales y las redes sociales, se está generando un modelo multidireccional donde se observan relaciones y vínculos entre empresas y usuarios, quienes, a su vez, intercambian opiniones sobre las empresas y sus marcas en múltiples direcciones, incluso entre usuarios desconocidos de distintas partes del mundo.

Este cambio supone un contexto más diverso y, por tanto, se advierte de esta manera una comunicación aún más compleja. Tanto las marcas comerciales como las marcas territoriales son plenamente conscientes de esta complejidad y, por tanto, se encuentran frente a una dialéctica comunicacional que surge, principalmente, a partir de nuevos patrones de comportamiento de los consumidores y de nuevos canales de comunicación.

El discurso mediático generalista de la comunicación masiva está perdiendo efectividad y, por tanto, existe una tendencia a individualizar la comunicación. En este sentido, existe una necesidad de construir un discurso más individualizado capaz de generar una identificación entre consumidor y productor para lograr, una mayor comprensión de las necesidades del consumidor. De este tipo de comunicación se espera que contribuya a una planificación comercial más eficiente y, por consiguiente, más adaptada a la tendencia y comportamiento del mercado.

Puede decirse que nos encontramos actualmente en un escenario donde las marcas están intentando conquistarnos a través de conexiones emocionales y, de esta forma, establecer una cercanía y un entendimiento entre el público y la marca. Este proceso de manejo de las emociones es muy complejo, las palabras simbólicas no son suficientes, sino que la marca debe lograr una empatía emocional por medio de lo que ésta hace, cómo lo transmite en su discurso y cómo es percibido por sus *stakeholders*.

También se observa un interés por enaltecer los valores sociales y los principios éticos vinculados con el negocio de las marcas en toda su cadena de producción. La transparencia informativa, así como la buena gobernanza y la

ciudadanía corporativa, se han convertido en el credo que las marcas profesan y en el discurso corporativo que transmiten las mismas.

En el siglo XXI se vislumbran cambios profundos en todo el esquema comunicativo, principalmente por el rol preponderante de las redes sociales. Esto se debe, en gran medida, a la expansión clara y evidente de una tendencia social a la globalidad, la interconectividad y la diversidad cultural en las que estamos inmersos y a las que la publicidad no es ajena. Precisamente, las comunicaciones y la publicidad en particular, tienen un rol fundamental como vehículo de conducción de información para dos generaciones de consumidores bien distintos y, por tanto, dos culturas de comunicación profundamente distintas (Solana, 2010).

En este sentido, se suma la opinión de Zyman (ex Director Ejecutivo de Marketing de Coca-Cola, reconocido experto de la publicidad y las relaciones públicas). Su punto de vista quizás resulte más que escéptico, apocalíptico, ya que habla de la destrucción y la muerte de la publicidad, al haber cambiado las reglas de mercado (Zyman & Brott, 2002). Frente a este panorama, debería buscarse un nuevo enfoque para rentabilizar al máximo los recursos de la empresa, buscar información relevante para ajustarse con los productos a los perfiles de consumo y, atendiendo a Kotler y Keller (2007, pp. 298-299), promover el cambio desde dentro de la empresa a través de capacitación a los empleados.

En este sentido es importante para las marcas presentarse con una imagen coherente dentro y fuera de la organización. Establecer una estrategia clara que atraiga y retenga a los empleados, y que los mismos profesen compromiso y fidelidad a la marca. Esto se consigue cuando son los propios empleados los que se sienten identificados y creen en los valores que la marca enaltece, respondiendo de esta manera a lo que se refleja en la cultura de empresa.

Dicho en otros términos, fomentar el sentido de comunidad no sólo con la sociedad, sino con sus propios empleados, hoy más que nunca, permite hablar

de comunidad de marca. Es decir, una comunidad creada alrededor de una marca cuyos integrantes comparten sus valores y se identifican con ella, lo cual puede verse en las comunidades tradicionales que surgen a partir de las relaciones entre los miembros de entidades deportivas, religiosas, culturales, sociales, etc.

En consecuencia, la marca debe comportarse en línea con los valores y principios de una sociedad y, a su vez, ser relevante para su público. Actuar con integridad y ser coherente en sus acciones favorecerá a la credibilidad de la marca, el compromiso y la confianza con sus *stakeholders*.

1.4 Sobre el concepto de Reputación

Si partimos, antes de nada, de un análisis semántico del concepto, nos encontramos con las siguientes evidencias:

Según la Real Academia Española de la Lengua, la reputación puede definirse como la “opinión que las gentes tienen de una persona” o como la “opinión que las gentes tienen de uno como sobresaliente en una ciencia, arte o profesión”.

El Diccionario de uso del español María Moliner (1992) hace equivaler el concepto de reputación al de “fama”, planteando además como uno de los significados posibles el “juicio que las gentes tienen de una persona sobre su valía profesional”, e indicando que “suele llevar algún adjetivo: buena mala, excelente, pésima...”; aunque si no lo lleva se entiende que es buena.

De estas definiciones parece derivarse que la reputación de una persona es el resultado de la opinión formada por parte de los demás en relación con su desempeño en determinados campos, fruto de la observación de sus actuaciones y comportamientos pasados. En este sentido, según Vergin y Qoronfleh:

“La reputación es un rasgo que nos conceden los demás. Es producto de la impresión que obtienen de nosotros y que obedece a multitud de dimensiones: desde características personales como la inteligencia o la capacidad de

resolución de problemas hasta factores físicos tales como el aspecto personal y el aseo. El éxito, ya sea profesional o económico, ejerce una fuerte influencia sobre algunos observadores. Otros dirán que el factor más determinante en una reputación es el nivel percibido de comportamiento ético de un individuo.” (1999; 62).

Estas delimitaciones genéricas del término son plenamente aplicables al concepto de reputación corporativa. En efecto, de la misma forma que las personas, las empresas poseen reputación, la cual consiste en un conjunto de atributos económicos y no económicos unidos a la organización y generados a partir de sus acciones pasadas (Weigelt y Camerer, 1988). Dichos atributos acabarían determinando, en última instancia, el *status* de la empresa en el seno de una industria o sector (Fombrun y Shanley, 1990). De hecho, según Nguyen y Leblanc (2001), la configuración de la reputación como resultado de las acciones pasadas de la empresa, supone quizás el más importante elemento de consenso que puede hallarse en la literatura a la hora de definir el concepto, bien sea desde la economía, a través del análisis de los precios y de la calidad de los productos (Shapiro, 1982 y 1983; Allen, 1984); bien desde la organización de empresas, que analiza la reputación como un recurso intangible que puede contribuir a los resultados organizacionales e, incluso, a la propia supervivencia de la empresa (Fombrun y Shanley, 1990; Hall, 1992 y 1993; Rao, 1994; Barney y Hansen, 1994); o bien, por último, desde la perspectiva del marketing, bajo el enfoque del valor de marca (Aaker, 1996).

La reputación se configura, por tanto, a raíz de las acciones pasadas de la organización a través de los juicios de sus diferentes públicos o “*stakeholders*”, los cuales analizan las diferentes señales emitidas por la empresa, tanto de forma controlada como de manera involuntaria. Así, “la reputación es un agregado compuesto a partir de las operaciones llevadas a cabo por la entidad a lo largo de su vida, una noción histórica, y requiere consistencia de las acciones de la entidad a lo largo de un espacio de tiempo prolongado para su formación” (Herbig, et al, 1994; 23).

En este sentido, Carreras, et al (2013) siguiendo a Fombrun y Shanley (1990) señalan que dichas señales, configuradoras de la reputación corporativa, podrían dividirse en los siguientes tipos:

- *Señales de mercado.* En las que destaca la situación de la empresa en el mercado (cuota de mercado, etc.), desde el punto de vista de que, así como el precio es un indicador de calidad para los consumidores, el posicionamiento de la empresa lo es para los inversores y acreedores. Asimismo, el riesgo asumido en el mercado y la política de dividendos influirían también en los niveles de reputación corporativa.
- *Señales contables.* Los niveles de rentabilidad obtenidos por la organización, así como el riesgo percibido por sus *stakeholders* serían determinantes, asimismo, de los niveles de reputación corporativa.
- *Señales institucionales.* En este grupo se incluirían la propiedad institucional de la empresa, su responsabilidad social, la visibilidad en los medios de comunicación, así como su tamaño. - Finalmente, el tipo de estrategias organizativas (diferenciación y diversificación), así como las formas que éstas adopten, también constituyen importantes elementos de influencia en la reputación corporativa.

A estas señales Rao (1994) añade las de “legitimación”, de tal manera que, en contextos de certificación de desempeños organizacionales, puede crearse una cierta jerarquía de las empresas implicadas, lo cual contribuye de manera determinante a construir la reputación de las mismas.

Este conjunto de señales percibidas por los influenciadores de la empresa, configuradoras de la reputación, van a constituirse en determinantes fundamentales de las expectativas en relación con el consumo del producto o servicio ofertado por la organización (Shapiro, 1982 y 1983; Allen, 1984; Yoon et al, 1993).

Este hecho, de acuerdo con Carreras, et al. (2013), nos lleva a destacar un elemento clave en relación con el proceso de construcción de la reputación: el hecho de que el mismo se produce en “el mundo de información incompleta y

asimétrica planteado por la visión de la teoría de la decisión que entiende que los actores toman sus decisiones a partir de señales y de variables *proxy*, que utilizan para establecer suposiciones acerca de las intenciones y comportamientos futuros de otros actores” (Rao, 1994; 30).

Según Carreras, et al. (2013) todo ello lleva a Fombrun y Shanley (1990) a plantear un modelo de construcción de la reputación bajo condiciones de información incompleta en el que, a partir de las actividades de la empresa tanto en los ejercicios anteriores como en el actual, se generan el conjunto de señales informativas que los *stakeholders* utilizan para delimitar sus juicios en relación con la reputación de la organización lo cual, evidentemente, condicionará las actividades de la empresa en ejercicios posteriores.

Finalmente, de acuerdo con Carreras, et al. (2013) es necesario destacar el carácter de multidimensionalidad que posee la reputación, lo que hace que “una misma empresa pueda tener numerosas reputaciones: una reputación para la calidad, otra para el marketing, otra para la innovación del producto, etc. y todas esas dimensiones conjuntamente generan una reputación global para la organización” (Herbig et al, 1994; 23). No obstante, debido a que la empresa tiene multitud de públicos, cada uno de ellos podrá considerar diversos atributos de cara a configurar la reputación global de la empresa, y más aún, incluso considerando los mismos atributos, el peso a adjudicar a cada uno de ellos de cara a construir la reputación global podrá diferir entre ellos (Caruana, 1997; Lewis, 2001; Nguyen y Leblanc, 2001). Por tanto, la reputación de una organización vendría a ser una agregación de las percepciones individuales de sus *stakeholders*, en relación con la adecuación de las respuestas de la organización a sus expectativas.

En este sentido Carreras et al. (2013) definen el concepto de reputación corporativa como el conjunto de evaluaciones colectivas, suscitadas por el comportamiento corporativo, en las distintas audiencias, que motivan sus conductas de apoyo u oposición.

Frente a la importancia que cobran hoy los públicos para el desarrollo de los objetivos de una organización (cliente, proveedores, trabajadores, sociedad, medios de comunicación, etc.), la reputación corporativa resulta ser uno de los temas de mayor preocupación en el mundo organizacional actual.

Como hemos comentado anteriormente, y de acuerdo a Carreras et al. (2013) este activo intangible es vital para la sostenibilidad de cualquier organización, dejando de ser un tema exclusivo de las empresas, en tanto, de la reputación depende la construcción y mantenimiento de los vínculos con los públicos de interés y es fundamental para lograr credibilidad en un mercado, en un contexto social, así como determinante a la hora de generar diferenciación de una organización o una marca ante similares, favoreciendo la creación de valor.

a) Reputación, imagen e identidad

El concepto de reputación está vigorosamente relacionado con otros provenientes de distintos campos de la dirección de empresas, fundamentalmente del área comercial y de marketing, en especial los de imagen e identidad corporativas (Gotsi y Wilson, 2001). Dicha conexión se justifica en la medida que todos ellos parten de la relación que existe entre la organización y su entorno, y más concretamente de las percepciones que de la organización tienen el conjunto de sus *stakeholders*. Quizás por ello convenga, antes de nada, delimitar las fronteras de dichos conceptos, poniendo asimismo de manifiesto las posibles interconexiones entre los mismos, lo cual se estima puede contribuir a definir la hoja de ruta para la gestión de la marca país.

En este sentido, Gioia y Corley (2000) realizan un esfuerzo revisor de la literatura, llegando a distinguir hasta seis “formas de imagen”, término con el que hacen alusión a conceptos más o menos directamente relacionados con los de imagen, identidad y reputación empresarial (Ver Tabla 2).

Comenzando nuestro análisis por el concepto de imagen, como paso previo sería necesario distinguir al menos, siguiendo a Capriotti (1999), entre los siguientes tipos:

- a) Imagen de producto, que vendría a ser la actitud que tienen los públicos hacia los productos como tales, sin mediar las marcas o nombres de las empresas.
- b) Imagen de marca, que estaría constituida por las actitudes que presenta el público respecto a una determinada marca o nombre de un producto. Esta imagen existirá al margen de la imagen global “si la empresa comercializa productos bajo nombres de marcas distintas del suyo propio” (Sanz, 1994; 134).
- c) Finalmente, la imagen de empresa o imagen corporativa, que vendría a ser la idea global de la organización en cuanto a “ser vivo social y comunicativo” (Capriotti, 1999; 30). En este sentido, si la empresa sólo comercializa productos bajo su nombre genérico, la imagen de marca y la de empresa tenderán a la convergencia en un único concepto (Sanz, 1994).

A nuestros efectos, tratando de adoptar un enfoque lo más globalizador posible y centrándonos en este último concepto, la imagen de empresa puede ser definida como el conjunto de significados o ideas utilizadas para describir o recordar una determinada organización (Mínguez, 2000). En este sentido, puede decirse que la empresa no cuenta con una sola imagen, sino que existen muchas imágenes, dado que “cada persona cuenta con su propia imagen de la empresa” (Dowling, 1993; 102), de tal manera que “en función del grupo de individuos implicado (clientelas, accionistas, empleados, proveedores, etc.) la imagen de la empresa podrá tomar aspectos y matices diferentes, con atributos propios de cada uno de tales grupos o tipos de públicos” (Sanz, 1994: 134).

En dicha imagen corporativa se puede distinguir un componente “funcional”, relacionado con las características tangibles de la empresa, de otro que podemos denominar “emocional”, que está asociado a dimensiones psicológicas y que se manifiestan a través de sentimientos y actitudes hacia la organización (Nguyen y Leblanc, 2001).

La imagen de la empresa, así definida, debe ser entendida como fruto de un proceso, cuyo resultado es “función de lo que la gente dice acerca de la organización y también de lo que la propia empresa dice de sí misma” (Dowling, 1993; 102). En este sentido, las personas seleccionaran, de manera consciente o inconsciente, aquellos hechos y realidades compatibles con su particular configuración de actitudes y creencias, de tal manera que puedan ser recuperados de la memoria para reconstruir la imagen de la empresa, cuando ésta sea traída a la mente (Nguyen y Leblanc, 2001).

Por ello, podemos concluir que la imagen de la empresa no sólo es un producto de la organización que a continuación es transmitido a los públicos, sino que estos últimos se constituyen en sujetos activos, “sujetos creadores” (Capriotti, 1999, p. 30), que generan la imagen de la empresa a partir de la información o desinformación de la que disponen sobre la misma. Siguiendo a Capriotti (1999), pueden distinguirse tres fuentes principales de información, en lo que al proceso de creación de la imagen corporativa se refiere:

- Los medios de comunicación de masas, tanto en lo que se refiere a los mensajes comerciales directamente controlados por la organización, como a las noticias generadas directamente por el propio medio.
- Las relaciones interpersonales. En este ámbito, es de destacar el importante papel que pueden jugar los grupos de referencia en la conducta del individuo, a través de la transmisión de los valores que le son propios, así como los líderes de opinión, en la medida que presentan un importante grado de credibilidad, fruto del mayor conocimiento que se les supone en relación con un área determinada.
- Finalmente, la experiencia personal constituye también una importante fuente de información, que influye frecuentemente de manera decisiva en la formación de la imagen de una organización. Esta experiencia puede ser tanto directa (contacto con la empresa como institución, o bien con miembros de la misma) como indirecta (a través del consumo de sus productos o servicios, o bien a través de la observación de su comportamiento institucional).

Por todo lo dicho respecto a la imagen de la empresa, fácilmente se deduce que la propia organización puede jugar un papel fundamental a la hora de gestionar el proceso conducente a su creación (Dowling, 1993; Gatewood, Gowan y Lauteschalager, 1993; Sanz 1994; Capriotti, 1999; Gioia, Shultz y Corley, 2000; Nguyen y Leblanc, 2001).

Por tanto, la relación entre la identidad de la organización (lo que la empresa es) y la imagen de la misma (lo que los diferentes stakeholders creen que la empresa es) se articula a través, según Sanz (1994), de un proceso de comunicación global, que generará una “identidad proyectada” (es decir, lo que la empresa dice que es).

En este contexto, la reputación de una organización surgiría a partir de la comparación en la mente de los individuos de la imagen percibida de la misma con sus consideraciones en torno a lo que deberían ser los valores o comportamientos ideales, así como con las organizaciones competidoras (Mínguez, 2000).

A partir de la afirmación anterior, es evidente la estrecha relación existente entre los conceptos de imagen y reputación corporativa. De hecho, ambos son el resultado de un proceso de agregación que incorpora diversa información que es utilizada por los distintos agentes de a cara formar una percepción externa de la empresa. Este proceso puede incluso realizarse por parte de agentes que carecen de un contacto directo con la organización, en la medida que dicha percepción es susceptible de ser delimitada a partir de fuentes alternativas de información, tales como la publicidad o el contacto con otros agentes que sí han tenido esa experiencia directa (Nguyen y Leblanc, 2001).

Tabla 2. Conceptos relacionados con imagen, identidad y reputación empresarial

Concepto	Definición en la literatura
Imagen externa construida	Percepción, por parte de los miembros de la organización, de cómo es ésta percibida por los agentes externos.
Imagen proyectada	Imagen singular creada por la organización para ser comunicada, que puede o no ajustarse a la realidad.
Imagen futura deseada	Visión de la percepción futura que la organización le gustaría que tuvieran de sí misma en algún momento futuro.
Identidad corporativa	Representación consistente y dirigida, planificada y aplicada, que la organización realiza de sí misma tanto hacia el interior como hacia el exterior de la misma.
Impresión transitoria	Impresión a corto plazo construida por un receptor cualquiera a través de la observación directa o la interpretación de los símbolos de una organización.
Reputación	Juicios colectivos, a largo plazo y relativamente estables, que los agentes externos realizan de las acciones y realizaciones de la organización.

Fuente: Gioia & Corley (2000)

Por todo ello, si en la literatura, como ya hemos indicado, es posible encontrar planteamientos que utilizan los conceptos de imagen y reputación como sinónimos (Dowling, 1993; Gatewood, Gowan y Luteschalager, 1993; Gotsi y Wilson, 2001); o incluso que entienden que la reputación forma parte de la imagen corporativa (Nguyen y Leblanc, 2001); quizás el planteamiento más generalizado sea el que entiende que la reputación, más que la imagen de la corporación, consiste en los juicios o valoraciones que se realizan sobre esa imagen por parte de sus públicos (Mínguez, 2000).

En sentido puede decirse siguiendo a Herbig et al (1994; 23 - 24), que la reputación es la estimación de la consistencia a lo largo del tiempo de un determinado atributo de una entidad concreta, lo cual se relaciona directamente con su "credibilidad"; esto es, la confianza respecto a las intenciones de la organización en un momento concreto.

Este elemento tiene especial relevancia respecto a la calidad de los productos o servicios, en los mercados en los que existe información imperfecta respecto a dicho atributo, en la medida que la reputación acumulada por la organización a lo largo del tiempo serviría como elemento predictor utilizado por

los consumidores de cara a prever la calidad de los futuros productos o servicios y, por tanto, para tomar sus decisiones de compra (Shapiro, 1982 y 1983; Allen, 1984).

Sin embargo, cada vez son más los autores que incorporan a la definición de reputación corporativa un concepto más adecuado, en el sentido de que se encuentra relacionado con la emergencia de conductas. Se trata del concepto de “juicio de valor”, que también se ha reconocido como “evaluación” o “estimación”. En estas nuevas definiciones, la reputación corporativa no sería un conjunto de percepciones sobre la empresa sino un conjunto de evaluaciones colectivas que mantienen las distintas audiencias implicadas sobre una corporación y que las predispone hacia las conductas de valor favorables o desfavorables (Carreras, Carreras , Alloza, 2013).

De acuerdo con Carreras, et al (2013) la reputación contiene 5 rasgos característicos:

- 1) *Constructo social*: el término procede de la teoría de la fenomenología social (Berger y Luckman, 1971). Esta escuela de pensamiento sociológico entiende que la realidad social son «construcciones» externalizadas en el comportamiento y compartidas por los demás. En cuanto los significados son compartidos, son internalizados y externalizados, es decir, son reales en las conductas de las personas. Pues bien, en la línea de esta teoría, la reputación sería un conjunto de creencias sobre la corporación, que están generalizadas en la población (compartidas) y que sirven para orientar la conducta de las personas. Ahora bien, no todas las creencias motivarán la conducta: solo aquellas que sean positivamente o negativamente valoradas (Ajzen, 1991).
- 2) *Poliocular*: porque depende de la audiencia que lo esté creando. En efecto, la reputación no está en la empresa sino que está en los grupos de interés y se forma como reacción al comportamiento de la empresa. Pero esa reacción depende de los intereses y la posición que mantenga cada uno de los grupos de interés en el entramado de relaciones. No debemos olvidar que la empresa es un medio social en el que

interaccionan los distintos grupos. Precisamente ellos mantienen conjuntos de «rasgos prototípicos» que les son propios y específicos a su posición e interés y que permiten a las personas evaluar la empresa. Estos rasgos o dimensiones son compartidos por las audiencias interesadas. En este sentido, Fombrun habla de un conjunto de «percepciones agregadas» de los grupos de interés y compartidas por cada grupo.

- 3) *Comparativa*: porque puede ser comparada a lo largo del tiempo, contra el promedio del sector o contra otras compañías (Wartick, 2002). Como se ha señalado anteriormente, la reputación tiene la forma de un conjunto de creencias compartidas que son rasgos prototípicos, de carácter general, que utilizamos las personas para comparar las corporaciones.
- 4) *Evaluativa*: Son percepciones con valencia emocional positiva o negativa (Brown et al., 2006; Mahon, 2002). Esta característica es consistente con la naturaleza comparativa del constructo. Las evaluaciones tienen capacidad para activar una reacción de conducta favorable o desfavorable porque tienen un carácter actitudinal (Bagozzi y Dholakia, 2006).
- 5) *Actitudinal*: por su capacidad de provocar conductas de valor en las audiencias primarias, las que generan valor directo, como son los clientes, inversores y empleados.

b) La medición de la reputación corporativa

Aun cuando existen diferentes concepciones, como ya se ha visto en el apartado interior, al hablar de reputación de una organización, una marca o una persona, nos referimos a las percepciones y a las evaluaciones que los *stakeholders* tienen con respecto a la misma.

En la actualidad existen diferentes modelos y metodologías con las que se determina cuáles son las marcas o las organizaciones de mayor reputación en un país, un sector o un grupo específico de *stakeholders*. Entre ellos, quizá los más conocidos en el mundo empresarial son el modelo Reptrak® desarrollado por el Reputation Institute con la colaboración de Corporate

Excellence- Centre for Reputation Leadership (antes Foro de Reputación Corporativa) y el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa o Merco, resultado de una investigación en la cátedra del profesor Justo Villafañe en la Universidad Complutense de Madrid.

El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, Merco, comenzó a elaborarse en 1999, con el objetivo de evaluar la reputación corporativa de las empresas que operan en España. Tras quince ediciones de Merco en España, el monitor se ha convertido en un referente a nivel nacional e internacional, con un importante reconocimiento en el mundo empresarial. El impacto de Merco en la valoración de la reputación corporativa de las empresas que operan en España es muy alto: la publicación anual del ranking Merco empresas, líderes, y responsabilidad y gobierno corporativo se ha convertido en un acontecimiento de gran relevancia, que genera una importante expectación, contando con la presencia de algunos de los principales líderes de las empresas más importantes que operan en España. Merco tiene un origen universitario, ya que nace como resultado de una investigación en el seno de la cátedra del profesor Justo Villafañe en la Universidad Complutense de Madrid, donde se formaliza inicialmente su metodología. En la actualidad, Merco se articula como un proyecto dirigido por José María San Segundo Encinar, Director General de Análisis e Investigación, empresa española de referencia en el ámbito de la Investigación de Mercados, que asume la realización de Merco (Merco, 2015).

Desde 2011, Merco cuenta con seis monitores dirigidos al ámbito empresarial. Además de Merco Empresas, en España se elaboran, de forma anual, los ranking Merco Líderes, destinado a valorar a los líderes empresariales; Merco Marcas Financieras, orientado a la valoración específica de las organizaciones de este ámbito; Merco Consumo, que mide de forma semestral la reputación de las empresas desde el punto de vista de los consumidores; y Merco Personas, encaminado a evaluar el atractivo de las empresas como "marca empleador". El sexto monitor, de incorporación más reciente, es la valoración de las Empresas con mayor Responsabilidad y mejor Gobierno Corporativo, realizada por primera vez de forma conjunta con Merco Empresas en 2011 (Merco, 2015).

El Merco evalúa anualmente la reputación de las empresas y sus líderes basándose en cuatro evaluaciones y diez fuentes de información. De esta manera, Merco trata de valorar las distintas facetas que conforman la reputación de una empresa, utilizando para ello un proceso basado en diversas etapas, destinadas a recopilar los datos procedentes de diferentes fuentes de información. El resultado final es un índice que constituye, a su vez, la base de un ranking que se publica anualmente. La metodología de este sistema consiste en la aplicación de cinco evaluaciones entre las que se encuentra, en primer lugar, una encuesta a directivos miembros de los comités de dirección de las empresas más prestigiosas del país donde se realiza la medición, a partir de la cual se elabora un ranking provisional de reputación corporativa que no se hace público. Seguido a esto, se aplica una evaluación de expertos, de la cual participan miembros del Instituto de Analistas Financieros, asociaciones de consumidores, personas vinculadas a entidades no lucrativas, sindicatos y líderes de opinión. La tercera evaluación se conoce como *Trackinmerco* y sus resultados se incorporan con la perspectiva del consumidor. La cuarta evaluación, Merco personas, incorpora los resultados de la perspectiva de los trabajadores. Por último se realiza una evaluación directa, realizada por los técnicos del instituto de Análisis e Investigación mediante la aplicación de un cuestionario de méritos en el que se incluyen las empresas incluidas en el ranking resultado de la primera evaluación (Merco, 2015).

Por su parte, el Reputation Institute puso en marcha en 1999 un proyecto de medición de la reputación, denominado Reputation Quotient (RQ), para empresas líderes en Estados Unidos, Europa, Australia, Latinoamérica y Sudáfrica. En el año 2005, el RQ era el sistema de medición reputacional más extendido del mundo al utilizarse en Alemania, Argentina, Australia, Brasil, Chile, Dinamarca, España, Estados Unidos, Francia, Holanda, Italia, México, Noruega, Perú, Reino Unido, Suecia y Sudáfrica.

El RQ calculaba la reputación de la empresa como una media aritmética simple de los resultados de encuestas anuales sobre 20 atributos, agrupados en 6 dimensiones: Servicios y Productos; Resultado Financiero; Visión y Liderazgo; Atractivo Emocional; Responsabilidad Social; y Cultura y Entorno de Trabajo. No

obstante, el modelo no identificaba la importancia relativa de cada uno de los atributos y su contribución a cada dimensión, lo que dificultaba la toma de decisiones para mejorar o proteger la reputación de la empresa. Por ello, en 2005, el modelo evolucionó al modelo de gestión de la reputación corporativa que conocemos ahora: Reptrak® (Alloza & Martínez, 2007).

RepTrak®, a diferencia del RQ, es un estudio continuo o *tracking*, en terminología inglesa. Cabe señalar que los *tracking* han representado un importante avance en las técnicas de investigación social desde su primera utilización por Gordon Brown en los años 70 en el Reino Unido. Las principales ventajas de estos estudios es que permiten medir las evoluciones y tendencias, así como los efectos que provocan las crisis reputacionales o las crisis de mercado en todos y cada uno de los atributos que configuran la reputación. La percepción y las expectativas de los grupos de interés son dinámicas, cambian con el tiempo y se ven influidas por los escenarios políticos y sociales, por lo que hace y dice una empresa y por lo que hacen y dicen sus competidores. Es por ello que no se puede medir la reputación realizando una encuesta al año, sino que es preciso realizar las entrevistas de forma continua, todos los meses del año, para recoger información de la empresa y de todos sus competidores relevantes (Alloza & Martínez, 2007).

Actualmente Reputation Intsitude Reputation Institute investiga de forma continua a través de su Reptrak Global Pulse qué mueve la reputación en más de 15 grupos de interés en 25 sectores de actividad y más de 30 países. El RepTrak® está arraigado en todos estos estudios que proporcionan una base de datos estandarizada en el mundo para establecer comparaciones entre compañías y proporcionar un contexto para la toma de decisiones.

El RepTrak® Pulse mide el grado de admiración, confianza y respeto que los grupos de interés sienten hacia las organizaciones. Se podría decir que el RepTrak® Pulse es el “corazón palpitante” de la reputación de una compañía proporcionando un diagnóstico general sobre la salud de la reputación de la empresa. Se mide en una escala de 0 a 100 proporcionando una base

estandarizada global respecto a la cual las compañías pueden compararse entre grupos de interés.

El modelo se compone de siete dimensiones clave que determinan la reputación corporativa: Oferta de Productos y Servicios, Innovación, Entorno de Trabajo, Integridad, Ciudadanía, Liderazgo y Resultados Financieros.

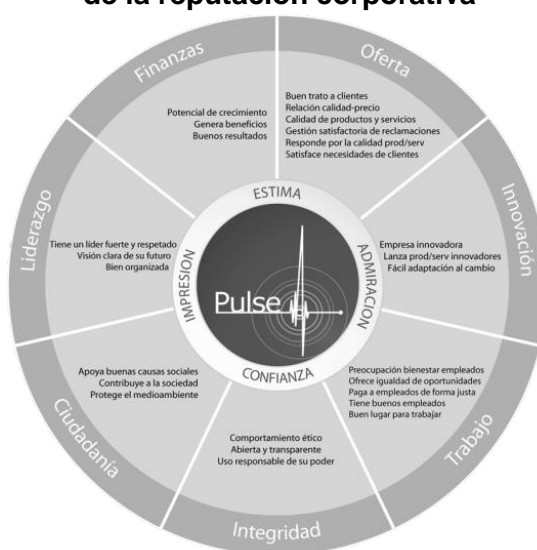
El Sistema RepTrak® evalúa el grado en el que una dimensión concreta afecta el vínculo emocional entre un grupo de interés concreto y la compañía, y determina cuales son las dimensiones que tienen el mayor impacto sobre el apoyo y la recomendación. El Sistema RepTrak® es la piedra angular de una gestión eficaz de la reputación porque permite a las compañías definir su percepción actual, identificar las palancas clave de la reputación e influir de forma activa sobre lo que más preocupa a los *stakeholders*. Trabaja entre grupos de interés proporcionando una única lente para medir y gestionar la reputación.

El Global RepTrak® Pulse anual es el mayor estudio sobre reputación del mundo. Ha sido diseñado para entender qué permite construir confianza y apoyo entre el público general en el mundo. Midiendo más de 2000 compañías de 25 sectores de actividad en 40 países, el estudio proporciona insights clave sobre qué determina esas percepciones y cómo influyen en el comportamiento del mercado. Las puntuaciones del RepTrak® Pulse proporcionan un *benchmarking* global para el seguimiento de las reputaciones corporativas en distintos sectores y países en el mundo, y sirve de base para el continuo liderazgo ideológico en el campo de la gestión de la reputación.

Ambos sistemas de medición plantean diferentes perspectivas, metodologías y variables. Por ejemplo, el Reptrak®, evalúa la relación emocional de públicos de interés y sus percepciones en relación con: (1) Oferta de Productos y Servicios, (2) Innovación, (3) Entorno de trabajo, (4) Ciudadanía, (5) Integridad, (6) Liderazgo y (7) Resultados financieros. Cada dimensión incluye una serie de atributos específicos que pueden ser adaptados para cada cliente (Reprtrak, 2015) (Ver figura 7).

Por su parte, el Merco, analiza: 1) Resultados económicos y financieros, 2) Calidad de la oferta comercial, 3) Reputación interna, 4) Ética y responsabilidad corporativa, 5) Dimensión internacional e 6) Innovación (Ver Figura 8). Al igual que en el caso anterior, cada dimensión incluye un conjunto de variables desde donde se determinan los resultados globales del estudio (Merco, 2015).

Figura 7. Modelo Reprtrak® y las siete dimensiones de la reputación corporativa



Fuente: Reputation Institute, 2015.

De estas mediciones se destaca la coincidencia en la perspectiva financiera, la calidad de los productos y servicios, la innovación y los resultados positivos de esfuerzos dirigidos al cuidado del ambiente y el compromiso con las sociedades. De igual manera, de acuerdo a estos dos modelos, la actitud de los líderes de las organizaciones es de gran importancia en la construcción de reputación, pues el grado de visibilidad que estos tienen debido al cargo que desempeñan, hace necesario que transmitan, comuniquen y personalicen los valores de la organización. En este sentido, una organización con líderes que demuestren compromiso con las necesidades de sus *stakeholders* generará credibilidad, recordación y una imagen corporativa positiva a nivel interno y

externo. De ahí, que estos modelos de medición, también han desarrollado metodologías específicas para analizar la reputación de líderes organizacionales, comparando dichos resultados con los de las organizaciones.

Figura 8. Valores y variables de la reputación corporativa evaluación Merco



Fuente: Merco, 2015.

Para finalizar este apartado cabe mencionar que los modelos de medición continua de la reputación sirven para tomar decisiones, para transformar y mejorar la empresa, así como para comprobar si la comunicación de esas mejoras está llegando eficazmente a los grupos de interés.

De acuerdo con Alloza & Martínez (2007) para obtener el máximo rendimiento de la medición se tiene que comenzar por definir un buen mapa de los grupos de interés que son clave para la empresa (estos grupos de interés serán distintos para cada sector de actividad y también para cada empresa).

Las organizaciones no pueden aspirar simplemente a tener una “buena reputación”; las empresas se gestionan sobre la base de su visión, su cultura y sus valores corporativos. Esto significa que no se debe buscar una buena

reputación en general sino que debe perseguir una reputación que la diferencie de las demás, de una forma sostenible en el tiempo (Alloza & Martínez, 2007).

En este sentido, cada empresa debe otorgar mayor importancia a algunas de las dimensiones de su reputación de acuerdo con su “visión reputacional”, es decir, según los rasgos por los que quiere ser reconocida y admirada por sus grupos de interés. Si pensamos, por ejemplo, en una empresa cuya visión y cultura están centrados en la idea de la innovación, esta dimensión adquiere un relieve singular que la convierte en área prioritaria de la gestión, en la que centrará el grueso de su comunicación con el fin de conseguir el reconocimiento y la percepción de “empresa innovadora” entre los grupos de interés que haya definido como claves para su estrategia.

La gestión proactiva de la reputación produce una profunda transformación en las empresas al introducir de forma irreversible una visión “multistakeholder” que orienta a la empresa a generar valor no sólo para el accionista sino para todos los grupos de interés y, como consecuencia de ello, a asegurar el valor para el accionista en el medio y en el largo plazo.

Para transformar será preciso identificar cuáles son los procesos, las actividades de la empresa que impactan en las percepciones de los grupos de interés. El objetivo es actuar sobre ellos, priorizando los planes de actuación, ubicando los recursos en las expectativas más relevantes para los stakeholders y midiendo de forma continua a través de los modelos de medición (Alloza & Martínez, 2007).

De esta forma, los sistemas de medición de la reputación permiten tener una “foto” para cada una de las dimensiones, mercados y grupos de interés, lo que facilita la toma de decisiones y la identificación de acciones específicas concentradas en problemas concretos y relevantes. Para ello los sistemas de medición deben estar diseñados para proporcionar indicadores de percepción para cada uno de los grupos de interés y comparar a cada compañía con sus principales competidores, así como con las empresas más visibles en los mercados en los que opera.

Estas percepciones deben ser contrastadas con los indicadores de gestión de la empresa (indicadores de procesos y actividades) y, a partir de esta información, se puede apreciar claramente cuáles son las áreas de mejora de procesos y actividades, y cuáles son los objetivos de comunicación que se deben perseguir para hacer llegar estas mejoras a todos los grupos de interés.

c) Relación entre reputación, marca y la comunicación.

Estamos entrando en un nuevo ciclo económico al que podríamos llamar “economía de los intangibles y la reputación” (Alloza, Carreras, & Carreras, Reputación, 2013). La base estructural de este nuevo contexto reside en la abrumadora proporción que corresponde a los intangibles en el valor total de las empresas cerca de un 80% del valor frente al 20% de los activos y recursos tangibles, una proporción que ha invertido la composición del valor de hace treinta años (Ocean Tomo, 2015).

La comunicación, la marca y la reputación corporativas representan una parte sustancial de este valor intangible. La urgencia en la protección y fortalecimiento de este valor explota en 2007 (Alloza, 2012a) con la crisis financiera, económica y de ruptura de la confianza en las instituciones, los gobiernos y las empresas (Edelman Trust Barometer, 2014).

El nuevo rol de las empresas y de las instituciones consiste en estar al servicio de sus grupos de interés. Por tanto el éxito empresarial debe medirse como la capacidad de conocerles en profundidad, identificar sus expectativas y fortalecer la relación con esos grupos antes y servirles mejor que los competidores (Alloza, 2011).

Actualmente las empresas que mejor gestionan su comunicación, sus marcas y su reputación son quienes están mejor posicionadas en términos relativos, frente a otros actores políticos y sociales, para actuar como impulsores de la recuperación de la confianza (Alloza, 2011).

Por lo tanto, la comunicación desempeña un rol indispensable en este proceso, siendo su papel el de poner en valor los esfuerzos y las iniciativas

implantadas por las organizaciones. “La comunicación *per se* no produce mejoras duraderas en las percepciones y en la reputación de las organizaciones, es el buen hacer que se comunica lo que realmente tiene ese poder” (Alloza, 2014).

La marca corporativa, construida sobre una identidad fuerte, compartida y capaz de generar un “sistema de creencias compartidas” (Arthur W. Page Society, 2012) en el ecosistema de los grupos de interés de una organización es la palanca de acción para expresar significados relevantes (Hollis, 2013) y comunicar esos compromisos o promesas que después la organización deberá cumplir y que generará identificación y deseos de prescripción y recomendación de la marca por parte de sus empleados y de sus clientes.

Como ya hemos explicado en apartados anteriores, por una parte, una marca es fuerte, creíble, generadora de confianza y de buena reputación para la empresa que la posee, en la medida en que consiga eliminar la disonancia entre las percepciones o expectativas que genera y las experiencias o realidades que entrega, es decir “dice lo que hace y hace lo que dice” (Instituto de Análisis de los Intangibles, 2010). Por otra parte, la reputación tiene un componente racional que permite descomponer la reputación en palancas de gestión y otro emocional que es necesario para provocar comportamientos en los grupos de interés. La reputación se traduce en actitudes que desencadenan comportamientos favorables hacia una empresa, una institución o un país.

Por tanto se puede decir que la marca ya no es solo lo que la marca dice de sí misma, sino lo que otros dicen ella. La idea de que aquello que importa es lo que la Dirección de Comunicación o las agencias de RR.PP. o publicidad dicen de una empresa ha quedado anclada en la orilla del mundo 1.0 en el que el impacto digital de las comunidades, las redes y la interconectividad de los diferentes grupos de interés no se había producido todavía (Corporate Excellence -Centre for Reputation Leadership, 2012b)

Los *stakeholders* se han multiplicado, han perfeccionado su control (en términos de opinión) sobre las compañías y han conectado sus experiencias y

visiones sobre las mismas (ya no valen los eslóganes), haciendo más imprevisibles, rápidas y difíciles de monitorizar sus reacciones. En ese sentido, el papel de los empleados resulta fundamental a la hora de valorar su propia experiencia con la organización y validar con su opinión la reputación que la marca obtiene en el exterior de la misma: son, en definitiva, los encargados de hacer cumplir la promesa, porque el comportamiento y la actitud de los empleados tienen más impacto que cualquier campaña de publicidad.

Los nuevos medios sociales están acrecentando esta tendencia, pero a la vez, son una fuente de gran ventaja competitiva para los profesionales de la comunicación, al permitirles desplegar sus habilidades tradicionalmente centradas en las relaciones y la gestión de conversaciones, del diálogo, siempre y cuando consigan generar unos contenidos suficientemente buenos, atractivos y con repercusión social, como antes hacían los publicitarios.

Como hemos señalado en apartados anteriores, hasta hace poco se pensaba que la marca era todo aquello que decía la propia compañía, por tanto, no es de extrañar que en dicho contexto la publicidad fuese la gran protagonista. Pero eso ya no es así: la marca ya no es solo lo que la organización dice sobre ella (proyección intencionada de la identidad o creación de una imagen), sino lo que otros dicen de ella (proyección no intencionada de la identidad o percepción de una reputación), sobre todo cuando la organización no está “delante”, y eso es justamente lo que ocurre en el mundo 2.0 (Corporate Excellence -Centre for Reputation Leadership, 2012b).

Los consumidores, empleados y clientes hablan libremente de las marcas porque no están ahí controlando lo que dicen, esto supone, justamente, una gran pérdida de control por parte de las marcas. Las reglas y los principios en los que se basa la conversación marca-*stakeholder* son ahora muy diferentes: diálogo, integridad, transparencia, autenticidad, honradez, compromiso.

Para ello, para lograr el compromiso y la vinculación de los grupos de interés es necesario establecer una relación más directa, clara y, justamente, transparente con ellos, porque lo que dicen las marcas, sí, pero lo que hacen,

sobre todo, es lo que acaba definiendo y determinando su reputación, aquello en función de lo cual los *stakeholders* basan su opinión y reconocimiento.

Esta doble óptica del concepto, percepción y comportamiento, nos lleva a que gestionar la reputación implica gestionar “la realidad” de la organización y asegurar que esta gestión es percibida por los grupos de interés. Esta definición de la reputación deja bien claro que no se puede gestionar este intangible desde la función de comunicación de las empresas exclusivamente. La reputación es responsabilidad de todas y cada una de las áreas de actividad de la empresa, donde el papel de la comunicación es poner en valor, dar a conocer la realidad de la actividad realizada por todas y cada una de las áreas. La base sobre la que descansa la reputación es, por tanto, la realidad y el compromiso de la empresa, mientras que la comunicación es la herramienta indispensable para hacer llegar esta realidad a todos los grupos de interés con los que se relaciona la empresa.

Una empresa innovadora y con buena reputación necesita tener herramientas que le permitan escuchar permanentemente los juicios y las expectativas que sobre ella realizan sus grupos de interés. Esta escucha permite una reacción rápida y efectiva para proteger el valor (gestionar el riesgo reputacional) y para incrementar el valor (gestionar las oportunidades de fortalecimiento de la reputación). Las empresas que más rápido se adaptan a los cambios, es decir, las que más capacidad de escucha y reacción tienen, son las que obtendrán mayores flujos de caja futuros. En definitiva, una empresa que escucha a sus grupos de interés reacciona más velozmente que una empresa que no tenga sistemas de escucha/métricas cuya reacción se producirá después de haber sufrido un impacto negativo en su cuenta de pérdidas y ganancias (Corporate Excellence -Centre for Reputation Leadership, 2012b).

De esta manera, la marca, la reputación y la comunicación deben ser entendidas y gestionadas de forma integrada. No se puede aspirar simplemente a tener una “buena reputación” en general que diferencie a las organizaciones de sus competidores. “La diferenciación duradera y sostenible se construye sobre la base de la identidad, el propósito, la visión, la cultura y los valores de una organización. Este es el rol de la marca corporativa” (Alloza, 2014).

1.5 Sobre el concepto de Diplomacia Pública

El concepto *Soft Power* fue acuñado por Joseph Nye al final de la década de 1980, momento en el cual se discutía sobre la decadencia del poder de Estados Unidos. Dicho concepto se enmarca dentro de la teoría de la Estabilidad Hegemónica, y ha sido plasmado en diversas obras, entre las cuales resaltan *Bound to Lead: the Changing Nature of American Power* (1990), *The Paradox of American Power* (2002) y *Soft Power: the Means to success in World Politics* (2004).

El nacimiento de este concepto obedeció a un cambio coyuntural en el sistema internacional de aquel momento, el final de la Guerra Fría, trayendo como consecuencia el fin del orden bipolar y una serie de consecuencias que serán examinadas, para posteriormente desarrollar el concepto *Soft Power*.

Durante la Guerra Fría, la bipolaridad tuvo como una de sus principales características el hecho de que prácticamente todos los Estados del mundo tuvieran una postura respecto a una de las dos ideologías imperantes: democracia liberal o socialismo, representadas por los Estados Unidos y la Unión Soviética, como una forma de posicionarse internacionalmente. Sin embargo, con la caída de la Unión Soviética, la dinámica bipolar desapareció para dar paso a nuevas formas de posicionamiento.

Entre estas se encuentra la reivindicación de identidades, lo cual ha hecho que a partir de entonces en el mundo contemporáneo varios Estados comiencen a buscar una diferenciación respecto a otros basados en sus respectivas culturas. Por otro lado, desde el final de la Guerra Fría se ha visto igualmente el comienzo de la llamada era de la información, la cual se puede caracterizar por

[...] la amplia proliferación de información y tecnologías de las comunicaciones y las capacidades que estas tecnologías proveen y proveerán a la humanidad para superar las barreras impuestas a la comunicación por tiempo, distancia y ubicación y las limitaciones inherentes a las capacidades humanas de procesar información y tomar decisiones (Albert & Papp, 1997, p.2).

Ante los cambios que la era de la información ha representado, esta se ha calificado como una revolución, debido a la reducción en los costos de comunicación y transmisión de la información y al acceso cada vez más amplio que pueden tener las personas a esta gracias a las tecnologías de la comunicación.

En medio de esta situación, se presenta la Paradoja de la Abundancia, la cual plantea que “una plenitud de información lleva a una pobreza de atención” (Keohane & Nye Jr., 1998, p.89), es decir, cuando una persona está expuesta ante mucha información, se reduce la atención que esta puede prestar a los contenidos presentados. Por esta razón, es de vital importancia contar con credibilidad a la hora de publicar información, con el objetivo de que la información que se desea transmitir cuente con la atención del público.

En las relaciones internacionales contemporáneas, los Estados continúan siendo los actores principales del sistema internacional. No obstante, es clave reconocer la aparición de nuevos actores como las organizaciones no gubernamentales, empresas e individuos que han contribuido a que los Estados ya no posean el monopolio de la información y que en algunos casos, han llegado incluso a tomar funciones tradicionalmente concernientes a los Estados.

Así entonces, en el contexto de la era de la información, y en la búsqueda de credibilidad, los Estados han comenzado a dirigirse hacia el público general difundiendo información confiable. Aunque la comunicación y contactos entre diplomáticos, élites políticas, económicas y militares siguen vigentes, el público general ocupa un lugar importante en la comunicación de los Estados, pues es este quien en gran medida, a través de la información puede interpretar o modificar las imágenes que se tienen de los Estados y sus sociedades.

La importancia de contar con credibilidad y de transmitir información confiable ha sido prioridad para los Estados desde tiempo antes, como se pudo evidenciar en las guerras mundiales y en la Guerra Fría, a través de la radiodifusión y la propaganda. Sin embargo, la dinámica de la transmisión de información ha cambiado desde el final de la Guerra Fría, pues los mecanismos

principales por los cuales se difunde la información han variado y se han diversificado.

Bajo el contexto mencionado anteriormente, cabe preguntarse entonces ¿Qué es el *Soft Power*?, ¿Cuál es su origen y relevancia para la gestión de la marca país?

Como se mencionó anteriormente, el concepto *Soft Power* fue desarrollado por Joseph Nye a finales de la década de 1980, y desde entonces el término ha gozado de popularidad tanto en medios académicos como en medios gubernamentales alrededor del Mundo. Una de las principales preocupaciones en aquel momento en Estados Unidos era el declive de su poder, a lo cual Joseph Nye respondió planteando que Estados Unidos no había entrado en una decadencia total, debido a que el país poseía la habilidad de atraer a otros, pudiendo de esa forma obtener los resultados que deseaba, creando así el concepto *Soft Power*.

Para poder comprender el origen y la concepción de *Soft Power*, se debe aclarar en primer lugar lo que es el *Hard Power*. A lo largo de la historia, se ha podido evidenciar que gran parte del poder de los imperios, de los reinos, de los Estados, ha recaído sobre un poder coercitivo, reflejado en un poder económico (especialmente en el sentido de sanciones y presiones económicas), y sobre todo en el poder militar, o uso de la fuerza. Este poder se ha utilizado con el objetivo de lograr resultados esperados, así como también para conseguir resultados sobre el comportamiento de otros.

Ahora bien, mientras el *Hard Power* se basa en la coerción, el *Soft Power* se basa en la cooptación. El *Soft Power* se caracteriza por “la habilidad de modificar las preferencias de otros” y en “hacer que otros deseen los logros que uno desea” (Nye, 2004). En este orden de ideas, se tiene que la principal característica del *Soft Power* es la atracción, y “las fuentes que producen *Soft Power* son los activos que producen la atracción”. Estas se basan en: la cultura, los valores políticos y las políticas exteriores que tengan los Estados:

Las fuentes que producen Soft Power se originan en gran parte de los valores que una Organización o un país expresan en su cultura, en los ejemplos que da por sus políticas y prácticas internas y en la forma en que maneja sus relaciones con otros (Nye, 2004, p.5).

Estas prácticas de *Soft Power* se pueden ver reflejadas en las actuaciones de Estados como Noruega y Suiza, con su apoyo a los procesos de paz en distintos Estados del mundo, o de Estados como los Países Bajos y Suecia con su apoyo a la cooperación internacional, al igual que en algunos Estados asiáticos, con su apoyo a las políticas ambientales, y al tema de seguridad humana, que también es impulsado por países como Canadá. Gracias a este tipo de prácticas y a la credibilidad y confianza que gozan, los Estados pueden atraer la atención hacia ellos.

No obstante, es necesario aclarar que en los ejemplos mencionados anteriormente, las actuaciones vienen directamente dadas por el Estado, en especial por sus valores políticos y sus relaciones exteriores, pero así como el *Soft Power* tiene su origen directamente en el Estado, también se origina en la sociedad civil, en el mundo empresarial así como también en las industrias culturales. Por esta razón, hay Estados cuya cultura, economía y sociedad han tenido un alcance global, gracias precisamente a sus atributos culturales y a su mundo empresarial. Tal es el caso de India con *Bollywood*, su principal industria cinematográfica, además de su cultura religiosa y espiritual, o el caso de Corea del Sur con los *Chaebol* (Hyundai, Daewoo, Kia, Samsung, LG), y desde luego el caso de Estados Unidos con *Hollywood*, marcas reconocidas o cadenas de comida famosas como *Burger King* o *McDonald's*, sin contar sus numerosas empresas y su cultura popular.

De esta manera se puede ver que el *Soft Power* no es propiedad exclusiva de los gobiernos, puesto que así como ellos pueden ejercer una atracción mediante sus actuaciones, otros actores privados también la pueden ejercer. Esto ha planteado un reto a los Estados propio de la globalización y de la era de la información: los Estados ya no son los únicos agentes que pueden regular los flujos de información que los posicionan internacionalmente, pues hay nuevos

actores que han hecho su aparición en el sistema internacional, tales como ONG's, las empresas multinacionales, y los individuos.

En una apertura de la información, en una comunicación transfronteriza, y en un mundo en el que la información está disponible a través de diferentes tecnologías, estos nuevos actores han comenzado a ejercer un *Soft Power*, una atracción que ha comenzado a limitar la acción de los Estados en cuanto al monopolio de la información, y por supuesto, a sus actuaciones. Además de esto, en la actualidad existen redes transnacionales, que llevan ideas a través de fronteras.

En la actual era de la información, en que una significativa cantidad de información crea una paradoja de la abundancia, es necesario tanto para los Estados como para los nuevos actores del sistema internacional difundir información con credibilidad, y por supuesto, posicionarse mediante actuaciones, informaciones y opiniones confiables. No obstante, para poder llevar esto a cabo es necesario buscar nuevas formas de difusión de la información, lo cual se traduce en una mayor cooperación entre diferentes entidades pertenecientes a los gobiernos, al sector privado y a la sociedad civil.

El término “diplomacia pública” fue acuñado en 1965 en Estados Unidos de Norteamérica, en plena Guerra Fría, por Edmund Gullion, decano de la *Fletcher School of Law and Diplomacy* de la Tufts University. Su definición de Diplomacia Pública es:

“La diplomacia pública trata sobre la influencia de actitudes del público en la formación y ejecución de políticas exteriores. Comprende dimensiones de las relaciones internacionales más allá de la diplomacia tradicional; el fomento de los gobiernos de la opinión pública en otros países; la interacción grupos privados e intereses en un país con aquellos de otro país, el reportaje de asuntos exteriores y su impacto en la política, comunicación entre aquellos cuyo trabajo es la comunicación, así como entre diplomáticos y corresponsales extranjeros, y el proceso de comunicaciones interculturales” (The Fletcher School Tufts University. The Edmund Guillion Center of Public Diplomacy , 2012)

Con base en esta definición, se puede notar una diferencia respecto a la práctica diplomática entre los Estados, pues la diplomacia pública va más allá de la diplomacia tradicional, incluyendo una comunicación con un componente significativo de relaciones públicas⁶, así como los nuevos actores, en especial el público general, entendido como la sociedad civil.

La razón principal por la cual los Estados practican la Diplomacia Pública se encuentra en la necesidad de contar con credibilidad ante dicho público general, dadas las facilidades con las que cuentan las personas para enviar y recibir información en el contexto actual, la cual ha traído como consecuencia el hecho de que el Estado no sea el único ente regulador de la información, razón por la cual la Sociedad civil tiene acceso a ella e incluso puede difundirla mediante diferentes fuentes. Además de un mayor acceso a la información, la sociedad civil tiene ahora mayores facilidades para viajar y establecer contactos de distintos niveles que ayudan a obtener información de primera mano y experiencias personales con las cuales contrastar informaciones ofrecidas por sus propios gobiernos.

En este contexto, la ejecución de la diplomacia pública ha abarcado actividades como: “programas de intercambio, programas de visitas, enseñanza del idioma nacional, eventos e intercambios culturales, y programas de radio y televisión” (University of Southern California. USC Center on Public Diplomacy at the Annenberg School, 2011), con diversos objetivos que varían dependiendo del contexto propio de cada Estado y la forma en que este aplique la diplomacia pública.

Entre los objetivos que busca la práctica de la diplomacia pública se encuentran: “apoyar objetivos de largo plazo de política exterior, impulsar las exportaciones y la inversión extranjera directa, ayudar al posicionamiento en el escenario mundial, ayudar a establecer la propia identidad, transmitir el

⁶ En este punto es importante clarificar que diplomacia pública no se debe confundir con relaciones públicas, aunque haya un componente importante de relaciones públicas en la práctica de la diplomacia pública.

compromiso hacia una sociedad internacional estable y un orden multilateral pacífico, ayudar a corregir estereotipos negativos en el exterior, “aumentar la familiaridad con el país, aumentar la apreciación y percepción positiva del país, atraer personas, influenciar el comportamiento y posición de las personas respecto al país. No obstante, probablemente el objetivo más sobresaliente de la diplomacia pública es “la creación, proyección o promoción de una imagen positiva del país”.

Como se ha mencionado anteriormente, los objetivos de la diplomacia pública y la forma en que esta se practica varían dependiendo del contexto de cada Estado. Para la práctica de la diplomacia pública pueden distinguirse tres dimensiones, planteadas por Mark Leonard en su obra *Public Diplomacy* (2002): “manejo de noticias (que también se puede ver como la comunicación diaria, frente a las noticias del día a día); creación de agenda (mediante envío de mensajes estratégicos); y construcción de relaciones”. Cada una de estas dimensiones opera en diferentes tiempos: “horas y días, semanas y meses, y años, respectivamente”.

La práctica de la diplomacia pública ha variado a lo largo del tiempo, incluyendo nuevos elementos, y dando como resultado una separación de la práctica de la diplomacia pública característica de los tiempos de la guerra fría de la práctica característica del contexto de post Guerra Fría.

Cuando se hace referencia a la diplomacia pública tradicional, se está haciendo referencia a la diplomacia pública formulada y practicada a partir de la década de 1960. No obstante, los elementos y práctica de esta se han ampliado, incluyendo actividades como: programas de intercambio, programas de visitas, enseñanza del idioma, eventos e intercambios culturales, programas de radio y televisión (USC Center on Public Diplomacy at the Annenberg School., 2011), actividades realizadas por diversos Estados del mundo hasta el día de hoy. En la actualidad, la diplomacia pública está más concentrada en la comunicación directa con la sociedad civil, aunque conserva sus componentes de la diplomacia pública tradicional, entre ellos: la persuasión hacia otros gobiernos, y la construcción de relaciones, eventos e intercambios.

El cambio de orientación hacia una nueva diplomacia pública tiene su antecedente en el final de la Guerra Fría y el consiguiente comienzo de la era de la información, pero en especial luego de los atentados del 11 de septiembre de 2001, en Estados Unidos, hechos que constituyen el comienzo de la segunda y tercera fase de la diplomacia pública, respectivamente (Szondi, 2008).

El contexto del surgimiento de la “nueva diplomacia pública” se encuentra en la mayor apertura y mayor acceso a la información gracias a las tecnologías de la comunicación y la información, además de la inclusión de variados temas en la agenda internacional. Eytan Gilboa ha definido este contexto de la siguiente manera:

La revolución en las relaciones internacionales ha transformado los fines y medios de la política exterior. Una imagen favorable y una reputación alrededor del mundo, alcanzada a través de la persuasión se han vuelto más importantes que el territorio y el acceso a materias primas, tradicionalmente adquiridas a través de medios militares y económicos (2008, p.61) .

Esta “nueva diplomacia pública” se caracteriza por la apertura de la práctica de la diplomacia pública a nuevos actores de las relaciones internacionales tales como organizaciones no gubernamentales, organizaciones supranacionales, actores subestatales, e incluso compañías privadas, también incluye desarrollos conceptuales recientes en los campos de mercadeo como el *Branding*, así como conceptos de las relaciones internacionales como el *Soft Power*. De esta manera, la diplomacia pública “es presentada como una política oficial que pone fuentes de *Soft Power* en acción” (Gilboa, 2008, p. 61). Adicionalmente, la nueva diplomacia pública ha recibido aportes de varias disciplinas, como las relaciones públicas, la diplomacia, la sociología, la historia, la psicología, la comunicación, y los estudios regionales, entre otros (USC Center on Public Diplomacy at the Annenberg School., 2011).

Existen diversas diferencias entre la diplomacia pública tradicional y la nueva diplomacia pública. Por un lado, la diplomacia pública ha cambiado las estrategias de persuasión por estrategias de construcción y mantenimiento de relaciones públicas mediante el diálogo; sumado a esto, la diplomacia pública ha

cambiado su mensaje de ideología, intereses e información por un mensaje de ideas, valores y colaboración; ha incluido en su presupuesto la asociación con organismos públicos y privados; y ha buscado no cambiar únicamente el comportamiento en públicos extranjeros sino crear un ambiente receptivo y una reputación positiva dentro del mismo país (Szondi, 2008). La nueva diplomacia pública está enfocada más bien en la construcción de relaciones y uno de sus principales aportes se encuentra en el *Soft Power* de una nación a través de una divulgación a largo plazo de cultura y valores, una explicación esmerada de políticas, y sobre todo una cooperación con la sociedad civil para transmitir mensajes con credibilidad” (McDowell , 2008, p. 12).

Pero por encima de todo, la Diplomacia Pública no es sólo comunicación. Tiene que basarse en políticas y acciones reales con las que debe ser coherente. Se basa en la integración estrecha de la política y la comunicación estratégica y, por lo tanto, en la consistencia. Es decir, cuando sea necesario también debe incluir la autocrítica (Leonard, 2005).

Ahora bien, en conclusión, el análisis reflexivo realizado en este primer capítulo sobre la marca, la reputación y la diplomacia pública viene a confirmar que la marca y todo el trabajo multidisciplinar que hay detrás tanto de su concepción, como de su gestión profesional, tienen una considerable importancia en el mundo de la marca país por las funciones que estos conceptos cumplen: la función primigenia de la marca es la de marcar como acto de identificación, la de diferenciarse frente otras marcas, la de connotar a través de sus atributos de garantía de calidad y autenticidad; la reputación de la evaluación que se hace de ella y por último la diplomacia pública como la comunicación y el hacer en las relaciones exteriores de un país.

Como mencionamos al inicio de este Capítulo, de acuerdo al Reputation Institute (2012) y Alloza, Carreras, & Carreras, (2013), Alloza en la actualidad todos operamos en la Economía de los intangibles y la reputación, es decir, operamos en un mercado donde el apoyo de los grupos de interés se sostiene más en las percepciones sobre las marcas que en las percepciones sobre sus

productos o servicios. Por tanto, es más importante quién eres que los productos que elaboras.

Este concepto ya había sido enunciado por Neumeier (2006) al presentar una cronología de la evolución desarrollada desde la marca y la experiencia manifiesta del propio consumidor. En 1990 las características (lo que tienes), en 1925 los beneficios (lo que haces), en 1950 la experiencia (lo que sientes y en el 2000, la identificación (quién eres).

Todo ello puede atribuirse a la evolución humana de la marca, es decir, la marca como persona y la manera en que estas hacen sentir a los consumidores, y aún más en términos de identificación, es decir de “lo que sienten” a “quién eres”.

Este argumento resulta cuanto menos irrefutable y ampliamente reconocido por las marcas y los gestores de éstas, y el caso de las marcas territoriales no debería ser una excepción. Por tanto, de la misma manera que las marcas comerciales deben interpretar, entender y adaptarse al mercado donde la reputación es más importante que el propio producto, las marcas país también deberían hacerlo.

CAPÍTULO II: LA MARCA PAÍS

2.1 Concepto de Marca País

El concepto de país hace referencia a un espacio geográfico y organización política, ocupado por un grupo de personas que comparten el mismo lenguaje, territorio y cultura. En este sentido, circunscribir a un país al concepto de marca, tiene como finalidad definir estrategias de posicionamiento y comunicación que permitan difundir una imagen positiva que sea reconocible en gran parte del mundo (Fischer et al., 2010).

El término marca país es tratado por diversos autores con distintas denominaciones pero cercanos significados.

Existen anglicismos que son homónimos al término de marca país como: *Place Branding* (Gertner & Kotler, 2002), *Nation Branding* (Anholt, 2002); *Destination Branding* (Ritchie et al., 1998); *Country Branding* (Olins, 2006) y *Country of Origin* (Papadopoulos & Heslop, 1993). Se puede observar que existen diferencias entre los términos utilizados como homónimos de marca país. Las distintas acepciones acuñadas por los autores, además de tener propósitos diferentes, implican tipologías específicas en manejos de *branding* y en cuestiones legales.

La marca país no cuenta con muchas definiciones debido a que su desarrollo conceptual ha sido relativamente reciente. Incluso el creador del concepto, Simon Anholt, ha llegado a plantear que para poder describir y reflejar mucha de la actividad en el campo, el término “Identidad Competitiva” es más apropiado. Este último término da origen al concepto “Ventaja Competitiva”, el cual hace referencia a la importancia de marcar una diferencia con respecto a las ventajas que presentan los Estados, en especial en términos económicos, turísticos y culturales. La diferencia marcada permite crear un incentivo y atracción para invertir y/o visitar el Estado en cuestión, y una marca país lo suficientemente fuerte puede proveer una ventaja competitiva en la economía globalizada.

La marca país puede definirse como una práctica destinada a promocionar la imagen de un Estado - Nación con miras a obtener beneficios en diversos campos de su desempeño y posicionamiento internacional. Según Ying Fan, la marca país se encarga de aplicar técnicas de comunicación de creación de marca y mercadeo para promocionar la imagen de una nación. Por otro lado, para Keith Dinnie, la marca país tiene como objetivo fortalecer la imagen y reputación de una nación para obtener beneficios en términos de incremento en la inversión extranjera directa, turismo, promoción de exportaciones, etc.". Además de estos beneficios, se pueden encontrar otros beneficios tales como: "atracción de talentos, estabilización de la moneda, restablecimiento de la credibilidad internacional y confianza de los inversores, incremento de la influencia política a nivel internacional, estimulación de convenios internacionales, fortalecimiento de la construcción de la Nación".

La marca país se refiere entonces a una práctica que es la de promocionar una imagen, la cual a su vez se promociona con un mensaje creado a partir de técnicas comerciales y de mercadeo. Este mensaje es el que se define como "Nation Brand", o "marca país", que puede definirse como: "El conjunto único, multidimensional de elementos que proveen a la nación de una diferenciación cultural y una relevancia para todas las audiencias a las que va dirigido". El hecho de que la marca país utilice técnicas comerciales y de mercadeo marca la diferencia respecto a las maneras en que los Estados se promocionaban anteriormente, lo cual ha hecho que la aplicación de marca país tienda a ser algo polémica, pues hay quienes se oponen a que un Estado–Nación se trate de la misma forma como se trata una marca. Cuando se trata de mostrar los atributos de un Estado-Nación hay que enfrentarse a una amplia gama: cultura, política, sociedad, historia, economía, inversiones, turismo, entre otros, razón por la cual la práctica de marca país no debe limitarse exclusivamente a prácticas de carácter comercial, sino a la creación de una estrategia que reúna y proyecte las cualidades de los atributos mencionados.

El campo de marca país ha tenido poco eco en la disciplina de las relaciones internacionales debido a que, por un lado, dicha práctica está relacionada con el mercadeo, que no ha tenido hasta el momento mayor relación con la disciplina. Por otro lado, también se debe a que la creación de una marca país ha tendido a tener una connotación negativa, pues la palabra “marca” se ha visto como algo negativo y simplista, ya que se ve solamente como un instrumento para marcar algo por medio de un logo, de una frase e imágenes, en el caso particular de las Naciones. Sin embargo, se puede tener un panorama más amplio de lo que implica la creación de una marca cuando se analiza la definición de *Branding*. Según Simon Anholt, *branding* es un concepto que tiende a entenderse de una forma simplista, al considerar esta actividad como “la forma en que la identidad de la compañía, el producto o servicio es presentada, y por tanto reconocida”. Sin embargo, “la definición avanzada de branding incluye la definición simple pero cubre la amplia área de estrategia corporativa, la motivación del consumidor y el accionista, y el comportamiento, comunicaciones internas y externas, ética y propósito”.

El hecho de que un Estado-Nación no pueda ser presentado como una marca aplicada a un bien o un servicio, el hecho de que la aplicación de construcción de marca al Estado sea visto como algo negativo y el hecho de que la creación de una marca sea más que la simple tarea de crear un logo y un slogan, hacen que la construcción de una marca país sea una tarea compleja.

Para empezar, *Nation Branding* es una actividad en la que deben estar involucrados diversos actores de la sociedad bajo el liderazgo del gobierno: sector público, sector privado y sociedad civil. Para que haya una construcción efectiva de marca debe haber una coordinación e inclusión en el proyecto. La creación de una marca país comienza por un proceso denominado ‘Encapsulación’, expuesto por Keith Dinnie, que consiste en la aplicación de un conjunto de atributos de marca a partir de tres conceptos: redefinición, creación de la marca, y “*Zeitgeist*”, entendido este último como el “espíritu” predominante en algún periodo de la historia. En la redefinición se eligen los valores a ser representados; en la creación de la marca se aplican técnicas tales como la

segmentación de mercados o el posicionamiento y se siguen procedimientos tales como la elaboración de encuestas y entrevistas a los ciudadanos, presentación de proyectos y diseño de logo. Finalmente, en el “*Zeitgeist*” se determinan aquellos factores sociales, económicos y políticos en los que la marca puede llegar a tener un impacto.

En la teoría sobre marca país existen algunos enfoques más centrados en el consumidor (Lightle, 2005) y otros en el valor de la marca (Anholt, 2002; Fan, 2010), pero algunos autores logran integrar las consideraciones relativas a las impresiones de quienes visitan y no han visitado un país (Pipoli, 2009; Papadopoulos & Heslop, 1993).

El concepto de marca país nace de la necesidad de los sectores empresariales y los gobiernos por generar una identidad propia frente a los mercados internacionales (Gudjonsson, 2005). Marca país hace referencia a la aplicación de un marketing sofisticado combinado con técnicas del *branding* para cultivar el entendimiento de una nación (Pike, 2011).

El concepto de marca país se fundamenta en supuestos comunes que obligan a extraer algunas de las características principales de esta noción. Se entiende por marca país una estrategia de Estado orientada a capitalizar la reputación de un país en mercados internacionales (Jain & Winner, 2013). Es un conjunto de actividades que contribuyen a crear la imagen de un lugar determinado (Chaves, 2011; Trajkov et al., 2012).

La marca país es una estrategia que identifica un destino, y permite a los visitantes elegir entre distintas alternativas; concepto que se ha incorporado en el campo del marketing contemporáneo (Tourist Destination Branding, 2012).

Tradicionalmente tres elementos componen el concepto de marca país: turismo, inversión extranjera y exportaciones (Harrison-Walker, 2011). Estas variables no representan sectores, por el contrario tienen un papel significativo en el mejoramiento de la reputación de un país. De acuerdo con Castrogiovanni (2007) el turismo es considerado por políticos y académicos como una solución

para las economías más sensibles y que ayuda a conservar el patrimonio natural y cultural de una nación.

Para Fan (2010) la marca país es un área emergente de interés, que ha sido impulsada por profesionales ante la evidente necesidad conceptual.

Una marca país no es sinónimo de una estrategia promocional (Kaneva, 2011). La marca país refleja una visión holística de la imagen de un territorio específico que debe ser reforzada y enriquecida permanentemente por la inversión en comunicación del país de origen hacia el resto del mundo (Mihailovich, 2006).

De acuerdo con Chávez (2011) el concepto de marca país es mucho más complejo. El concepto de marca país se sustenta en la importancia que comienza a cobrar la percepción de los extranjeros y el país de origen en los mercados internacionales. La marca país usualmente ayuda a los gobiernos a entender el valor complejo de la reputación internacional y la cohesión interna (Anholt, 2005b). Una marca país tiene como finalidad consolidar el imaginario de los nacionales y alinear comunicaciones públicas, discursos cívicos y comportamientos sociales, todo lo anterior englobado en una cultura de marca apropiada por toda una sociedad (Anholt, 2007b). De acuerdo con lo anteriormente descrito, la marca país permite lograr un lugar en los mercados y en la mente de las personas (Fan, 2006).

La marca país es una herramienta para gestionar la competitividad de un país, en la medida que busca posicionarlo y generarle una identidad como la mejor opción para atraer a quienes buscan lugares para viajar, invertir, vivir o comprar (Fan, 2010). Los objetivos de la marca país son:

- Generar una sola identidad que integre todas las actividades productivas del país (Stock, 2009).
- Promocionar y posicionar una identidad clara, definida y unificada. Evitar los regionalismos (Dinnie, 2007).

- Proyectar la imagen de un país productivo y exportador en el ámbito internacional (Dinnie et al., 2010).
- Centrar en un solo concepto el esfuerzo de comunicación de un país ante los públicos nacionales e internacionales (Harrison-Walker, 2011).
- Crear una cultura de valor nacional entre sus ciudadanos alrededor de elementos de identidad común altamente reconocidos (Foscht et al., 2008).

Una marca país ofrece diferentes beneficios como:

- Mejorar la imagen de un país (Capriotti, 2008).
- Alinear la percepción de los ciudadanos hacia un mayor patriotismo y orgullo nacional (Van der Horst, 2010). Ofrece una ventaja competitiva a medida que los países compiten en tres indicadores específicamente: inversión, turismo y exportaciones.
- Refuerza el concepto *made in* en las etiquetas de los productos que se comercializan en mercados internacionales.

La estrategia de marca país se replica en la generación de una mayor confianza interna y mejor desempeño externo del país (Szondi, 2010).

La formulación de la estrategia de marca país es tan importante como su implementación, la cual sucede cuando las personas experimentan realmente la marca permitiendo que se comiencen a formar actitudes y comportamientos positivos acerca del país (Anholt, 2007a).

La implementación de la marca país implica acciones que involucren a todos los grupos de interés en una ciudad, una región y un país con la finalidad de comprometerlos en el proceso de desarrollo y consolidación de una imagen con una fuerte proyección interna y externa (Madhavaram et al., 2005).

Anholt (s.f.) citado por Gabriel Terrés (2010) plantea que la marca de un país está sujeta a su reputación. Reputación que se sostiene si un país muestra

indicadores positivos en marcas de exportación, los cambios de la política pública, la promoción turística y de inversión, la presencia de personas de ese país en el exterior y decisiones de la política pública (Terrés, 2010).

El desafío más crítico para una marca país es encontrar una estrategia que sea creíble, relevante para la audiencia de los consumidores, fiel a la realidad y a las aspiraciones del lugar, capaz de abarcar esta variedad de características sin llegar a ser un compromiso aburrido que pueda afectar la percepción de la población (Anholt, 2007a).

Otro desafío importante que enfrenta la marca de un país es la falta de unidad e integración de un propósito común, la dificultad en el establecimiento de objetivos y acciones concretas y medibles, sumado a la ausencia de conocimiento sobre marketing territorial (Anholt & Hildreth, 2005a).

De acuerdo Echeverri (2009) el término marca país o *country brand* nace de la necesidad de los sectores empresariales y los gobiernos por generar una identidad propia frente a los mercados internacionales. La estrategia de posicionamiento de un país en particular se enmarca en el objetivo de capitalizar el origen de los productos, las empresas y las personas en los mercados globales.

Las personas, los productos, las empresas privadas, las organizaciones públicas, las ciudades, las provincias, las regiones y los países no solo existen en el mundo físico, tangibles, sino también como percepciones, en el corazón y en la mente de las personas. Se concibe su identidad como un todo, más allá de la marca visual, también como imágenes de marca.

Alberto Borrini considera que la “identidad es el conjunto de atributos, materiales y simbólicos, por los cuales una organización quiere ser reconocida. La imagen es el reflejo de esos atributos en la mente de la gente”. Específicamente sobre el tema de las naciones, Valls (1992) define la imagen de los países como “la percepción que tienen los consumidores directos e indirectos, reales y potenciales de los países”. Esta percepción, es equivalente

a la suma de todos los elementos que componen el país- clima, geografía, historia, productos y servicios, empresas, diversas instituciones públicas, sistema de gobierno, sectores económicos, la sociedad, su cultura, arte, música ciudadanos famosos, entro otros factores-, más la política de acción comunicativa.

Los países tienen una realidad, una determinada identidad que le es propia, pero también hay de ellos una imagen en la gente, con la que asocian su nombre. En el mundo de hoy las ciudades, países, regiones compiten en el mundo global por el turismo, las inversiones, los recursos, la relevancia en organizaciones multilaterales y por compradores para sus productos los servicios, y la marca, es un elemento competitivo valioso e ineludible que deben tener en cuenta. (Echeverri, 2009b)

Ordenar la identidad, destacar ciertos y determinados atributos mediante mensajes internacionales y determinar una estrategia de comunicación para posicionarlos, es lo que les permite tener mayores posibilidades de beneficios a quienes pretenden competir en ese mundo globalizado que los percibe. (Echeverri, 2009b)

De esta forma se podría decir que una marca país coherente es una herramienta poderosa, que posibilita a un país expresar un concepto representativo de “su todo” con consistencia, para distinguirse y lograr un entendimiento con sus diversos grupos de interés, cumplir con los objetivos propuestos y obtener así los beneficios buscados.

La diferenciación, es un requisito permanente en la construcción de una identidad de marca, y su forma es la imagen misma de una empresa, producto o país que se expone ante un mercado determinado. Para un país, su identidad implica considerar el conjunto de características, valores y creencias con las que la sociedad se auto identifica y se auto diferencia de las demás.

La marca país logra hacer visible el marketing territorial, integra los productos organizaciones e imagen que representa una nación. La marca refleja

una identidad, que se convierte en la esencia de la existencia de la empresa o producto y enmarca de principio a fin todos los objetivos y las metas, tratando de crear un estilo propio que le permita posicionar su nombre en el mercado, consolidando una reputación y reconocimiento a partir de características propias e inconfundibles. (Anholt, S., 2010).

De acuerdo con Borrini A. (2009), los constructores de la marca país son empresas, marcas líderes y referentes de la sociedad civil. Una marca país no se utiliza para reducir la brecha entre percepción y realidad, sino para representar el elemento diferenciador de un país con respecto a otro. Tampoco se construye sobre las características de su población, sino por el contrario, por las características del país.

La marca país refleja una visión holística de la imagen de un territorio específico que debe ser reforzada y enriquecida permanentemente por la inversión en comunicación del país de origen hacia el resto del mundo. En algunos países, los ministerios y las agencias se encargan de comunicar coherentemente la marca nacional, con el fin de evitar confusiones e interpretaciones diferentes sobre su significado y cómo éste se relaciona con su imagen ante el mundo. Por esta razón, el proceso debe ser dirigido por el nivel más alto del gobierno, como un Alcalde, Ministro o Presidente.

De acuerdo con la revista online "*Nation- Branding*" (2010) en su artículo "10 cosas que la marca país no es" (2010) es importante no perder de vista que el concepto de Marca País podría definirse de muchas maneras diferentes, pero habría que destacar lo que la Marca País no es:

- Solamente lo relacionado con turismo: La Marca País consiste en desarrollar una identidad que abarca no solamente el turismo, sino también la inversión extranjera directa, la diplomacia pública, las exportaciones, la cultura, los deportes, los migrantes, las relaciones internacionales.

- No es sólo un logotipo: Un logotipo atractivo sin una estrategia detrás no tiene sentido.
- No es un anuncio de televisión en CNN: Un mero spot televisivo de 60 segundos con un paisaje maravilloso es solamente un desperdicio del dinero de los contribuyentes.
- No es sólo para extranjeros: Los principales interesados en un proyecto de Marca País son los nacionales. Sin su comprensión, apoyo y asimilación de la identidad de marca, cualquier proyecto de Marca País será un fracaso.
- No es un proyecto a corto plazo: Se necesita esfuerzo, tiempo, consistencia y persistencia. En la mayoría de los casos se necesitan años para ver los resultados.
- No se trata de cosmética: Los pilares básicos de las marcas nacionales son la verdad, la honestidad y un punto de apoyo en el mundo real. No puede cambiar una mala realidad con eslóganes y logotipos.
- No es como cualquier marca corporativa: Todo país es mucho más complejo y complicado que cualquier empresa. La mayoría de las técnicas que funcionan para las marcas comerciales no funcionan tan bien tratándose de marcas de país.
- No es tarea fácil: Son muchos los factores que inciden en cómo percibe una nación.
- No es un tema nuevo: El concepto Marca País es tan antiguo como el concepto de nación, solamente que ha evolucionado mucho más rápido en los últimos años.
- No es una entelequia: Si se gestionan correctamente, las marcas nacionales pueden producir resultados reales y tangibles.

La gestión de la marca país es relativamente reciente, y de acuerdo con Ricardo Homs (2010), la marca país debe sustentarse en el posicionamiento, y por tanto, debe conformarse por atributos y valores, que deben tener significados de gran riqueza persuasiva ante las expectativas de los consumidores.

Ahora bien, ¿de qué se compone una marca país? Según Simon Anholt, la marca país está compuesta por seis dimensiones: turismo, exportaciones, gobierno, inversión e inmigración, cultura e historia y gente. En una versión anterior, Anholt publicó en su libro “Brand New Justice - The Upside of Global Branding” cinco dimensiones: promoción de turismo, atracción de inversiones, exportación de marcas, política exterior y cultura. Es a través de estos atributos de la nación, o mejor aún, del país, que se desarrolla la estrategia de creación de marca país. Los gobiernos y demás actores participantes del proceso hacen énfasis en las dimensiones necesarias para su estrategia, dependiendo del objetivo último de creación de marca país, de las fortalezas que presente el país y de las dimensiones que más pueden fortalecer la marca país, entre otros. Como se mencionó anteriormente, no hay una única fórmula para la creación de una marca país, razón por la cual es necesario examinar cada caso separadamente.

2.2 Diferencias entre una marca país y un marca de producto

La construcción de marca país debe ser parte de un ciclo para que el país promueva sus marcas de bienes o servicios, y estos bienes o servicios promuevan a su vez, al país de origen (Bhakar et al., 2013). A veces funciona el ciclo, pero la relación entre marcas de productos y el país, no siempre es sencilla, debido a la similitud las marcas, los productos y los países.

Supphellen y Nygaardsvik (2002) explican que en principio diseñar un producto y diseñar una marca país es lo mismo; todo se fundamenta en identificar, desarrollar y comunicar los aspectos positivos del producto a un mercado meta específico. Sin embargo, el análisis de la identidad de un producto y de la percepción de su mercado objetivo, unido a las actividades que se involucran en la construcción de marca, es mucho más complejo para países que para productos.

La relación entre el producto y la marca país es mucho más compleja. Pueden existir similitudes entre los productos y las marca país, sin embargo, es

muy distinto desarrollar una marca para un producto (marca comercial) que una marca para un país (Olins, 2006).

Como lo señala Philip Kotler (2006b), los productos, sus marcas y empaques pueden modificarse, los países no. Un país no puede cambiar sus playas o montañas, pero si puede atraer inversión extranjera, o modificar su actividad económica. Desde luego, una marca país tiene restricciones superiores y diferentes a lo que respecta el desarrollo de un producto (Kotler et al., 2007).

En su definición básica un producto es un bien físico o servicio, que satisface una necesidad. Un país tiene productos que a su vez están compuestos por bienes físicos, servicios e ideas, que combinados producen una experiencia para quien la visita, cualquiera que sea su propósito al hacerlo (Han & Terpstra, 1988). La adecuada combinación de los bienes físicos, los servicios y la imagen de un país, es lo que hace que esta logre satisfacer las necesidades de los mercados a los que atiende, que como se verá posteriormente, son tan variados como sus componentes (Johansson et al., 1985; Maheswaran et al., 2013).

Es más complejo obtener una mezcla de comunicación integrada de la marca país debido a que los países tienen un poder limitado para alterar sus propias marcas (Pucci et al., 2013). Un país no puede reemplazar sus playas con montañas, ni cultivar plátanos si su clima favorece la nieve (Supphellen & Nygaardsvik, 2002). Los productos se pueden modificar, se pueden mejorar o reemplazar, los países no tienen estas opciones (Kotler et al., 2007; Ritson, 2010). Distintos países o regiones siempre han sido asociados con una competencia específica: Chile y sus vinos, Francia y sus quesos, Suiza y sus relojes, Italia y su pasta, Australia con turismo, entre otros (Uddin et al., 2013).

Pero en años recientes se ha observado una abundante investigación que señala que los consumidores en distintos países responden de maneras diferentes a las características del país de origen, y que estas respuestas pueden variar en el tiempo (Deshpandé, 2007).

A continuación en la Tabla 3 se resumen las diferencias entre una marca país y una marca de un producto:

Tabla 3. Diferencias entre marca país y marca producto

	Marca país	Marca Producto
Tipología de compradores	Residentes, turistas, inversionistas, exportadores, gobiernos	Mercados de consumo (B2C) y Mercados corporativos (B2B)
Expectativas hacia la marca	Diferentes compradores con diferentes expectativas de la marca	Las expectativas son uniformes hacia la marca.
Estrategia de comunicación	Diferentes mensajes para diferentes segmentos del mercado	Igual mensaje para todos los segmentos del mercado
Estrategia de precio	No es relevante	Puede desarrollar una estrategia de precio única
Estrategia de posicionamiento	Se puede formular un posicionamiento integral o tres estrategias particulares para turismo, inversión y exportaciones	Estrategia de posicionamiento única
Estrategia de Distribución	Utiliza varios canales para atraer a compradores hacia la marca	Utiliza varios canales para la venta y disponibilidad de la marca comercial
Asociación del comprador con la marca	Es a largo plazo para todo tipo de compradores. En el caso de inversionistas y exportadores hay una asociación financiera y para los turistas hay una asociación emocional y experiencial.	La asociación está sujeta a múltiples factores: momento de la compra, lealtad al a marca, calidad, atención al cliente, competencia, necesidad percibida, entre otros.

Fuente: Khanna (2011)

2.3 Proceso de construcción de la marca país

Una marca país, implica una filosofía de desarrollo urbano y regional, que hace parte de un proceso de planificación estratégica en el que el país complementa sus programas económicos tradicionales, con estrategias de marketing para conseguir ventajas competitivas (Nikolova & Hassan, 2013). Los constructores de la marca país son empresas, marcas líderes y referentes de la

sociedad civil. A continuación se explican los pasos para desarrollar la marca país (Mukoma, 2008):

- Involucre al gobierno, a las empresas, a los medios, las artes y la educación.
- Consulte a los ciudadanos y a los líderes de opinión para conocer la percepción sobre su país a nivel interno y externo.
- Establezca una idea clara y positiva de marca y de su posicionamiento.

Una marca país no se utiliza reducir la brecha entre percepción y realidad, sino para representar el elemento diferenciador de un país con respecto a otro. Tampoco se construye sobre las características de su población, sino por el contrario, por las características del país (Anholt, 2007b).

La marca país se construye a partir de tres definidos para el marketing de lugares: grupo de planeación, factores de mercado y mercados meta (Kotler et al., 2007).

En el nivel inicial, es decir, grupo de planificación, es donde se define la oferta de un país. En él se cumplen tres funciones primordiales: hacer el diagnóstico de la comunidad, construir su visión a largo plazo y desarrollar planes de acción (García et al., 2012).

En el segundo nivel, se encuentran los factores de mercadeo donde se definen los atributos que son más sensibles para el mercado al que se dirige.

A través de la infraestructura, la estrategia de marca país se asegura de proveer todos los servicios básicos para los diferentes grupos de demanda (Haven-Tang et al., 2007). A través de las atracciones, el país eleva el nivel de calidad de vida de sus residentes, visitantes y se hace más atractiva para los inversionistas y empresarios (Olins, 2006).

La marca país necesita comunicar a través de una poderosa imagen su oferta y sus ventajas; y además busca garantizar que todos los demás elementos funcionen a través de su gente, sus líderes y sus instituciones (Ren & Blichfeldt, 2011).

En el tercer nivel se encuentran los mercados meta hacia los cuales se dirigen todos los esfuerzos anteriores: Los turistas que asisten motivados la recreación, los eventos y convenciones, los exportadores, los inversionistas y las empresas que buscan locaciones para sus capitales y finalmente las grandes corporaciones que buscan lugares para instalar su casa matriz (Kotler, Haider, Gertner, & Rein, 2007).

Una estrategia de marketing aplicada a un país se considera exitosa en la medida en que permita que esta satisfaga las necesidades de su comunidad permanente (residentes, trabajadores, empresas) y cumpla con las expectativas de sus nuevos visitantes, inversionistas o compradores (Gudjonsson, 2005). El país debe garantizar una oferta de productos y servicios que mantenga satisfechos a sus ciudadanos, empresarios y visitantes actuales y que ayude a mostrarse atractivo ante los nuevos o potenciales (Żemła, 2012).

La construcción de la marca país debe iniciar con un diagnóstico como punto de partida tanto en el ámbito interno como externo. Este diagnóstico tiene por objetivo entender qué está ocurriendo, cómo es percibida la imagen y la marca de un país (Prebežac & Mikulić, 2008). En este diagnóstico se determinan también los contenidos culturales e históricos y los valores que fundamentarán la marca (Bai & Hu, 2013). Dentro del diagnóstico hay que incluir un objetivo adicional: entender las necesidades, deseos y expectativas de los actores vinculados al proceso, tanto los internos como los externos (Mukoma, 2008). Esta información permite evaluar las condiciones en que es percibida la imagen lo que ayudará a diseñar la promesa de la marca o el valor agregado de un país determinado (Lee et al., 2010). Es posible identificar que hace al país único y valioso para sus mercados (Terrés, 2010).

La participación del sector público, privado y académico es esencial en el proceso de construcción de marca (Raharjo, 2012). Esta participación se logra a través de campañas de sensibilización que articulen los intereses de estos tres sectores en un proyecto viable y de largo plazo que defina en qué lugar del mapa competitivo se desea ubicar al país (Hankinson, 2012).

El paso a seguir es definir los grupos de interés a los cuáles se pretende mercadear un país para posteriormente diseñar estrategias de comunicación en función de cada uno de ellos: turistas, inversionistas, compradores, de interés táctico, coyuntural o estratégico (Sartori et al., 2012). Los grupos de interés cumplen un rol fundamental en el proceso de creación de una marca país. Conformados por residentes, exportadores, turistas, inversionistas, empresarios, organizaciones culturales y Gobierno, entre otros; son los elementos que caracterizan una marca país (García et al., 2012; Kemp & Williams, 2012).

Convocar y sensibilizar a los grupos interés en la generación y consolidación de una marca país es una acción compleja (García et al., 2012).

La complejidad aumenta si se tiene en cuenta que los procesos de cambio de un lugar obedecen a ajustes culturales y de valores que toman amplios periodos de tiempo para sufrir modificaciones de fondo (Kemp & Williams, 2012). Otra particularidad es que los grupos de interés que construyen la marca país son a su vez clientes de la misma (Morgan et al., 2003).

Los creadores de la marca país se vuelven usuarios de la misma (Olins, 2006). Por esta razón, lo más importante es determinar los valores emocionales y racionales de la marca en función de los mercados objetivo (Denman, 2012). Es necesario ir más allá de una propuesta gráfica, hay que construir la personalidad de la marca a partir de los valores e historia de un país (Fan, 2010).

En el proceso de construcción de una marca país hay que definir con claridad a qué mercados se dirige (Melewar et al., 2013). La Tabla 4 resume los mercados que debe atender una marca país. Se identifican los diferentes

interrogantes a los que la marca debe responder, así como sus objetivos para cada mercado.

Tabla 4. Objetivos y funciones de la marca país

Mercado objetivo	Sector	Decisiones influenciadas por la marca país	Objetivo de la marca
Inversionistas, empresarios	Inversión, empresariado	¿Dónde ubicar las inversiones de capital, oficinas y plantas?	Atraer recursos a largo plazo
Turistas y visitantes temporales	Turismo y eventos	¿A dónde ir de vacaciones? ¿Dónde acudir a eventos y convenciones?	Atraer visitantes temporales
compradores	Comercio	¿Dónde comprar productos y servicios?	Aumentar las ventas de la producción local
Residentes y trabajadores	Comunidad local y mercado laboral	¿Dónde vivir y trabajar?	Llenar las expectativas de la población natural y captar mano de obra calificada

Fuente: Morgan (2011)

Una vez definido el mercado para la proyección de una marca país se formulan estrategias de marketing con fines específicos. Estas estrategias de marketing tienen como finalidad promover una marca país y varían considerando cuáles se van a utilizar para turismo, exportaciones o inversión (Martínez, 2007). Para turismo y exportaciones a menudo se emplea una segmentación diferenciada de carácter masivo, y se utilizan estrategias de comunicación como: relaciones públicas, marketing directo y publicidad (Rasmussen & Merkelsen, 2012). Mientras que para la variable de inversión la estrategia de segmentación es concentrada, y se utilizan las ventas personales y relaciones públicas para atraer a los mercados internacionales (Jain & Winner, 2013).

La construcción de una marca país requiere del diseño de herramientas de comunicación efectivas que permitan fortalecer las relaciones internacionales en sectores como el turismo, la inversión, las exportaciones, y auspiciar

encuentros oficiales entre los países, la proyección nacional, la estandarización de los símbolos patrios y la promoción de conciencia ciudadana (Dinnie, 2008).

El objetivo principal del proceso de construcción de marca es atraer a un gran número de prospectos en turismo, inversiones y exportaciones (Muñiz & Cervantes, 2010).

Con el propósito de atraerlos, es esencial construir una plataforma estratégica de marcas, en ámbitos tanto externos como internos que incida en el proceso de toma de decisiones de la población objetivo (Żemła, 2012). Widler (2007) citado por Tatevossian (2008) plantea que si la marca de un país está destinada a ser una estrategia nacional, deberá ser promovida por líderes de opinión y expertos, constituida en un punto de referencia para el mercado interno y externo, convertida en un imán para las inversiones y el turismo, y principalmente por involucrar a los ciudadanos.

Un país necesita promocionarse a través de una imagen fuerte y un adecuado plan de comunicación articulado a un plan de seguimiento, ya que la ejecución de la marca país logrará materializar los intereses propios de la marca y de la imagen país (Madhavaram et al., 2005). Si bien la imagen y el mensaje central deben tener unidad en el fondo de la comunicación de los países, es necesario realizar adaptaciones en función del grupo al cual se dirige (Robichaud et al., 2012).

Los residentes por ejemplo, construyen la marca a través de su cotidianidad (Kemp & Williams, 2012). Son ellos quienes a diario evidencian el carácter de un país (Zouganeli et al., 2012). Igualmente son clientes, ya que demandan productos y servicios del país que busca satisfacerlos para asegurar que permanezcan en él y que además sean vehículos para promocionarlo (Pipoli & Flores, 2006).

La creación de una marca país en función de los grupos de interés, es uno de los mayores retos ya que debe envolver todo lo que el país representa para los mercados, crear un vínculo de identidad con ellos, pero al mismo tiempo

mostrarse fácil de entender (Harrison-Walker, 2011). La importancia de la marca radica en que esta es la síntesis de un país, lo que muestra su esencia y lo que comunica qué la diferencia de otros países (Kavaratzis & Hatch, 2013).

Una vez definida la marca, la audiencia y el mensaje de acuerdo con el objetivo, se definen las herramientas a través de las cuales se interactuará con el mercado. Dichas herramientas son muy variadas y van desde la publicidad tradicional en medios como la televisión, el radio y la prensa, hasta la generación de comunidades virtuales en Internet, pasando por la realización de eventos y actividades de relaciones públicas (Dinnie, 2008).

En algunos países, los ministerios y las agencias se encargan de comunicar coherentemente la marca país, con el fin de evitar confusiones e interpretaciones diferentes sobre su significado y cómo éste se relaciona con su imagen ante el mundo (Sartori et al., 2012). Por esta razón, el proceso debe ser dirigido por el nivel más alto del gobierno, como un Alcalde, Ministro o Presidente (Morgan et al., 2003).

El siguiente paso en la construcción de una marca país es determinar cuál es su propuesta de valor. Propuesta que se sustenta en su misión, la cual se basa en un acto de reputación sobre el desempeño de un país, ahora y en el futuro, en la cual se incluye:

Los productos que se exportan (Aitken & Campelo, 2011).

- La manera en que se promueve al país en el comercio internacional en términos de turismo, inversión y contratación interna (Govers & Go, 2009)
- El comportamiento de la economía y la política exterior, y la manera en que esta información está siendo comunicada (Kemp & Williams, 2012).
- La manera en que promueve, representa y comparte su cultura en el exterior (Young-A & Yongjun, 2013).
- El comportamiento de sus ciudadanos en el extranjero y su trato con visitantes por dentro y por fuera del país (Yang et al., 2008).

- La promoción de la imagen país en los medios internacionales (Valls, 1992).
- Los gremios y asociaciones a las que pertenece la marca (Sartori, et al., 2012).
- La manera en que compite con otros países en deporte y entretenimiento (Lubowiecki-Vikuk & Basińska-Zych, 2011).
- Lo que le da al mundo y lo que recibe a cambio (Fan, 2010).

Cada país decide cómo formulará la estrategia de marca país (Anholt, 2010). Independiente de la decisión que se tome debe tener una visión holística, que integre a los agentes internos y externos necesarios para sensibilizar su implementación y esperar resultados acordes a la realidad de su territorio (Dinnie, 2008).

2.4 El posicionamiento de la marca país

Algunos países padecen problemas de imagen pero no tienen una idea clara de cómo abordarlos. La marca país puede dar la solución a estos problemas. La marca país significa gestionar la imagen y la reputación de un país (Dinnie, 2007). La imagen es lo que se proyecta al mundo, mientras que el prestigio es la información recibida dada por la experiencia del visitante o inversionista.

Un país tiene múltiples identidades, lo que implica que tiene que decidir cuál es la imagen que quiere proyectar en mercados internacionales (Gotsi et al., 2011). La imagen de un país está condicionada al público objetivo (Madichie & Yamoah, 2006; Raharjo, 2012). No es lo mismo posicionar una imagen que comunique la solidez de la economía y estabilidad política para inversionistas o para turistas (Robles, 1996).

La estrategia de posicionamiento de un país en particular se enmarca en el objetivo de capitalizar el origen de los productos, las empresas y las personas en los mercados globales (Akotia et al., 2011).

El objetivo principal es posicionar la imagen de un país a nivel internacional para lograr diferenciación y reconocimiento, y así desarrollar el turismo, la economía y la inversión de un territorio (Anholt, 2007b). Todos los países son diferentes, así comparten elementos comunes.

La diferenciación, es un requisito permanente en la construcción de una imagen país, y su forma es la que se expone ante un mercado determinado (Dinnie, 2008).

Para un país, su imagen implica considerar el conjunto de características, valores y creencias con las que la sociedad se identifica y se diferencia de las demás (Passow et al., 2005).

La imagen se construye según la reputación que tenga un país. En este sentido, la imagen y la reputación son dos componentes interrelacionados, es decir, la imagen es lo que se proyecta al mundo, mientras que la reputación es la información recibida dada por la experiencia del visitante o inversionista (Whetten & Mackey, 2001; White, 2012).

Existe una estrecha relación entre la imagen de un país y su reputación internacional. La imagen de un país hace referencia a las representaciones mentales que tienen residentes, visitantes e inversionistas sobre el destino, y la reputación complementa la percepción de imagen con las asociaciones que tienen otros grupos de interés como líderes de opinión, medios, y gremios, entre otros (Yang, et al., 2008).

La reputación de un país depende principalmente del comportamiento de sus marcas comerciales y de sus productos y servicios (país de origen), los cuales son indicadores de progreso, de prosperidad y de óptima gestión administrativa (Jain, & Winner, 2013). Por este motivo los países han formulado su estrategia de marca país para mejorar su posicionamiento en mercados internacionales (Anholt, 2005b).

Un objetivo de posicionamiento de una marca país es promocionar y posicionar una identidad clara, definida y unificada evitando los regionalismos (Harrison-Walker, 2011). Se espera que el posicionamiento no solo mejore la imagen de un país, sino que además refuerce el concepto del *made in* en las etiquetas de los productos y servicios que se comercializan en mercados internacionales (Gertner & Kotler, 2002; Gilmore, 2002). De esta forma la estrategia de marca país se replica en la generación de una mayor confianza interna y mejor desempeño externo del país (Anholt, 2005b).

El posicionamiento inicia con un trabajo de investigación, es decir, cada país debe preguntarse permanentemente cuál es la percepción que tienen los ciudadanos, visitantes y prospectos sobre el país en términos de productos, atractivos turísticos, servicios y la confianza de los gobiernos (Fantoni, 2008).

Como se ha mencionado, el concepto de marca país integra tres sectores: turismo, exportaciones e inversión directa. Sin embargo, el turismo es la variable que se ha convertido en el eje central de la estrategia de construcción de marca país (Borma, 2012). Los gobiernos promueven su imagen y marca país a través del turismo y sus canales de comunicación son las embajadas alrededor del mundo (Lichrou et al., 2010).

El posicionamiento de un país está determinado por la percepción y experiencia de sus turistas. Kerr (2006), citado por Lichroy et al. (2010) indica que construir una marca país sólo con fines turísticos es una decisión limitada.

El objetivo de la marca país no es sólo atraer a los turistas, sino además cautivar a los inversionistas y ayudar en la exportación de las marcas nacionales (Gudjonsson, 2005; Anholt, 2010; Dinnie, 2008). No obstante, teniendo en cuenta la importancia económica que genera el turismo hoy en día para los países, estos están cada vez más interesados en trabajar para fortalecer su marca país y así hacerla conocer alrededor del mundo resaltando cinco factores claves para el turista como: turismo, patrimonio y cultura, aptitud para negocios, calidad de vida y sistema de valores (Moilanen & Rainisto, 2009).

Estos son los factores más importantes que diferencian a una marca país y que permiten que las personas identifiquen a través de asociaciones, atributos lo que piensan al escuchar el nombre del país, o mirar una fotografía o programa de viaje (Laxe & Palmero, 2009).

Los cambios en el entorno de marketing de un país representan importantes amenazas en el mercado turístico, pero al mismo tiempo ofrecen oportunidades. El turismo necesita adoptar estrategias de marketing en el largo plazo, que incluya una oferta micro-segmentada de destinos turísticos y con unas estrategias de comunicación directa con el propósito de alcanzar el posicionamiento de la marca país (Djurica & Djurica, 2010).

La finalidad de una marca país es alcanzar y mantener el posicionamiento. Para medirla imagen de marca país, se puede considerar el modelo matemático que presenta Josep- Francesc Valls (1992) en su libro *La imagen de marca de los países* en la cual hace una abstracción ideal del posicionamiento de un país:

IM	Imagen País
P	Todo lo que ofrece un país (productos, turismo, servicios, cultura, etc.)
C	Plan de comunicación
PE	Percepción de clientes y prescriptores

A través de investigaciones de mercados, se analizan indicadores que componen las variables P, C y PE. El objetivo es comparar estas variables con otros países para identificar donde se están presentando debilidades y oportunidades. Por ejemplo, si dos países, como Colombia y Perú que tienen un turismo similar (P), pero la percepción (PE) sobre la imagen de Colombia es menor o es negativa en comparación con Perú, indicaría que la estrategia de comunicación (C) de Colombia está mal diseñado o mal ejecutada.

Bertrán Vall (2003) plantea el modelo matemático para el análisis de la marca país:

$$\text{IMP} = \text{P} + \text{PAC} + \text{HH}$$

Donde,

IMP	Imagen de Marca País
P	El país como producto real, auténtico, sin influencia de su imagen. Su identidad concreta.
PAC	Política de comunicación realizadas durante la historia
H	Hechos históricos con influencia de la comunicación

Existen mediciones de marca país que se realizan con el análisis de seis variables: turismo, inversión e inmigración, producto y exportaciones, gobierno, cultura y patrimonio, y población de un país (Harrison-Walker, 2011).

Por otro lado, hay países que planifican una estrategia para realizar un seguimiento y medir lo que está ocurriendo en el país versus a lo que se quiere llegar para determinar en qué medida se están alcanzando los objetivos planteados (Zenker & Martin, 2011). En el siguiente apartado se presentan tres de las mediciones de posicionamiento de marca países más reconocidos.

2.5 La marca país desde la perspectiva del marketing

El término de marketing territorial comúnmente se ha referido a un marcado esfuerzo de los gobiernos de países, regiones y ciudades y de los grupos industriales que le apuntan al mercadeo de territorios y sectores que estos representaban (Rector et al., 2013).

El intento de estos esfuerzos consiste en lograr varios objetivos tales como incrementar las exportaciones, proteger los negocios y el comercio local

de los competidores extranjeros (inclusive dentro del mismo país se busca la protección entre regiones y ciudades), atraer y retener factores de desarrollo que logran posicionar a un territorio en su economía local y de exportación y en sus lineamientos políticos y sociales (Gertner & Kotler, 2002).

La globalización ha sido el punto de partida frente a la creciente rivalidad y competencia que se ha evidenciado en los últimos años entre los territorios (regiones, ciudades y países), generando como resultados la adopción e implementación de estrategias de diferenciación para estimular el turismo y la inversión económica (Clifton, 2011). En este sentido, una estrategia de marketing territorial se convierte en un propósito nacional de capitalización de reputación en el exterior (Ferraz Sexto, 2001).

El concepto de marketing territorial surge de la necesidad de diferenciación de los territorios a través de la identificación de las características propias, creando incentivos para los ciudadanos y residentes, comunicando de manera correcta una imagen de territorio que sea consecuente con la realidad y exhibiendo las ventajas competitivas de los territorios (Meyronin, 2009).

En los años 70 se comenzaron a evidenciar las primeras prácticas del marketing territorial en Estados Unidos, especialmente en ciudades como New York y Los Ángeles. En la década de los 80 llegó a Europa (Flipo & Texier, 1992). De esta manera se comenzó a dar respuesta a nuevas necesidades de diferenciación y reconocimiento, que surgen con el fin de lograr desarrollo territorial (Benko, 2000).

El marketing territorial cobra relevancia a partir de la década de los 80's, dado que su práctica ha presentado cierta intensificación y ha incrementado el nivel de importancia acerca del origen de los productos y de las empresas (Āzena & Keišs, 2009). El conocido *made in* o hecho en rescata los valores regionales a través de un producto o una marca en un contexto globalizado (Suri & Thakor, 2013).

El marketing territorial, inicialmente se crea para promover únicamente el turismo, las inversiones y los grandes acontecimientos deportivos y culturales (Hatem, 2007).

Fue más adelante que se comenzó a incluir el estudio de las percepciones de los visitantes y residentes hacia un territorio (Fernández & Paz, 2005). Siendo esta última variable el eje central del marketing territorial.

Los cambios en el mercado le han dado un sustento a la ejecución del marketing territorial como una actividad para vender los atributos de una determinada región, sustentada especialmente en acciones de comunicación (Benko, 2000).

Factores como la globalización, el progreso de los mercados, las nuevas ofertas y competidores han jugado un papel importante en el marketing territorial y en lo que se refiere a marca país, no solo en su creación sino también en su propagación (Le marketing territorial, 2009). Son estos factores los que han generado las condiciones adecuadas para interpretar un territorio como un producto promocional en mercados internacionales.

La estrategia de marketing territorial es la base de todas las estrategias de mercadeo que se realicen a nivel de país, y que integra regiones y ciudades (Flipo & Texier, 1992). Estrategias todas debidamente alineadas para ser consecuentes con lo que se quiere comunicar y con la imagen que se desea proyectar (Boisier, 2010).

La finalidad de una estrategia de marketing territorial pretende posicionar la imagen de un país a nivel internacional para lograr diferenciación y reconocimiento, y así desarrollar el turismo, la economía y la inversión de un territorio (Proulx & Tremblay, 2006).

El principal objetivo del marketing territorial es, por un lado, responder a las necesidades y expectativas de los individuos y organizaciones del territorio y, por otro, mejorar a corto plazo la calidad y la competitividad global de la ciudad

en su ambiente (López, 2006). La clave para la sostenibilidad de las regiones se encuentra en el desarrollo de una perspectiva independiente y el descubrimiento de su potencial endógeno (European Commission, 1999).

El marketing territorial surge como el mecanismo para gestionar la competitividad de los países con la finalidad de aplicar las herramientas de mercadeo a la construcción de su posicionamiento, entendido como el lugar que el país quiere ocupar en las mentes de quienes conforman sus mercados (Meyronin, 2009).

Similar al concepto de marca país, el marketing territorial pretende posicionar la imagen de un territorio a nivel internacional para lograr diferenciación y reconocimiento, y así desarrollar el turismo, la economía y la inversión de un territorio (Muñiz & Cervantes, 2010). El marketing territorial fortalece a las ciudades y territorios como centros políticos, económicos, sociales y culturales, haciéndolos ver como lugares de preferencia tanto para inversionistas como para turistas; proporcionándoles valor e identidad frente a otros territorios (Hansen, 2010).

La relación entre el marketing territorial y la marca país se fundamenta en cuatro factores fundamentales (Valls, 1992): a) la internacionalización de las economías, b) el nuevo papel de los Estados y de las administraciones públicas en la promoción de la economía, c) la audio visualización de la sociedad y d) la proliferación de nuevos productos.

El marketing territorial abarca todo tipo de territorios como ciudades, regiones, lugares y países. La marca país se concentra en un solo territorio, el país. Sin embargo, hay un tercer concepto que motiva su estudio y que entra en la tríada: el marketing turístico. El cual consiste en un conjunto de acciones de marketing que promocionan un lugar desde la perspectiva del turismo (Kotler et al., 2003).

El concepto de marca país va más allá de crear una imagen o de atraer turistas a una nación, está más relacionada a las relaciones políticas de un país

y es un punto de partida para negociaciones internacionales, es una fotografía del entorno completo de un país (Moilanen & Rainisto, 2009). Este concepto se deriva de la teoría del marketing territorial (Dinnie, 2008).

Una vez conceptualizado el marketing territorial y la marca país, entra en el estudio un tercer protagonista: el marketing turístico. El marketing como un concepto está evolucionando rápidamente y con gran proyección para el turismo (Gustavo, 2013). Como actividad productiva, el turismo genera crecimiento económico y bienestar a una población (Mei et al., 2012).

El marketing turístico es una actividad que reduce la pobreza, genera empleos y proporciona calidad de vida (Kotler et al., 2007). Para que un país se desarrolle turísticamente, su geografía, su población e infraestructura deben contar con elementos que alcancen niveles de cierta calidad y singularidad como para despertar el interés de viajar o hacer negocios en personas no residentes (Serra Cantallops, 2002).

El marketing turístico es un proceso sistemático de actividades de negocio que tiene como propósito atraer y fidelizar a turistas hacia un destino específico (Roche, 2012). Su propósito está orientado a la promoción de un lugar turístico, centrando su intención en una actividad económica (Borma, 2012).

La marca país y el marketing turístico coinciden en el impulso que quieren otorgarle al sector turístico, sin embargo, la marca país involucra la inversión extranjera directa y las exportaciones en la construcción de una reputación de un país en mercados internacionales (Dinnie, 2008). Se diferencia de una marca turística porque integra todos los atributos de un país.

La marca turística es excluyente, solo pretende institucionalizar a un lugar como destino turístico (Servicio Nacional de Turismo, 2008). En este punto converge un igual propósito para el marketing territorial, la marca país y el marketing turístico, como se puede observar en la siguiente Tabla 5:

Un elemento que es transversal a los tres conceptos abordados es la reputación (Anholt, 2005b). Los territorios, los destinos turísticos y los países tienen como propósito misional cuidar su reputación en mercados internacionales.

Tabla 5. Convergencias del marca país y el marketing turístico y territorial

Criterio	Marca País	Marketing Turístico	Marketing Territorial
Objetivo principal	Lograr buena reputación de un país	Promoción del destino, satisfacción de las necesidades de los turistas y comunidad local	Creación de imagen y percepción de un territorio con el fin de lograr una diferenciación.
Fundamentación	Se basa en los objetivos políticos y económicos logrados en un país	Se basa en las experiencias de los turistas	Se basa en las características diferenciadoras de un territorio y en las percepciones
Consecuencias	Genera inversión extranjera Credibilidad del desarrollo de un país Posicionamiento de un país	Genera impactos económicos Facilita objetivos de desarrollo regional Satisface tanto a turistas como a residentes locales	Genera impactos económicos y políticos Ayuda al desarrollo de un país Satisface las necesidades de personas y empresas locales Posiciona un territorio y da base para estrategias posteriores.

Fuente: Fan (2010)

La reputación juega un papel muy importante para la inversión extranjera, ya que de ella depende muchas veces el desarrollo económico de un país (Prado, 2007; Stock, 2009). La marca país es un instrumento de gestión territorial, que media por lograr unir la oferta con la demanda de una país (Żemła, 2012).

La marca país logra hacer visible el marketing territorial, integra los productos, las organizaciones y la imagen que representa un país (Anholt, 2008a). La marca refleja una identidad, que se convierte en la esencia de la

existencia de la empresa o producto y enmarca de principio a fin todos los objetivos y las metas, tratando de crear un estilo propio que le permita posicionar su nombre en el mercado, consolidando una reputación y reconocimiento a partir de características propias e inconfundibles (Robles, 1996).

El marketing territorial está sustentado en las imágenes de lugares, que es a su vez el sujeto de estudio de la noción de imagen de producto de un país; ambas nociones están enfocadas en cómo las imágenes de territorios pueden ser utilizadas para hacer mercadeo en otros lugares o en ellos mismos (Meyronin, 2009). Esto significa que la convergencia entre estas dos áreas representa un importante desarrollo el cual es posible que genere un gran impacto a corto y largo plazo, en mercados y en sistemas de mercadeo a nivel global y en cómo los dirigentes de empresas y gobiernos perciben sus roles en los contextos globales y locales (Laxe & Palmero, 2009).

Un error muy común se da por la falta de conocimiento por parte de las compañías, que no entienden el efecto real de la imagen de un territorio en sus negocios, y esto se da a su vez porque muchas compañías aun ven su mercado netamente nacional y tratan a su mercado como único (Morgan et al., 2003).

Otro error es el hecho de creer que la imagen de un territorio o país es completamente independiente de los productos que se producen en este. El hecho de tener una buena reputación en un territorio específico ayuda a respaldar a los productos que se producen o fabrican en ese lugar. Así mismo una experiencia desfavorable con los productos de un territorio afecta de manera negativa la imagen de un destino (Anholt, 2007).

Los países y territorios deben cuidar la calidad de sus productos, claramente esta es una carta de presentación frente a los demás territorios (Suri & Thakor, 2013). Hay países que sus productos no gozan de un buen prestigio por su baja calidad, este factor afecta directamente la percepción de un lugar y perjudica su productividad (Wang et al., 2012).

El desarrollo y la evolución son conceptos que evidentemente no son estáticos. Los territorios se encuentran inmersos en este tipo de conceptos, no por el hecho de que un lugar haya implementado una estrategia de marketing exitosa en determinado tiempo significa que la estrategia tenga una duración infinita (Āzena & Keišs, 2009). Siempre se debe buscar la evolución y el cambio adaptado a las necesidades que surgen día a día.

El éxito de que un territorio obtenga beneficios tangibles a través de sus estrategias de marketing implica una observación permanente de su capacidad de adaptación con el fin de posicionarse frente a los demás territorios de una manera diferente y sobresaliente (Boisier, 2010).

Muchas veces esta práctica se puede confundir con el proceso desarrollado por el marketing territorial. Aunque la esencia del resultado sea el mismo, el enfoque es diferente.

Tanto la marca país como el marketing territorial tienen como objetivo aplicar estrategias del marketing convencional con el interés de permutar un espacio como un producto, el posicionamiento y la experiencia serán diferentes (Paz, 2006).

La diferenciación está en que mientras una marca país promueve a una nación, el marketing territorial hace referencia a espacios más reducidos, tales como ciudades y barrios (Proulx & Tremblay, 2006).

2.6 Relación entre imagen país y marca país

Un elemento relevante en el desarrollo de la competitividad de un país es la construcción y consolidación de su imagen en mercados nacionales e internacionales (Yang et al., 008).

La imagen de un país es la percepción que tienen los consumidores directos, indirectos, reales y potenciales de los países (Valls, 1992). Esta percepción de los consumidores es equivalente a la suma de todos los

elementos que componen el país, más los elementos que se generan para comunicar las características del país (Hildreth, 2008). La percepción de un país contiene connotaciones diferenciadoras (Jetter & Chen, 2011).

El concepto de imagen país surge de la necesidad de diferenciación de los territorios a través de la identificación de las características propias de cada territorio. Lo anterior permitirá crear incentivos para los ciudadanos y residentes del territorio, comunicar de manera correcta una imagen de territorio que sea consecuente con la realidad y mostrar las ventajas competitivas de los territorios (Souiden et al., 2011).

El concepto de imagen país ha estado asociado al conjunto de percepciones que tienen las personas sobre los atributos originarios de un país determinado (Madichie & Yamoah, 2006).

Entendiendo la percepción como la forma que un individuo entiende al mundo, es la manera cómo interpreta estímulos (Arellano, 2002). Los estímulos que los consumidores reciben, no siempre se perciben en forma real. Cada persona ajusta la información que recibe de acuerdo a un marco mental de referencia (Solé, 2003).

Mazzarol et al. (2007) citados por Hanna y Rowley (2011) indican que el *voz a voz* sigue siendo una poderosa forma de comunicación y que afecta directamente la percepción.

La imagen país es un conjunto de percepciones, imágenes mentales o impresiones que tiene un público sobre un país (Balabanis & Diamantopoulos, 2011). Percepción que se construye desde tres fuentes: la experiencia, medios y líderes de opinión, y los grupos de referencia. Los consumidores construyen una percepción global de un país en función de la experiencia positiva o negativa previa con la comercialización de sus productos (Roth & Romeo, 1992).

La imagen un país está representada por un conjunto de creencias, mitos, historia y cultura (Gertner & Kotler, 2002). La imagen de país es la representación

o asociación mental de un determinado país, más allá si son atributos reales o ficticios de la nación en cuestión (Capriotti, 2008).

La imagen país es un estado mental compuesto de una red de asociaciones afectivas y cognitivas que se conectan cuando se piensa en un país (Verlegh, 2001).

En este caso, la imagen país se compone de nodos enlazados que conforman una red asociativa que se almacena en la memoria de las personas con respecto a un país determinado (Anderson, 1983). La imagen de un país se deriva de la estructura cognoscitiva y afectiva del individuo. De acuerdo con Villar (2010), la imagen país es un conjunto de ideas racionales y emocionales que se asocian de un país.

Las imágenes que se tiene sobre un país generalmente están relacionadas con la manera en que se perciben como destinos turísticos, lugares para invertir o lugares para comprar las marcas preferidas por los clientes (Wang et al., 2012). El turismo es el vínculo más directo entre la imagen positiva y el crecimiento económico de un país (Stock, 2009).

El turismo es un escenario de experiencias que ayudan a modificar de manera positiva o negativa la imagen de un lugar y por ende afecta directamente la reputación de un país en el mundo.

La percepción de los turistas es un elemento clave en la construcción de la imagen país y debe convertirse en una nueva perspectiva en el estudio de la planificación de marca país (Mei et al., 2012). Vanella (2000) expresa que la imagen de un país incide directamente en el comportamiento del cliente extranjero: los consumidores finales y los inversores.

La imagen de un país puede estar influenciada por factores exógenos como el desarrollo económico, la identidad nacional, la política, la economía, la cultura y los valores personales (de Tavares Canto Guina & de Moura Engracia Giraldi, 2012). Varios estudios sobre la imagen del país que se han llevado a

cabo desde la década de 1960, indican que la percepción difiere y se generaliza según la experiencia que tenga el visitante en un país o con los productos de otros países (Usunier, 2006).

Las percepciones de un país tienen un efecto significativo sobre las actitudes de visitantes y prospectos frente a las marcas, líderes de opinión o productos procedentes de otros países. Si un país tiene desarrollo en tecnologías de punta, las percepciones positivas son mayores hacia su imagen (Gotsi et al., 2011; Rojas et al., 2013).

Para construir una imagen de un país, hay que construir sobre algo que une a la gente del país; no puede ser solamente el logotipo, no puede ser solamente la palabra, tiene que estar basado en los valores que representa una nación (Nordström, 2008).

La formación de la imagen país es por naturaleza un proceso subjetivo y está expuesta a cambios a lo largo del tiempo (Dikčius & Stankevičienė, 2010). Diferente al concepto de marca país, que busca materializar el proceso subjetivo hacia un aprendizaje experiencial de un visitante o un inversionista (de Moura Engracia Giraldo et al., 2011).

La imagen no es ajena al concepto de la marca país. La primera, depende de las percepciones populares y la segunda es una estrategia que permite consolidar una imagen deseada de un país en mercados internos y externos (Bhakar et al., 2013).

Las características de la imagen país son atributos percibidos por los visitantes al país, que son aquellos individuos que a partir de la percepción y su posterior experimentación en el lugar, pueden definir su impresión y comprensión por medio de palabras y símbolos que transmitan su sentimiento (Balabanis & Diamantopoulos, 2011).

Son ellos quienes al regresar a sus lugares de origen, transmitirán su sentimiento y experiencia vivida del país visitado. Estas experiencias pueden ser

los paisajes, la infraestructura, la modernidad, lo clásico, la historia y cultura, el trato recibido de los ciudadanos del país, o empresas y/o productos que hayan marcado un diferencial en sus mentes (Martínez & Alvarez, 2010).

La imagen de un país puede ser expresada a través de percepciones generalizadas y también puede reducirse a una serie de actitudes positivas y negativas dependiendo de las impresiones que tenga un visitante, inversionista o habitante sobre un país (Martínez & Alvarez, 2010).

De una manera más precisa se refuerzan los estereotipos se articulan con los juicios de valor y con las asociaciones mentales que tengan las personas frente a un destino determinado (Diamantopoulos et al., 2011).

La imagen de una marca país se construye sobre la realidad del país, el mensaje que se comunica y la influencia de hechos históricos más destacados (Bertrán Vall, 2003).

La marca país va más allá de la identidad visual o los elementos asociados a un país como escudos, banderas e himnos. La marca país también sobrepasa la promoción de los lugares que normalmente se ha enfocado en la difusión de una oferta turística a través de folletos, videos, páginas de Internet, entre otros (Jain & Winner, 2013).

La diferenciación, es un requisito permanente en la construcción de una identidad de marca, y su forma es la imagen misma de una empresa, producto o país que se expone ante un mercado determinado (Gertner & Kotler, 2002). Para un país, su imagen implica considerar el conjunto de características, valores y creencias con las que la sociedad se auto identifica y se auto diferencia de las demás (Jetter & Chen, 2011).

2.7 Relación entre reputación y marca país

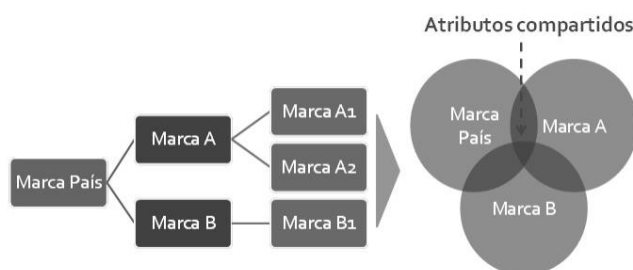
Al igual que sucede en el mundo empresarial, el grado de desarrollo de un país es directamente proporcional al grado de desarrollo de sus reputaciones

(empresas y líderes), tanto en el interior como en el exterior. Y es que la reputación ya no pertenece a las personas, los países o las empresas, sino a sus *stakeholders*. Su buena o mala reputación depende del resultado de la experiencia directa de esos *stakeholders* o de la evaluación directa o indirecta de los líderes de opinión en los que confían dichos *stakeholders*. Para que los *stakeholders* decidan “consumir” y opinar positivamente sobre una empresa, producto o país, necesitan confiar en ella. Y para confiar en ella, ésta tuvo que haber dado respuesta satisfactoria a las expectativas puestas en ella.

La reputación de país es multidimensional. Se compone de impresiones racionales y emocionales que varían en función del contexto en que sean percibidas y evaluadas por sus *stakeholders*. Así, en una dimensión social, un país puede ser valorado como más o menos solidario o como una potencia deportiva; pero en una dimensión financiera, se puede ver como la desconfianza de los inversores se traslada al ascenso de la prima de riesgo.

También debemos tener en cuenta que la reputación de un país se alimenta de la reputación de sus personalidades y corporaciones. Las marcas personales y corporativas juegan un papel trascendental, que conviene articular en un discurso coherente hacia los grupos de interés comunes.

Figura 9. Las marcas personales y corporativas y su papel en la reputación



Fuente: Reputation Institute, 2013.

a) Reputación, marca país y la creación de valor

Un elemento relevante en el desarrollo de la competitividad de un país es la construcción y consolidación de su imagen para generar confianza en mercados nacionales e internacionales (Yang et al., 008).

Las bases de la construcción de la confianza están en adquirir compromisos sobre los temas y asuntos que son relevantes para los ciudadanos (como respuesta a lo que esperan de la organización los grupos de interés) y después cumplirlos. Por lo tanto, es un requisito fundamental que aquello que comunique un país después lo vaya a poder cumplir en la realidad (Bourdieu, 2000).

En este sentido, la marca país es la plataforma de acción para expresar y comunicar esos compromisos o promesas que después el país deberá cumplir. La marca es el balance que el país consigue establecer entre las percepciones que comunica, es decir las expectativas que crea y las realidades o experiencias que entrega a todos sus grupos de interés, tanto internos como externos (Alloza, 2010).

Una marca es fuerte, creíble, generadora de confianza y de buena reputación, en la medida en que no existe disonancia entre las percepciones o expectativas y las experiencias o realidades, es decir cuando la marca «dice lo que hace y hace lo que dice» (Instituto de Análisis de los Intangibles, 2010).

La reputación es el resultado de este proceso a lo largo del tiempo que conduce a ganar y mantener la confianza de los grupos de interés. Como se mencionaba en el capítulo anterior, la reputación es el conjunto de evaluaciones colectivas suscitadas por la corporación, en este caso por el país en sus *stakeholder* que motivan conductas capaces de generar valor (Corporate Excellence, 2012). En este sentido, la reputación es la herramienta de gestión para fortalecer la confianza (Alloza, 2011).

La reputación es un sentimiento positivo hacia una persona o institución que integra tres vectores: admiración, buena estima y confianza. Por tanto, la reputación está en la base de la confianza. Se trata de un sentimiento de enorme relevancia puesto que es el detonante de las actitudes y comportamientos favorables hacia un país. La buena reputación se basa en el buen hacer, es el cumplimiento de las promesas que realiza cualquier organización, como respuesta a las expectativas de sus grupos de interés (Ponzi, Fombrun et al., 2011).

La clave para construir empresas, instituciones, ciudades o países con buena reputación es hacer lo que ha dicho que se iba a hacer, hacerlo bien y comunicarlo. En el caso de los países, cuando hablamos de gestión de sus intangibles, podemos pensar en ellos de forma análoga a una marca entendida como estrategia (Porter, 2009: 25).

La marca país es generadora de expectativas que entrega realidades (Olins, 2003). La marca se construye por tanto con realidades que se comunican, no se construye con campañas publicitarias (Schultz & Hatch, 2010). La marca país se apoya en las fortalezas que son las más relevantes para transmitir una imagen sólida. Son las dimensiones del desempeño de un país que utilizan los ciudadanos del propio país y del resto del mundo para evaluarlas (Corporate Excellence, 2012a).

Gestionar la marca país y la reputación significa creación de valor a largo plazo, es asumir verdaderamente el rol de los gobiernos al servicio de los grupos de interés, donde solo la creación de valor compartido y equilibrado permitirá un crecimiento sostenible y capaz de generar cohesión social (Barton, 2011).

Como ya se ha mencionado en los apartados anteriores, la buena reputación impacta en las actitudes y comportamientos favorables de los grupos de interés que son clave para la supervivencia y el crecimiento de una organización. La buena reputación incrementa la atracción de los consumidores, del capital, del talento, facilita la internacionalización de las empresas y permite

alinearse los intereses y voluntades de toda la organización para conseguir los objetivos de negocio (Quevedo, 2003). Además, la reputación genera prescriptores y reduce el número y la intensidad de los detractores en particular en las redes sociales (Madden y Smith, 2010).

De acuerdo con investigaciones realizadas por el Reputation Institute (2012) las percepciones de los *stakeholders* determinan sus decisiones de visitar un país, invertir en su deuda, vivir en él o comprar sus productos y servicios. Existe una correlación de 0.7 (sobre un máximo de 1.0) entre la percepción de un país y su intención de visitarlo, y una correlación de 0.6 entre esta intención y los ingresos por turismo. En definitiva, una buena reputación siempre significa más ingresos para un país e incide de manera favorable en el incremento de sus ingresos, ya sea por el aumento de la llegada de turistas, por la recepción de un mayor volumen de inversión extranjera directa o por la mejora de sus diferenciales en los mercados financieros internacionales.

Las imágenes que se tiene sobre un país generalmente están relacionadas con la manera en que se perciben como destinos turísticos, lugares para invertir o lugares para comprar las marcas preferidas por los clientes (Wang et al., 2012). El turismo es el vínculo más directo entre la imagen positiva y el crecimiento económico de un país (Stock, 2009).

El turismo es un escenario de experiencias que ayudan a modificar de manera positiva o negativa la imagen de un lugar y por ende afecta directamente la reputación de un país en el mundo.

La reputación de un país puede estar influenciada por factores exógenos como el desarrollo económico, la identidad nacional, la política, la economía, la cultura y los valores personales (de Tavares Canto Guina & de Moura Engracia Giraldi, 2012). Varios estudios sobre la imagen del país que se han llevado a cabo desde la década de 1960, indican que la percepción difiere y se generaliza según la experiencia que tenga el visitante en un país o con los productos de otros países (Usunier, 2006).

Las percepciones de un país tienen un efecto significativo sobre las actitudes de visitantes y prospectos frente a las marcas, líderes de opinión o productos procedentes de otros países. Si un país tiene desarrollo en tecnologías de punta, las percepciones positivas son mayores hacia su imagen (Gotsi et al., 2011; Rojas et al., 2013).

Para construir una imagen de un país que se traduzca en buena reputación, hay que construir sobre algo que une a la gente del país; no puede ser solamente el logotipo, no puede ser solamente la palabra, tiene que estar basado en los valores que representa una nación que se reflejan en su marca (Nordstróm, 2008).

La formación de la imagen país es por naturaleza un proceso subjetivo y está expuesta a cambios a lo largo del tiempo (Dikčius & Stankevičienė, 2010). Diferente al concepto de marca país, que busca materializar el proceso subjetivo hacia un aprendizaje experiencial de un visitante o un inversionista (de Moura Engracia Giraldi et al., 2011).

La reputación no es ajena al concepto de la marca país. La primera, depende de las evaluaciones populares y la segunda es una estrategia que permite consolidar una imagen deseada de un país en mercados internos y externos (Bhakar et al., 2013).

Las características de la imagen país son atributos percibidos por los visitantes al país, que son aquellos individuos que a partir de la percepción y su posterior experimentación en el lugar, pueden definir su impresión y comprensión por medio de palabras y símbolos que transmitan su sentimiento (Balabanis & Diamantopoulos, 2011).

Son ellos quienes al regresar a sus lugares de origen, transmitirán su sentimiento y experiencia vivida del país visitado. Estas experiencias pueden ser los paisajes, la infraestructura, la modernidad, lo clásico, la historia y cultura, el trato recibido de los ciudadanos del país, o empresas y/o productos que hayan marcado un diferencial en sus mentes (Martínez & Álvarez, 2010).

La reputación de un país puede ser expresada a través de percepciones generalizadas y también puede reducirse a una serie de actitudes positivas y negativas dependiendo de las impresiones que tenga un visitante, inversionista o habitante sobre un país (Martínez & Álvarez, 2010).

De una manera más precisa se refuerzan los estereotipos se articulan con los juicios de valor y con las asociaciones mentales que tengan las personas frente a un destino determinado (Diamantopoulos et al., 2011).

La reputación de una marca país se construye sobre la realidad del país, el mensaje que se comunica y la influencia de hechos históricos más destacados (Bertrán, 2003).

La marca país va más allá de la identidad visual o los elementos asociados a un país como escudos, banderas e himnos. La marca país también sobrepasa la promoción de los lugares que normalmente se ha enfocado en la difusión de una oferta turística a través de folletos, videos, páginas de Internet, entre otros (Jain & Winner, 2013).

La diferenciación, es un requisito permanente en la construcción de una identidad de marca, y su forma es la imagen misma de una empresa, producto o país que se expone ante un mercado determinado (Gertner & Kotler, 2002). Para un país, su imagen implica considerar el conjunto de características, valores y creencias con las que la sociedad se auto identifica y se auto diferencia de las demás (Jetter & Chen, 2011).

2.8 Convergencias y divergencias de la marca país y la diplomacia Pública

El proceso de creación de marca país (conocido como *National Branding*) y la diplomacia pública se han considerado como prácticas tanto divergentes como convergentes. A pesar de que estas se han encontrado estrechamente relacionadas, han tendido a ser consideradas como prácticas distintas, debido a que el *Nation Branding* se basa en el desarrollo y ejercicio de técnicas de mercadeo (como posicionamiento), mientras que la diplomacia pública se ha

basado en prácticas propias de las relaciones internacionales, de política exterior, y de relaciones públicas. Sin embargo, el punto principal de convergencia de ambas prácticas radica en que en el mundo globalizado, el papel que cumple la marca es sobresaliente a la hora de gobernar y administrar lugares (Anholt S., 2005, p.119), debido a la diferenciación y ventaja competitiva que representa una marca.

Aunque la relación que presentan ambas prácticas es fuente de debate, se puede afirmar que la relación que ambas presentan depende de la forma en que estas sean manejadas en los distintos Estados. Cuando se analiza la literatura existente, se encuentra que para algunos autores, la diplomacia pública es un componente de *Nation Branding*. La práctica de diplomacia pública ha adquirido elementos de *Nation Branding*, dando como resultado que en ocasiones, la práctica de algunos programas y acciones de diplomacia pública sea resultado directo de una estrategia de *Nation Branding*, o más exactamente, una estrategia de creación de marca país.

La buena reputación es el fin último de las actividades del *Nation Branding* y diplomacia pública, esta se obtiene con el tiempo y es duradera, y una imagen positiva puede ser un medio para llegar a esta reputación (Kemming & Sandikci, 2009). Así entonces, el futuro de esta relación dependerá de los resultados que se obtengan mediante los programas que se están llevando a cabo, así como de la coordinación institucional entre las distintas agencias del Gobierno y entre estas agencias con los demás actores participantes tanto en los programas de *Nation Branding* como de diplomacia pública.

2.9 Evaluación de la marca país

El primer modelo al que se hará referencia es el elaborado por Simon Anholt, y que hoy se conoce como el Anholt-GfK Roper Nation Brands Index™. El segundo, es el Country Brand Index© de la agencia FutureBrand (McCann Worldgroup). El tercero, es el Country RepTrak® de la consultora norteamericana Reputation Institute. Dichos estudios analizan y cuantifican los

factores que determinan el ranking de la imagen y reputación de los países con base a percepciones.

Estos tres modelos son tenidos en cuenta para el diseño del modelo holístico de gestión de marca país, el cual se ofrece como propuesta de la presente investigación y que busca abrir nuevas líneas de investigación para el estudio de la marca país. Sin embargo, cabe adelantar que a diferencia de estos dos modelos, el paradigma holístico que se busca con esta investigación más que basarse en percepciones, es un paradigma que busca resultados a partir de datos estadísticos e informes de organismos internacionales y que de alguna manera permiten equilibrar las percepciones y la realidad.

a) Anholt-GfK Roper Nation Brands Index™ (NBI)

El estudio Anholt-GfK Roper Nation Brands Index fue desarrollado por Simon Anholt, pionero en este campo de investigación de la marca país, el cual sienta sus bases en la medición de imagen y reputación de las naciones del mundo.

El estudio que desarrolló en 2005 Simon Anholt, originalmente surgió bajo el nombre de Anholt Nation Brand Index (NBI). Este estudio luego pasó a llamarse Anholt-GMI Nation Brands Index hasta 2007 y desde 2008 pasó a llamarse Anholt-GfK Roper Nation Brands Index.

“La forma en que un país es percibido por la opinión pública internacional genera una diferencia fundamental sobre el éxito de sus negocios, su comercio y los esfuerzos por promover su industria turística, así como también su diplomacia y relaciones culturales con otros países” (Anholt, 2005).

El Anholt-GfK Roper Nation Brands Index (NBI) es un sistema que sirve para medir y gestionar la reputación nacional en todo el mundo. Además, es una herramienta que ayuda a comprender, medir y construir una fuerte identidad nacional y de imagen para su propio gobierno, las organizaciones, regiones y empresas que representan al país (Anholt, 2007, pp. 59-62).

Su modelo, actualmente, se formaliza en un ranking de 50 países sirviéndose de un sistema de encuestas enviadas a cerca de 20.000 personas en 20 países. Mediante un cuestionario de más de 40 preguntas se recaba información sobre aspectos relacionados con turismo, ciudadanos, cultura, marcas, políticas gubernamentales e inversiones, que constituyen los vértices del hexágono, forma gráfica de representar su modelo basado en las percepciones de la imagen de los países en el exterior.

Tabla 6. The Brand Hexagon de Simon Anholt



Fuente:

http://www.gfkamerica.com/practice_areas/roper_pam/nbi_index/index.en.html
(Fecha de consulta: 31-03-2015)

El propósito del NBI es ofrecer algunas de las herramientas esenciales y conocimientos necesarios para aumentar la reputación de un país, mediante las cuales sería posible:

- Aumentar las probabilidades de éxito de los productos y servicios del país;
- Crear interés en los inversores para conseguir inversiones tanto en la industria como en la ciencia y la investigación; Mejorar las habilidades de captación y retención de capital intelectual;
- Crear una atmosfera de credibilidad y confianza en tiempos de crisis;
- Desarrollar relaciones culturales productivas con otros países y sus

personas;

- Mejorar la capacidad para ser sede de grandes acontecimientos deportivos, culturales, medioambientales, económicos, políticos, etc.;
- Generar una imagen y un perfil positivo del país en los medios de comunicación internacionales;
- Establecer acuerdos, alianzas y colaboraciones más productivas con otros países.

En cuanto a la clasificación de las dimensiones, llama la atención que las áreas de inversión e inmigración hayan sido agrupadas en este modelo en una misma dimensión. La respuesta a esta decisión, según la propia página *Web* de la consultora, se refiere al poder que se refleja en la percepción de la gente si el país tiene una tasa alta de inversiones e inmigración. Aunque si bien ambas pueden responder a la cuestión económica, no son áreas que, necesariamente, puedan medirse por igual ni con las mismas herramientas.

Esto podría considerarse de forma positiva en un escenario donde la inmigración es bienvenida por su capacidad intelectual o por ser mano de obra cualificada. En un escenario inverso, cabría preguntarse si la mano de obra que llega agolpada por la crisis en sus países de origen, lejos de ser vista como una potencialidad para la economía de un país, es considerada como mano de obra barata que merma las posibilidades de salida laboral a los ciudadanos locales.

En cuanto a la publicación de los datos de este informe, cabe mencionar que los datos que ofrece este modelo no son de libre acceso, sino que sólo está disponible para los gobiernos de los países que quieran comprarlo, según indica la propia consultora. Esto se torna en una desventaja importante ya que dificulta la posibilidad de hacer un análisis exhaustivo sobre su contenido, así como los indicadores y métodos mediante los cuales reúne la información.

Independientemente de esta dificultad, no puede dejarse de lado que este modelo ha sido de utilidad para sentar las bases de investigación en el ámbito de la marca país, ya que otros modelos lo tuvieron en cuenta para diseñar sus

líneas de investigación, como el Country Brand Index (CBI) y la hoja de ruta que se propone en esta investigación.

b) Country Brand Index® (CBI)

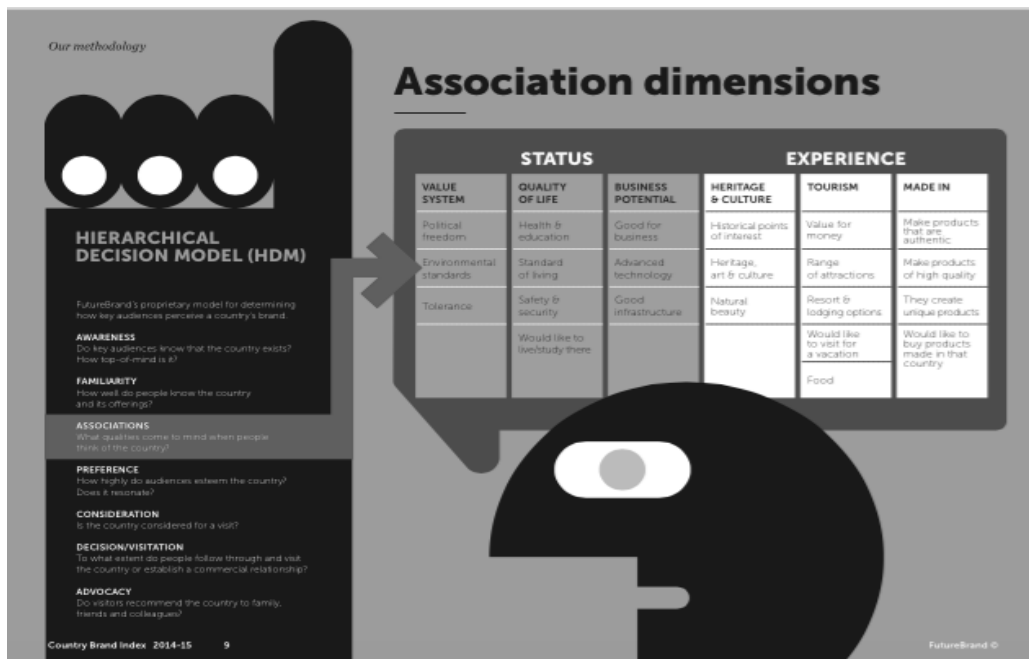
La empresa FutureBrand (McCann Worldgroup) ha dedicado un trabajo específico al análisis de la marca país desde el año 2005 bajo el nombre de Country Brand Index® (CBI). Desde entonces, el *leit motiv* de este índice es la demostración de la necesidad que tienen los países de ser vistos más que como simples “*commodities*”, como auténticas oportunidades para desarrollar eventos, centros de moda, centros comerciales, estudios académicos, inversión, empleo, voluntariado, etc.

Desde su primera edición en el año 2005, el CBI fue incorporando nuevas técnicas para mejorar la presentación de sus resultados. También cambió su forma de edición, es decir, a partir de su edición de 2011-2012, el CBI edita sus informes desde la mitad de un año natural hasta la mitad del año en curso, por tanto aparecen dos años en su título aunque sigue siendo un informe anual. Asimismo, desde esa edición el CBI incluyó como fuente de información la técnica del *crowdsourcing*, es decir una contribución abierta y masiva, que permitió capturar debates en tiempo real entre expertos y terceras partes interesadas de todo el mundo a través de la comunidad co-creativa *on line*.

El Country Brand Index® es un estudio anual que analiza y clasifica marcas país, con base en una metodología de investigación exclusiva de la consultora FutureBrand. En el estudio de 2014 incorpora una investigación cuantitativa global con 3.400 viajeros internacionales de turismo y de negocios de 17 países en los cinco continentes, calificada además por grupos de enfoque en profundidad con expertos que se llevaron a cabo en 14 de las más importantes ciudades del mundo. La puntuación global de marcas país se calcula utilizando el Modelo Jerárquico de Decisiones (HDM) de FutureBrand, que mide el rendimiento global de marca país en siete variables, tal y como se observa en la Tabla 7.

El Modelo Jerárquico de Decisión (HDM, por sus siglas en inglés), es una marca registrada de que la consultora FutureBrand usa para facilitar una comprensión de la posición que una marca ocupa en las preferencias de determinadas audiencias (Ver Figura 10). El objetivo del modelo determinar de qué modo las audiencias clave –incluyendo residentes, inversores, turistas y gobiernos extranjeros– se relacionan con una marca país desde el mero conocimiento hasta la total recomendación. Así mismo, este modelo brinda apreciaciones que ayudan a evaluar la situación de una marca país, así como también los desafíos fundamentales que necesitan abordarse para ser una marca sólida (Country Brand Index 2014-2015).

Figura 10. Modelo Jerárquico de las decisiones The Future Brand



Fuente: Country Brand Index 2014-2015

Tabla 7. Variables medidas en el Estudio CIB

Conocimiento	¿Sabían las audiencias clave que el país existe? ¿Qué tan «top of mind» resulta?
Familiaridad	¿Qué tan bien conoce la gente al país y lo que este ofrece?
Asociaciones	¿Qué cualidades vienen a la mente cuando la gente piensa en el país? Analiza las percepciones medidas en 5 dimensiones de asociaciones claves: Turismo: Atracciones, Hoteles y Resorts, gastronomía y conveniencia. Patrimonio Cultural: Autenticidad, Historia, Arte y cultura y belleza natural. Aptitud para los negocios: Tecnología avanzada, clima de inversión, mano de obra calificada. Calidad de vida: Educación, Sistema de salud, Estándar de vida, Oportunidades laborales, Seguridad y ser el mejor para vivir. Sistema de valores: Medio ambiente, marco legal estable, tolerancia y libertad de expresión.
Preferencia	¿Qué tan alto tienen en estima al país las audiencias clave? ¿Tiene buena repercusión?
Consideración	¿Es éste uno de los países que se pensó para una visita?
Decisión de visitas	¿Hasta qué punto la gente avanza y visita el país?
Recomendación	¿Recomiendan los visitantes el país a su familia, amigos y colegas?

Fuente: Country Brand Index 2014-2015

c) Country RepTrak®

Basado en la metodología del sistema RepTrak®, descrito en el primer capítulo de la presente investigación, Country RepTrak® es un modelo creado

por la consultora norteamericana Reputation Institute utilizado para analizar las percepciones sobre un país entre diferentes grupos de interés.

Reputation Institute identifica un grupo de países como candidatos cualificados para ser incluidos en el estudio. Para dicha selección considera una combinación de los siguientes criterios: (a) mayores economías, (b) mayores poblaciones, (c) país de interés por un suceso reciente de tipo económico, político o natural. Posteriormente mide las percepciones sobre los países seleccionados entre los ciudadanos del G8 (Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Rusia, Reino Unido y Estados Unidos de América).

La metodología RepTrak™ consiste en entrevistas continuas a los ciudadanos o a otros grupos de interés con las que se obtiene un indicador general de reputación llamado “Pulse”, o “índice de reputación”. Dicho índice es la variable dependiente que se explica mediante diferentes atributos agrupados en dimensiones. El modelo matemático calcula la influencia de cada atributo y dimensión en la reputación de la empresa, así como los valores obtenidos en ellos por cada compañía analizada. Las dimensiones en las que se soporta la reputación de una empresa son siete:

- Oferta de productos y servicios
- Entorno de trabajo
- Integridad (ética y transparencia)
- Liderazgo (calidad de gestión)
- Ciudadanía (acción social y medio ambiente)
- Innovación
- Resultados financieros

En la actualidad el modelo RepTrak™ es utilizado en la actualidad por multitud de importantes empresas en todo el mundo para gestionar su reputación.

Para comprender la reputación de los países se ha utilizado el mismo tipo de análisis realizado para las empresas. El indicador Pulse, al tratarse de la reputación de los países se denomina “Country RepTrak™ Pulse” y mide la admiración, respeto, buena impresión y confianza que causa un país en relación a otros. Los atributos utilizados para explicar dicha reputación son dieciséis:

- Entorno natural: Es un bello país: cuenta con un atractivo entorno natural.
- Ocio y entretenimiento: Es un país agradable: ofrece una gran variedad de experiencias atractivas como cultura, gastronomía, deporte y entretenimiento.
- Estilo de vida: Ofrece un estilo de vida atractivo: la gente disfruta viviendo allí.
- Gente amable: La gente es amable y simpática.
- Marcas y empresas reconocidas: Tiene muchas marcas conocidas; es el país de origen de muchas empresas punteras.
- Tecnología/innovación: Es tecnológicamente avanzado: está entre los primeros países en crear y comercializar nuevas tecnologías.
- Calidad de productos y servicios: Produce bienes y servicios de alta calidad.
- Cultura: Contribuye de forma considerable a la cultura global; allí nacieron muchos artistas, científicos, inventores, escritores, deportistas y políticos muy conocidos.
- Gente educada: La gente del país es educada y confiable.
- Respeto internacional
- Sistema educativo: Valora la educación: tiene universidades de gran calidad y un sistema educativo excelente.
- Entorno institucional/político: Está dirigido por un gobierno eficaz: cuenta con una estructura bien desarrollada de instituciones políticas y legales.
- Bienestar social: Ha adoptado políticas avanzadas de carácter social y económico: se preocupa por mejorar el bienestar de todos sus ciudadanos.
- Entorno económico Ofrece un entorno favorable para hacer negocios:

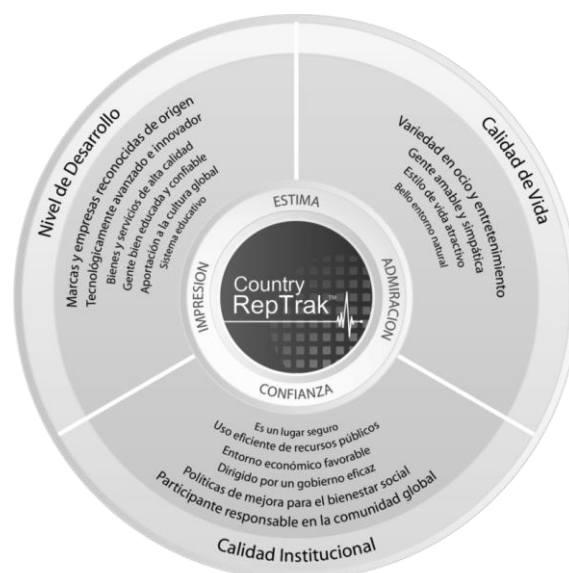
cuenta con una economía estable de bajo riesgo y con una infraestructura desarrollada.

- Seguridad: Es un lugar seguro: ofrece un ambiente seguro tanto para visitantes como para sus habitantes.
- Uso eficiente de los recursos públicos: Funciona eficientemente: no impone impuestos innecesarios ni malgasta los recursos.

Mediante un análisis factorial se agrupan los atributos en torno a tres dimensiones de la reputación de un país:

1. Calidad de vida
2. Nivel de desarrollo
3. Calidad institucional

**Figura 11. Atributos Modelo
Country RepTra®**



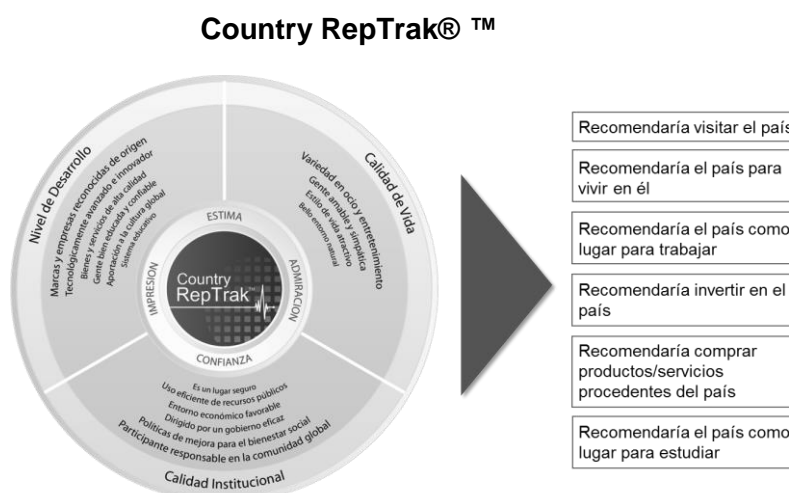
Fuente: Reputation Institute

En la metodología del Country RepTra® se analiza también la propensión de los entrevistados a recomendar visitar el país, invertir en él, comprar productos o servicios originarios en el país o vivir, estudiar y trabajar en

él. Al relacionar estas variables con los atributos anteriores, se puede estudiar la influencia de dichos atributos en el comportamiento de las personas respecto al país analizado.

El trabajo de campo para este estudio se ha realizado en 25 países en los que se preguntó a una muestra de población general por sus percepciones sobre el propio país y otras naciones, no siempre la misma lista. Para el desarrollo de un ranking internacional se ha optado por analizar un grupo homogéneo de 57 países entre los ciudadanos de las naciones más industrializadas (G8).

Figura 12. Atributos en torno a tres dimensiones Modelo



Fuente: Reputation Institute

Utilizando como base común de evaluación a los países del G8 (Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Rusia, Reino Unido y EEUU), los entrevistados de estos países opinaron sobre los siguientes 57 países:

- **América:** Argentina, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, EEUU, Haití, Jamaica, México, Panamá, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay, Venezuela.
- **Europa:** Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Francia,

Finlandia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Noruega, Polonia, Portugal, Reino Unido, Rusia, Suecia, Suiza, Ucrania.

- **Asia-Pacífico:** Arabia Saudita, Australia, Corea del Sur, China, EAU, India, Indonesia, Irán, Israel, Japón, Nueva Zelanda, Paquistán, Singapur, Taiwán, Tailandia, Turquía.
- **África:** Angola, Egipto, Nigeria, Sudáfrica.

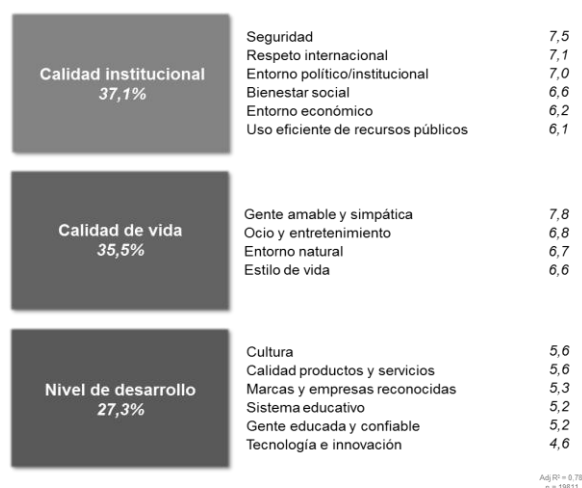
Ficha técnica

- Target: población general.
- Muestra total: Más de 74.000 entrevistas realizadas (entre valoraciones internas y externas), de las cuales más de 36.000 fueron las entrevistas realizadas a habitantes de los países del G8 sobre cuyas valoraciones se construyó el ranking. Estas entrevistas aportaron un mínimo de 100 valoraciones para cada “marca-país” en cada uno de los países “evaluadores”, y de 300 para cada país “evaluado” entre sus habitantes.
- Los datos recogidos fueron ponderados acorde con la población representativa en cada país por las variables de sexo y edad.
- Metodología CAWI (entrevistas on-line) en todos los países a excepción de Perú, Puerto Rico y Sudáfrica (entrevistas presenciales) y Grecia y México (entrevistas telefónicas).
- El periodo de recogida de información varía según el país.

De acuerdo con el modelo no todas las variables analizadas para explicar la reputación de un país (entendida como admiración, respeto y confianza que recibe) tienen la misma importancia. El modelo Country RepTrak®™ permite entender cuáles son los elementos más relevantes.

El resultado del modelo matemático internacional ha arrojado como se indica en el siguiente gráfico los siguientes pesos para las variables estudiadas a la hora de explicar el índice de reputación (Pulse) según los países del G8.

Figura 13. Peso de las dimensiones del modelo Country RepTrak®™



Fuente: Reputation Institute., 2013. ⁷

En cuanto a las variables de comportamientos de apoyo hacia el país (recomendaría visitar, vivir, trabajar, invertir, estudiar, comprar productos) merece destacar que su correlación con el índice de reputación varía entre 0,73 y 0,80 en el G8. Este dato permite afirmar que estas actitudes están muy relacionadas con la reputación.

⁷ El peso de las dimensiones no es igual a la suma de pesos de los atributos que las componen, debido a que se ha calculado el peso del “factor” y no la suma de pesos de los atributos que mejor lo explican (cada atributo puede tener algo de influencia en otros factores/dimensiones).

CAPITULO III: ANÁLISIS EMPIRICO DE CASOS DE MARCA PAÍS

Como se ha explicado a lo largo de la presente investigación la prioridad para las naciones en la economía de la reputación y de los intangibles, consiste en transformarse de forma permanente e innovar tanto en la forma de gestionar sus asuntos políticos, económicos y financieros como en la manera de actuar y de comunicar para poder presentarse ante sus grupos de interés con discursos coherentes y consistentes que generen credibilidad y confianza, ambas necesarias para hacer frente a los nuevos desafíos planteados por los cambios ocurridos a nivel mundial en el entorno económico, social y político.

Esta necesidad imperante de diferenciación, consolidación y proyección de manera competitiva y sostenible ha llevado a los países a incorporar estrategias mixtas con el objetivo de poder influir y ocupar un lugar en la arena internacional (Noya & Prado, 2012)

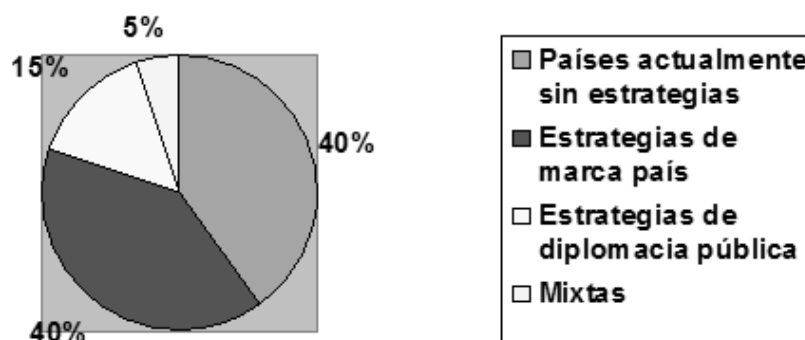
De acuerdo con el documento de trabajo “Marca País: éxitos y fracasos en la gestión de la imagen exterior “ (Noya & Prado, 2012, p. 4) en la actualidad, el análisis cuantitativo de las estrategias de comunicación exterior de los países a nivel mundial indica que en torno al 60% sigue algún tipo, bien de marca-país, bien de diplomacia pública o bien, de tipo mixto (marca país combinada con acciones de diplomacia pública). Como pone de relieve la Figura 14, del conjunto de países con acciones en curso, son una minoría los que practican las estrategias mixtas, que pretenden mejorar el atractivo de sus exportaciones e inversiones y a la vez influir políticamente sobre la opinión pública de otras naciones.

En la actualidad, España está sujeta a los dos tipos de presiones, políticas y económicas, de forma que probablemente también está obligada a combinar estrategias y encontrar su propio mix. En cualquier caso, es obligado revisar las acciones de otros países en los dos ámbitos: marca-país y diplomacia pública (Noya & Prado, 2012).

Por ello el objetivo de este Capítulo se centra en países de nuestro entorno o en naciones comparables con España en algún aspecto con la intención de extraer los elementos clave en la construcción y gestión de la marca país y que servirán de base para la propuesta de una hoja de ruta de gestión de la marca país.

Entre las naciones con una estrategia mixta podemos encontrar las desarrolladas por Suiza, Japón y Australia, todas ellas naciones avanzadas con una fuerte presencia internacional y que han ocupado durante los últimos cuatro años las primeras posiciones en los rankings más relevantes de reputación y marca país (Country Brand Index© y Country RepTrak®) y que por motivos específicos que expondremos más adelante han decidido poner en marcha estrategias alineadas de marca país y diplomacia pública.

Figura 14. Países del mundo según su actividad de proyección exterior



Fuente: Noya & Prado, 2012.

3.1 Objetivos del análisis

Los objetivos que se pretenden alcanzar a través del análisis son los siguientes:

- Objetivo 1: Identificación de los elementos necesarios para la construcción de la marca país en el contexto actual a partir del análisis de los casos de marca país desarrollados por Suiza, Japón y Australia.
- Objetivo 2: Detectar y factores de éxito y de fracaso que han hecho que las estrategias de marca país de los países analizados se tradujesen o no en mejoras significativas de su imagen.
- Objetivo 3: Detectar las tendencias en la gestión actual de la marca país en los países desarrollados que puedan ser de utilidad e inspiración para la mejora de la gestión de la marca España.

Esto nos permitirá extraer aquellos elementos esenciales para la propuesta de una hoja de ruta de gestión integral de la marca país que responda al contexto actual y que se presentará en el Capítulo IV.

3.2 Metodología de análisis

La metodología utilizada en el estudio de los tres casos seleccionados ha sido:

- Descripción y análisis de las estrategias puestas en marcha para posicionar la marca país de los países objeto de estudio;
- Análisis del posicionamiento de la marca país en los últimos cuatro años en dos de los principales modelos de evaluación de la marca país: Country Brand Index© y Country RepTrak® ;
- Detección de las principales características de las estrategias presentadas por los países analizados para la identificación de los elementos esenciales para la construcción de la hoja de ruta para la marca país.

3.3. Marca país Suiza: Estrategia “*Presence Switzerland*”

El caso suizo, de acuerdo a Interbrand (2014) constituye un ejemplo paradigmático de cómo construir y aplicar una estrategia marca país de manera perdurable en el tiempo. Desde 1997, el país empezó a elaborar su estrategia de posicionamiento a través del Ministerio de Asuntos Exteriores para reunir los elementos que constituirán la marca del país en la actualidad.

A través de la estrategia que lleva por nombre “*Presence Switzerland*” (*Presencia Suiza*) que la marca país Suiza ha logrado posicionarse en las dos primeras posiciones de los rankings Country Brand Index© y Country RepTrak® según lo reflejan los resultados de los últimos cuatro años. Antes adentrarnos en la descripción y análisis de la estrategia de la marca país Suiza, haremos un breve repaso de los aspectos generales económicos y sociales del país que nos permitan obtener una mejor comprensión y análisis de la estrategia implementada.

a) Aspectos generales económicos y sociales de Suiza

Suiza se ubica en el centro de Europa Occidental, y tiene una extensión de 41.285 km². Limita al norte con Alemania, al este con Austria y Liechtenstein, al sur con Italia y al oeste con Francia. El territorio suizo se caracteriza por presentar una gran variedad de relieves y climas, dividiendo al país en tres áreas topográficas: las montañas de Jura en el norte (comprendiendo el 10% de la superficie del país), la meseta central (30%) y los Alpes suizos en el sur con cerca del 60% del territorio, lo que ha provocado que la mayor parte de la población se concentre al norte del país, donde el terreno es más plano.

Suiza está compuesta por 26 cantones, cada uno con su propia constitución y legislación fiscal. A su vez, los cantones están subdivididos en casi

3.000 comunas, las cuales poseen numerosas atribuciones⁸. Específicamente los 26 cantones corresponden a: Argovia, Appenzell Rodas Exteriores, Appenzell Rodas Interiores, Basilea Ciudad, Basilea-Campiña, Berna, Friburgo, Ginebra, Glaris, Grisones, Jura, Lucerna, Neuchâtel, Nidwalden, Obwalden, Schaffhausen, Schwyz, Soleura, San Galo, Turgovia, Tesino, Uri, Valais, Vaud, Zug, Zúrich. Por último; En Suiza existen cuatro idiomas oficiales: alemán, francés, italiano y el romanche o retorrománico, además de algunos dialectos. Según la legislación Suiza cada cantón dentro de la Confederación determina cuál es su lengua oficial, aunque siempre bajo el mandato constitucional de preservar la armonía entre las comunidades lingüísticas y proteger a las minorías idiomáticas.

Según estimaciones de la Oficina Federal de Estadísticas la población suiza en el 2011 alcanzó los 7,9 millones de habitantes. Desde hace varias décadas la inmigración es la causa principal del crecimiento demográfico en el país y se espera que en los próximos 10 años se sobrepasen los 8,6 millones, creciendo a un ritmo promedio anual del 1%. En el año 2013 vivían 730.000 suizos y suizas fuera de las fronteras nacionales. A la comunidad suiza del exterior se la llama ocasionalmente la “Quinta Suiza”; representa aproximadamente una décima parte de la población total. El 60% de los suizos del exterior vive en un país europeo, siendo Francia y Alemania los países con mayor número de residentes suizos. Las colonias suizas más grandes fuera de Europa se encuentran en Estados Unidos, Canadá y Australia.

La (OSE) cuenta con más de 750 asociaciones suizas. Es competencia de la OSE representar los intereses de los suizos del exterior ante la Confederación. Los suizos del exterior disfrutan de los mismos derechos políticos que los ciudadanos helvéticos que residen en el país. Cerca de 570.000 suizos del exterior disponen del derecho de voto y elección.

⁸ El Consejo Comunal es responsable de la seguridad de sus ciudadanos, las escuelas y la formación, la sanidad, el servicio de transportes y la recaudación de impuestos federales, cantonales y comunales.

Suiza es el quinto país del mundo con el mayor producto interior bruto (PIB) por habitante. Según datos del Departamento Federal de Asuntos Exteriores de Suiza (DFAE por sus siglas en francés), en 2012 se elevó a 74.010 francos suizos (aprox. 61.300 euros o 81.000 dólares) siendo el sector servicios el que aporta un 72% al PIB, mientras que la industria un 27% y la agricultura menos del 1%. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el 2011 Suiza es catalogado como un país con un nivel de desarrollo muy alto, pasando de la treceava a la onceava posición a nivel mundial entre 2010 y 2011. Dicha posición es el reflejo no solo del crecimiento económico sino del espectacular nivel de desarrollo alcanzado por este país en las últimas décadas.

Después de la II guerra mundial Suiza experimentó un periodo de prosperidad creando el escenario propicio para que se efectuaran las inversiones en infraestructura necesarias para sentar las bases de la economía actual. En las últimas dos décadas se identifican dos periodos donde el crecimiento se reduce considerablemente, el primero de ellos se dio a inicios de los noventas debido al rechazo, a través de un referéndum, a la adhesión de Suiza a la Unión Europea⁹. Luego de este suceso la economía suiza inicia un proceso de crecimiento continuo hasta el año 2009, cuando se presenta el segundo momento de decrecimiento de la producción a raíz de la crisis económica mundial, experimentando entre 2008 y 2009 un descenso del 1,7%, la mayor caída registrada en 35 años.

A pesar del escenario internacional poco alentador, en el 2010 la economía suiza empezó a mostrar signos de recuperación dando como resultado que en el 2011 se lograra un crecimiento del 2,6% y al cierre del 2012 se proyecta un 1,3%. Por encima con las estimaciones que maneja el Fondo

⁹ La decisión de no incorporarse a la UE en 1992 tuvo una serie de repercusiones entre las que se destacan la quiebra de varias empresas importantes así como la venta o fusiones de otras. Durante la década de los noventa el ritmo de crecimiento de la producción fue de un 2,2% en comparación con la década anterior que creció un 5,8%.

Monetario Internacional para la zona del euro (-0,3%) y algunos países vecinos como Italia (-1,9%), España (-1,5%), Francia (0,3%) y Alemania (1%)¹⁰.

La economía suiza depende en alto grado del comercio exterior. En 2012 se elevó el volumen total de exportaciones (mercancías y servicios) a 285.800 millones de francos. En cambio, el valor total de las importaciones alcanzó 220.800 millones de francos. Suiza consigue reiteradamente un superávit comercial. Los servicios (banca, seguros, turismo) ocupan un lugar prominente en el comercio exterior suizo. El 29% de las exportaciones y el 20% de las importaciones corresponden a este sector. Actualmente la Unión Europea (UE) es considerado el socio comercial más importante de Suiza. Cerca del 60% de las importaciones provienen de allí, y un 60% de las exportaciones se destinan a países de la UE.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) con menos de 250 empleados son el pilar de la economía nacional. El 99% de las firmas asentadas en Suiza son PYMES; crean dos tercios de los puestos de trabajo en el país. Suiza también es sede de un número importante de multinacionales. Si se evalúan las empresas por el número de empleados, entonces la más grande es el consorcio alimenticio Nestlé con 328.000 asalariados en todo el mundo. Respecto a la capitalización bursátil, quince de las 500 multinacionales más grandes del mundo están radicadas en Suiza. Operan en los sectores farmacéutico (Novartis, Roche), financiero (UBS, Credit Suisse) y del comercio con materias primas (Glencore Xstrata). Muchas firmas suizas, especialmente las PYMES, son empresas familiares. Desde hace diez años trabajan muchos extranjeros en puestos de gerencia en compañías suizas. Entre 2006 y 2014 ha aumentado el porcentaje de los empleados extranjeros del 36 al 42 por ciento.

Suiza gasta cada año más de 16.000 millones de francos (aprox. 13.000 millones de euros o 18.000 millones de dólares) en investigación y desarrollo, lo

¹⁰ Cifras publicadas el 16 de julio del 2012 en el documento "Perspectivas de la economía mundial - Actualización de las proyecciones centrales" del Fondo Monetario Internacional.

que equivale a casi el 3% del PIB. Más de tres cuartas partes de este importe lo sufraga la economía privada. Suiza destina cada año más de 16.000 millones de francos a la investigación y al desarrollo (I&D), lo que equivale al 3% del producto interior bruto. En una comparativa internacional Suiza se sitúa en la sexta posición. Por su parte, las universidades y los dos politécnicos federales se dedican en primer lugar a la investigación de base y las escuelas técnicas superiores y las empresas privadas, en cambio, se centran en la ciencia aplicada y en las necesidades de la economía.

Las empresas privadas juegan en Suiza un papel determinante en el ámbito de la investigación y el desarrollo. En el año 2012 invirtieron 12.800 millones de francos (2,2% del PIB) en I&D. Tres cuartas partes de estas inversiones se destinan a los sectores que tradicionalmente desembolsan más inversión en investigación: la industria farmacéutica y la química (34%), la industria metalúrgica (16%), los laboratorios científicos (14%) y las nuevas tecnologías (11%). El sistema político suizo otorga una gran importancia a la participación ciudadana, que se expresa a través del federalismo y de la democracia directa.

La Confederación con Berna como capital, los cantones como Estados y los municipios comparten el poder estatal. Los tres niveles estatales participan del poder legislativo y ejecutivo. El poder judicial se ejerce en exclusiva por la Confederación y los cantones.

El Estado federal garantiza la unidad nacional y la diversidad cultural del país, que está conformado por diversos grupos religiosos y lingüísticos. Junto con la democracia directa, que permite la celebración de iniciativas populares y referéndums, el federalismo constituye uno de los pilares fundamentales del régimen político Suizo.

El Estado Suizo está organizado en tres niveles políticos. El poder se comparte por la Confederación, los 26 cantones y los más de 2.300 municipios. El Gobierno suizo (Consejo Federal) está conformado por un colegio de 7

miembros elegidos por el Parlamento. El Consejo Federal es el órgano ejecutivo de la Confederación Suiza. Sus miembros pertenecen a los partidos políticos más importantes del país. Uno de los consejeros federales es elegido presidente de la Confederación por el plazo de un año por la Asamblea Federal conforme al principio de antigüedad en el cargo. El Presidente federal dirige las sesiones del Gobierno y asume obligaciones representativas, principalmente en el extranjero. En cumplimiento del sistema de concordancia los partidos de cualquier signo político se obligan a colaborar en el Gobierno. El Consejo Federal toma sus decisiones de forma colegiada, lo cual significa que cada uno de sus miembros debe defender de cara al exterior las resoluciones adoptadas por el colegio, incluso si discrepa en lo personal.

En la actualidad, el Consejo Federal lo conforman 2 representantes del Partido Radical Democrático (PRD), 2 del Partido Socialista (PS), 1 de la Unión Democrática del Centro (UDC), 1 del Partido Demócrata Cristiano (PDC) y 1 del Partido Democrático Burgués (PDB). Cada miembro del Consejo Federal preside un Departamento federal. El Consejo Federal suele reunirse en sesión una vez por semana. Cada año trata entre 2.000 y 2.500 asuntos, preparados por los distintos departamentos y la Cancillería Federal, que es la oficina central del Consejo Federal. El canciller federal interviene en las sesiones del Consejo Federal ejerciendo funciones de asesoramiento.

El Parlamento Suizo (Asamblea Federal) se compone de 246 diputados elegidos por el pueblo. Lo constituyen dos cámaras: el Consejo Nacional con 200 diputados y el Consejo de los Estados con 46 senadores. Cuenta 11 partidos políticos, de los cuales tienen representación en el Consejo Federal los que mayor número de votos reúnen.

En Suiza se concede al pueblo una participación considerable en las decisiones políticas en el ámbito federal. Todo ciudadano suizo que haya cumplido 18 años tiene derecho a elección y voto. Alrededor de 5,2 millones de ciudadanas y ciudadanos, cerca del 62% de la población total, tienen derecho de voto a nivel federal. Los ciudadanos son convocados a las urnas por lo

general en cuatro ocasiones al año para expresarse sobre un promedio de quince asuntos. En los últimos decenios la participación electoral alcanzó un promedio algo inferior al 40%. Además del derecho de elección y de voto, la ciudadanía también dispone de la posibilidad de articular sus demandas por medio de tres instrumentos que forman la esencia de la democracia directa: la iniciativa popular, el referéndum facultativo y el referéndum obligatorio.

b) Estrategia marca país Suiza: “Presence Switzerland”

La actual estrategia de la marca país Suiza, *Presence Switzerland*, tiene sus orígenes en la “Comisión de Coordinación de la Presencia de Suiza en el extranjero” (COCO por sus siglas en inglés) que nació como resultado de un debate generado en el Parlamento Federal Suizo el 27 de Mayo de 1970, en el que se expresó el deseo y el interés de que el país tuviera mayor presencia en el exterior a través del refuerzo en la cooperación entre las organizaciones estatales para su ejecución por parte por el Estado.

Cabe destacar que durante décadas y hasta antes de la implementación de la COCO, no se habían producido cambios fundamentales en la excelente imagen en general de Suiza en el extranjero. Sin embargo, este ideal quedó empañado en países como Italia y España en el curso de las disputas sobre las iniciativas Schwarzenbach¹¹. De esta manera, el 11 de diciembre de 1974, como respuesta a dicha petición, el Parlamento Federal creó el "concepto global de la presencia de Suiza en el extranjero" apoyado en una Ley Federal del Parlamento Suizo el 19 de marzo de 1976, cuya función era la elaboración de dicho concepto global y mediante el cual la petición antes mencionada se institucionalizó definitivamente. Entre las tareas de la COCO cabe destacar:

- La elaboración un concepto global para la presencia de Suiza en el

¹¹ Iniciativa popular puesta en marcha por James Schwarzenbach, líder de Acción Nacional contra el control extranjero el pueblo y la patria en la década de 1970 contra la "sobrepoblación extranjera".

extranjero.

- La coordinación de las medidas de comunicación general en el extranjero.
- La promoción de la comunicación general en el extranjero, proporcionando apoyo financiera a tales medidas.

La Ordenanza aprobada por el Consejo Federal, el 20 de octubre 1976, pronunció además que la COCO "asumiría las tareas de un Comité de exposiciones mundiales" y "determinaría las prioridades por región y por sector". Desde sus inicios, la Comisión tenía alrededor de veinte miembros (los departamentos que forman parte de la administración federal, así como parte de las organizaciones estatales y privadas: Pro Helvetia, OSEC, Suiza Turismo, SRG, la Fundación Nacional de Ciencias, la Federación Suiza de Comercio e Industria (Vorort), la Unión de Cámaras de Comercio, la Asociación Suiza de Banqueros, Intermundo, La Organización de Suizos en el Extranjero y la Asociación Olímpica Suiza). Sin embargo, el número de empleados que trabajaba para la COCO, todos ellos adjuntos a la Secretaría del Departamento Federal de Asuntos Exteriores, fluctuó entre dos y cinco empleados y contaba con un presupuesto muy ajustado.

Los recursos financieros asignados se establecieron por etapas, con presupuesto inicial 0,63 millones de francos suizos a un presupuesto de 2,4 millones de francos suizos (además de la participación en el Mundial de Expos, que fue financiada mediante créditos especiales y sin personal adicional asignado). Dada la modestia de los recursos de que disponía, la Comisión (COCO) nunca fue completamente capaz de cumplir el papel originalmente previsto para ello. Pronto se hizo evidente que, con los créditos disponibles y una infraestructura puramente rudimentaria, no sería capaz de hacer cualquier entrada decisiva en un amplio campo de actividades que se requerían para llevar a cabo el plan "Presencia de Suiza en el extranjero".

Hacer frente a todo el problema de los activos bancarios inactivos y, en particular, el eco masivo que este problema provocó en los medios de

comunicación de Estados Unidos, el Reino Unido e Israel, provocaron el creciente interés en cuestiones de imagen del país a partir de 1996.

De esta manera, en abril de 1997, el Comité del Consejo Nacional de Política Exterior elaboró un tratado detallado bajo el tema de "la imagen de Suiza en el extranjero" y creó un subcomité de "imagen" para intensificar aún más sus decisiones. En una resolución de fecha 4 de noviembre de 1997 aprobó un informe dirigido al Consejo Nacional, en la que destacó, entre otros, los siguientes puntos:

"Esos cuerpos que hoy ya están contribuyendo a la difusión de información sobre Suiza para el mantenimiento de la presencia del país en el extranjero deben ser objeto de especial atención; esto se aplica a la Comisión de Coordinación para la presencia de Suiza en el extranjero, Radio Suiza Internacional, escuelas suizas en el extranjero y otras fuentes de información al servicio de la llamada Quinta Suiza. En este sentido, se debe poner especial atención a las posibilidades de comunicación (televisión, prensa, radio, Internet, etc.) y para el establecimiento de intercambios en los campos universitarios, cultura y deporte (incluidos en el Mundial Expos)"

Esta evaluación parlamentaria de la situación llevó a la presentación de diversas iniciativas, entre ellas la "redefinición y refuerzo de la misión confiada a la COCO". Dicha propuesta fue aceptada por el Consejo Nacional en forma de una iniciativa parlamentaria (98.3002) de fecha 20 de marzo de 1998 y que incluía el siguiente mensaje:

"El Consejo Federal hace el llamamiento:

- 1. Para emitir un mandato de rendimiento de la Comisión de Coordinación de la Presencia de Suiza en el extranjero (COCO) para llevar a cabo una acción coordinada dirigida en aquellos países en los que es necesaria dicha acción; y*
- 2. Para reforzar, en su caso, los recursos humanos y financieros proporcionados a la Secretaría COCO."*

Así desde 1997 Suiza empezó a elaborar su estrategia de posicionamiento realizando trabajos dentro del Ministerio de Asuntos Exteriores para reunir los elementos que constituirán la marca, tomando como precedente la Comisión Coordinadora para la Presencia de Suiza en el Exterior. En el año 2000, creó una unidad descentralizada del Departamento Federal de Asuntos Exteriores encargada de la promoción de Suiza en el extranjero llamada *Presence Switzerland*, la cual cuenta con un plan de trabajo específico y coordina a los diferentes actores tanto gubernamentales, como privados.

El mandato de la oficina de *Presence Switzerland*, según quedó establecido en el acta surgida de los debates en el Parlamento, sería: “promover la visibilidad de Suiza, explicar las posiciones y preocupaciones políticas de Suiza a públicos extranjeros y construir una red de contactos con líderes de opinión y tomadores de decisiones en el extranjero.”¹² Posteriormente, en el año 2009, este departamento se incorporó al Secretariado General del Departamento Federal de Asuntos Exteriores y en 2012, debido a recortes presupuestarios, la estructura de *Presence Switzerland* se fusionó con la del Centro de Política Exterior Cultural.

El 1 de junio de 2012, el Consejo Federal aprobó la Estrategia para la Comunicación en el Extranjero 2012-2015. Un punto particularmente notable en esta estrategia es el cambio de paradigma a la hora de establecer objetivos estratégicos de la comunicación exterior del país. De conformidad con el principio fundamental de universalidad de la política exterior de Suiza, por primera vez se concedió prioridad a un enfoque temático, que posteriormente determina la orientación geográfica de la comunicación de la estrategia, siendo la “Marca Suiza” la base a largo plazo para la comunicación de Suiza en el extranjero (Ver Figura 15). Partiendo de esta base, el Consejo Federal especifica la estrategia de la comunicación de Suiza en el extranjero para establecer los

¹² Departamento Federal de Asuntos Exteriores, *Brief History of Presence Switzerland*, disponible en:
http://www.eda.admin.ch/etc/medialib/downloads/edazen/dfa/orgcha/prsdoc.Par.0038.File.tmp/Brief%20history_PRS.pdf

temas principales, los países prioritarios y el objetivo grupos. La estrategia define así a los objetivos específicos para las actividades de comunicación en el extranjero.

Utilizando como base la Estrategia de la Política de Relaciones Exteriores Suiza aprobada por el Consejo Federal el 2 de marzo de 2012, esta Estrategia de Comunicación en el extranjero 2012-2015 define los siguientes objetivos:

- Una información dirigida y adaptada a las necesidades dadas, que comunica las preocupaciones y la posición de Suiza con respecto a temas sensibles (desafíos) en el extranjero;
- El énfasis en las numerosas temáticas y variados puntos fuertes de Suiza;
- Una mayor aplicación de las nuevas tecnologías de la comunicación en la comunicación en el extranjero; y
- El fortalecimiento de la comunicación internacional a nivel federal y un uso más intensivo de la potencial albergado por actores privados en el país y en el extranjero para la comunicación nacional.

En aras de la coherencia, la cristalización temática y geográfica de la Estrategia esta se puso a cargo de un grupo asesor interdepartamental, teniendo en cuenta los ejes estratégicos definidos en la estrategia de la política exterior Suiza 2012-2015 (países vecinos, la UE y sus Estados miembros y los países emergentes estratégicamente cruciales).

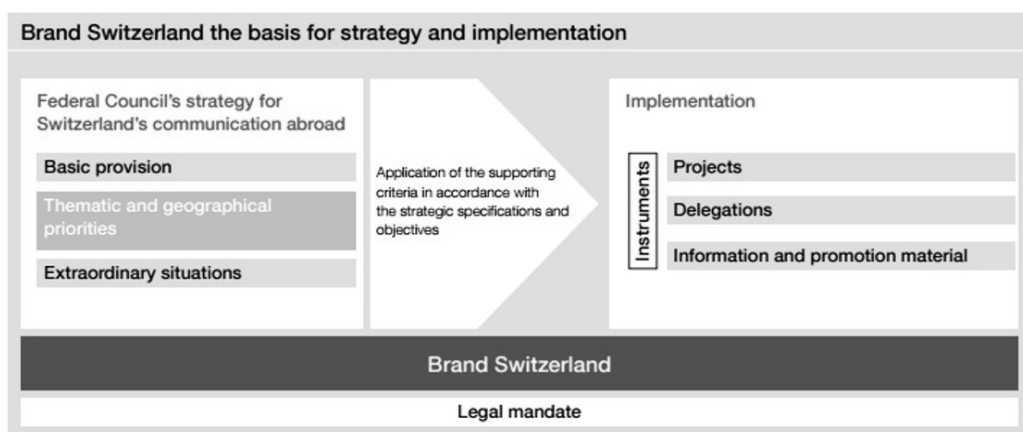
A raíz de la aprobación dada por el Consejo Federal, la Estrategia de Suiza sobre la Comunicación en el extranjero 2012-2015 está siendo implementada por el departamento de *Presence Switzerland* en cooperación con las representaciones suizas en el extranjero, en coordinación con los departamentos especializados, y con la participación de actores privados, tanto internos como en el extranjero.

La estrategia de *Presence Switzerland* es desarrollada por un equipo compuesto por un Director General y tres divisiones: Proyectos y Delegaciones,

Contenido creativo y eventos, y Estrategia y Comunicación; cuenta con aproximadamente con 43 empleados y su presupuesto y objetivos se establecen cada cuatro años, con el plan para 2012-2015 vigente actualmente. Para este periodo, los objetivos se concentran en un enfoque temático de retos y fortalezas, explicando las posiciones de Suiza conforme a los primeros y promoviendo estratégicamente las segundas.¹³

Las temáticas principales del plan de comunicación abordan aspectos como la educación, la investigación, la innovación diversos sectores (transporte, energía, medioambiente, salud, financiero), *issues* sociales, el sistema político, la cultura, los deportes y aspectos solidarios.

Figura 15. Marca país Suiza, la base de la estrategia y la ejecución



Fuente: Corporate Design Manual Switzerland, 2008.

Para construir su Marca País, Suiza tomó elementos que han estado presentes a lo largo de su historia, como la neutralidad e independencia y al mismo tiempo destacó algunas de sus principales bondades como la tolerancia

¹³ Departamento Federal de Asuntos Exteriores, Presence Switzerland Fact Sheet: Facts & Figures 2014, disponible en: http://www.eda.admin.ch/etc/medialib/downloads/edazen/topics/prs.Par.0124.File.tmp/Facts%20and%20Figures_2014.pdf

política, la libertad de expresión, la transparencia en la rendición de cuentas y la estabilidad económica.

Para darle coherencia a los principios tomados, Suiza explota el ser la sede de los principales organismos internacionales como la Organización Mundial de Comercio, el Comité Internacional de la Cruz Roja, entre otras. Asimismo, utiliza la percepción de que las compañías suizas son sinónimo de calidad, eficiencia y prestigio.

De esta manera, *Presence Switzerland* vende una imagen de Suiza asociada a la estabilidad, calidad y exclusividad. La imagen que tiene Suiza es el resultado de un largo proceso de planificación y una fuerte campaña de promoción como lo refleja el plan de trabajo *Presence Switzerland 2012-2015*. En dicho plan se establece el estudio de la imagen de Suiza, la coordinación de la publicidad de las embajadas suizas y los principales líderes de opinión suizos y la promoción de Suiza en eventos internacionales como las Olimpiadas en Londres de 2012, la World Expo 2012 en Seúl y la World Expo en Milán en 2015.

De esta manera, la estrategia Suiza no solo pretende vender al país como un lugar idóneo de residencia, un lugar de inversión o un lugar turístico, sino que también busca posicionar a Suiza en otros ámbitos. Así, los esfuerzos de la marca país se están ampliando a la promoción del país como un lugar de educación de calidad, innovación y un país enfocado a la ciencia y tecnología. Al mismo tiempo se está explotando otro nicho por medio de la comida, en 2012, se lanzó la campaña *Swiss Delicatessen*.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el programa *Presence Switzerland* es responsable de divulgar y mejorar la imagen positiva de Suiza a través de diversas estrategias de difusión.

Presence Switzerland lleva a cabo mediante sus oficinas diplomáticas y representaciones consulares en el exterior, una serie de actividades para promover el país dentro y fuera de sus fronteras. En este sentido puede advertirse que la gestión de la marca país está definida en un formato holístico,

es decir, todas las marcas están aglutinadas bajo un mismo paraguas de identidad competitiva. La estrategia de comunicación de la Marca Suiza es definida anualmente por el Consejo Federal y todas las actividades e iniciativas operan en la misma dirección, lo que posibilita una estrategia única, global y coherente que redundando en un mejor aprovechamiento de recursos.

Así mismo, *Presence Switzerland*, ha adoptado las técnicas de la diplomacia pública guiadas por la identidad de la marca país para difundir su imagen en el extranjero, pero ante todo se propuso valorar la imagen que sus habitantes tienen sobre su propia nación. Esto hace que el análisis de ambas fuentes resulte complementario para la consecución del objetivo final: proyectar la imagen positiva de Suiza en el extranjero de manera coherente. Entre las acciones que se han llevado a cabo pueden mencionarse:

- Análisis de la imagen del país dentro de sus propias fronteras y en el extranjero mediante el continuo seguimiento de referencias a ese país en los medios de comunicación que son potencialmente relevantes para su imagen;
- Creación de visibilidad y conciencia del país;
- Creación y retroalimentación de redes;
- Coordinación de los diversos sectores y actores, tanto a nivel nacional como en el extranjero a través de las instituciones suizas, y de organizaciones privadas en el extranjero que representan a Suiza;
- Cumplimiento con la política interna para garantizar la credibilidad.

A la hora de desarrollar acciones de comunicación en el exterior se observa un análisis sistemático de las apariciones en los medios de comunicación masivos extranjeros (impresos y online) que permiten cuantificar las acciones del programa *Presence Switzerland* en el exterior.

Dentro de la valoración que se hace sobre las referencias a Suiza se encuentran: la frecuencia con que Suiza es mencionada en los medios, el

desarrollo de un tema en particular y las posteriores evaluaciones que surgen como consecuencia de la aparición de Suiza en las noticias.

El seguimiento de noticias se lleva a cabo a través del envío de *press clippings*, es decir, la recopilación de artículos publicados en los medios de comunicación y que los diversos órganos internos y externos (departamentos federales, oficinas federales, representaciones suizas en el extranjero, etc.) se han ocupado de recopilar.

El material recibido no se queda en la mera valoración, sino que dependiendo de los resultados obtenidos, se toman las acciones pertinentes para mejorar o corregir cualquier aspecto que pudiera amenazar la imagen y reputación del país. Las acciones estratégicas están lideradas por una sección especializada dentro de la Administración Federal Suiza. Esta sección toma las decisiones políticas necesarias y elabora las declaraciones correspondientes que luego pueden ser publicadas a través de los instrumentos y canales de comunicación en el extranjero.

De los informes más recientes sobre la imagen de Suiza en el extranjero se extraen las siguientes valoraciones:

- Fortalezas: alta calidad de vida, estabilidad política, conciencia del cuidado medioambiental y fiabilidad y confianza en los negocio.
- Debilidades: finanzas y todo lo relacionado con asuntos fiscales.
- Oportunidades: Innovación, educación y sistema Político

Por lo hasta ahora expuesto, puede observarse que la estrategia “*Presence Switzerland*” ha puesto en práctica las teorías del poder blando (Soft power, Nye, 1980) y Diplomacia Pública (Public Diplomacy, Murrow, 1963), probablemente para poder mantener su imagen de la Suiza neutral. Actualmente *Presence Switzerland* está llevando a cabo sucesivas campañas fuera de sus fronteras para dar a conocer sus productos, sus infraestructuras, su cultura y su gente. Entre los países elegidos para la campaña 2010-2015 estuvieron

Alemania, Italia, Francia, Gran Bretaña, Austria, Estados Unidos, China, Bruselas, Chile, Argentina, Brasil y México.

Un aspecto a destacar del programa *Presence Switzerland* es que como parte de su estrategia de comunicación cuenta con un destacado programa de identidad visual. Este documento, de acceso público a través de su página Web, lleva por título “Manual de Diseño Corporativo de Suiza” (*Corporate Design Manual Switzerland*) y ofrece además una guía de utilización de sus logos. Se trata del manual “*Working with brand Switzerland*” que no deja espacios vacíos a la libre interpretación de los elementos de la marca país y de su identidad visual. Dentro del manual, se destaca la importancia estratégica de la marca país y su identidad visual en el marco de los proyectos y productos de comunicación de Suiza en el extranjero:

“La Identidad Corporativa Suiza es un instrumento de Nation Branding. Se utiliza para la presencia Suiza en el extranjero y define su contenido y forma visual. Debido a que Presence Switzerland es una oficina federal (...) el manual de identidad Suiza fue aprobado por la Conferencia de Secretarios Generales el 25 de enero de 2008 y está sujeto a las directrices de la Confederación (...)”
(*Corporate Design Manual Switzerland, 2008, p. 12*).

De acuerdo con el manual, la definición de los parámetros contextuales de la identidad visual de la marca y su comunicación es el resultado de diversos estudios externos, comparaciones internacionales y análisis por parte de terceros realizados por el gobierno Suizo.

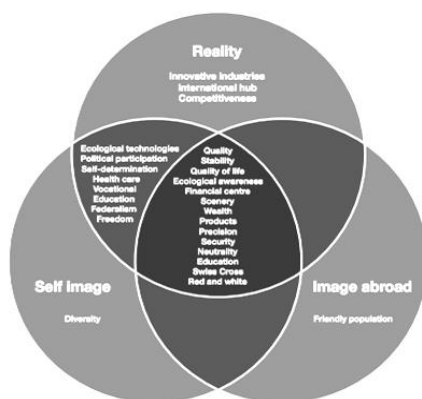
El análisis desarrollado de la identidad visual de marca Suiza en el manual muestra una alta congruencia en muchos aspectos del país, pero al mismo tiempo pone de manifiesto diferencias obvias en la percepción dentro y fuera de Suiza, así como entre la realidad y la imagen como se puede observar en la Figura 15.

La intersección central que se muestra en la Figura 16 define la imagen de marca de hoy en día basada en variables y/o elementos tales como: calidad,

estabilidad, calidad de vida, la conciencia ecológica, centro financiero, paisajes, riqueza, productos, precisión, seguridad, neutralidad, educación, la cruz suiza y los colores rojo y blanco.

“El objetivo es completar y actualizar la imagen actual con aquellos elementos que son atractivos y relevantes para el público extranjero, distinguir Suiza desde otros países y dejar espacio para el desarrollo de una marca creativa.” (Corporate Design Manual Switzerland, 2008, p.18).

Figura 16. Análisis de la identidad de la marca país Suiza



Fuente: Corporate Design Manual Switzerland, 2008.

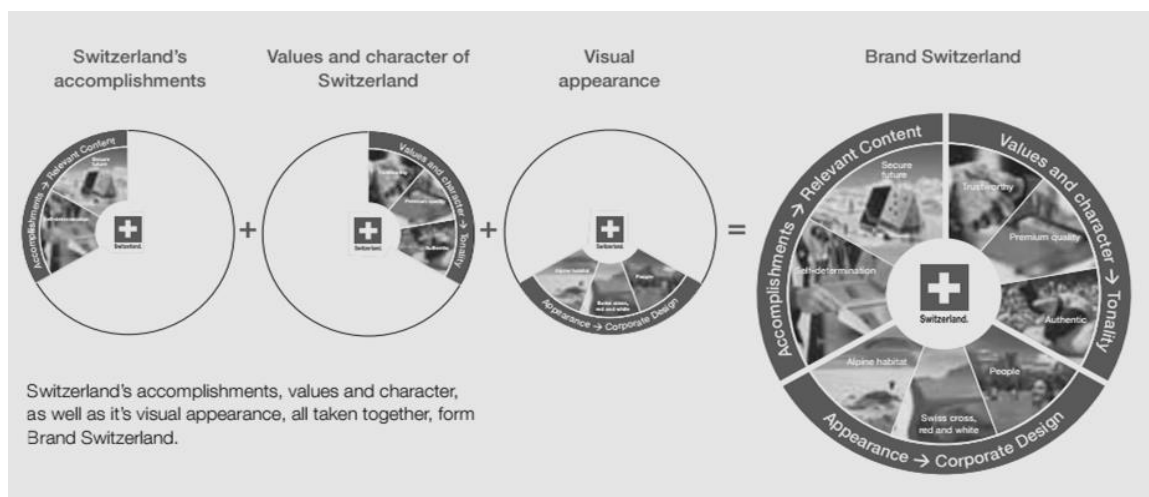
En definitiva, Suiza tiene una estrategia muy clara sobre cómo y qué imagen transmitir en el exterior a través de su marca. Las dimensiones de la marca país Suiza presenta tres dimensiones: logros alcanzados para mantener una calidad de vida con miras al futuro (*Accomplishments*), tonalidad en lo que tiene que ver con valores y carácter (*values & character*) y apariencia en lo que se refiere a diseño corporativo (*Visual appearance*) (Ver Figura 17).

Los logros (*accomplishments*) definen lo que la marca contribuye a su medio ambiente (bajo variables como la seguridad, estabilidad, calidad de vida, centros financieros, conciencia ecológica, protección y educación) (Corporate

Design Manual Switzerland, 2008).

Por su parte los valores y carácter (*values & character*) describen la manera en la que la marca actúa y se comporta (segura, precisa, exclusiva, rica, hermosa y neutral). Por su parte el aspecto (*appearance*) define los elementos típicos por los que se manifiesta la imagen de la marca (como las montañas, la cruz suiza, los colores rojo y blanco, los bancos, las navajas suizas, y productos distintivos del país tales como los chocolates y el queso).

Figura 17. Dimensiones de la marca país Suiza



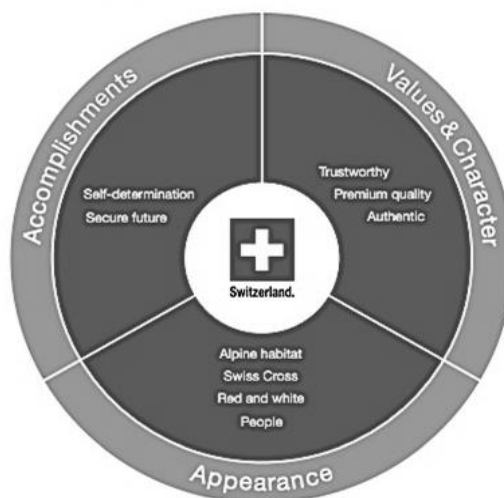
Fuente: Corporate Design Manual Switzerland, 2008.

La imagen de marca dibuja un panorama bastante tradicional de Suiza. Una imagen que corresponde a una única forma adecuada a la realidad actual y el aspecto innovador del país (Corporate Design Manual Switzerland, 2008).

Sobre la base de los criterios mencionados anteriormente, la identidad de marca se reduce a una imagen de "marca del futuro" (Ver Figura 18), definida después de una extensa selección y evaluación de la imagen de marca presente (Corporate Design Manual Switzerland, 2008).

La imagen de “marca de futuro” condensa los elementos de la marca centrándose en dos mensajes básicos que contienen los logros relevantes descritos anteriormente, pero con un aspecto innovador activo añadido a ellos.

Figura 18. Análisis de la identidad de marca país Suiza



Fuente: Corporate Design Manual Switzerland, 2008.

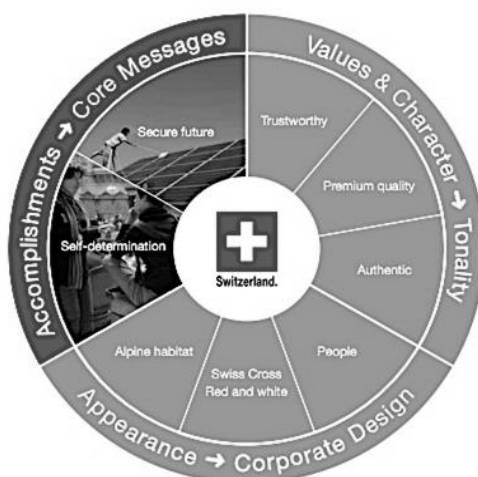
Los elementos de la imagen de “marca del futuro” definen las directrices para la comunicación de país en el exterior. Estas directrices se refieren a tres aspectos, todos ellos descritos en el manual: mensajes centrales (*core messages*), personalidad (*tonality*) y diseño corporativo (*corporate design*).

Los tres aspectos son aplicados con la misma importancia en todos los tipos de comunicación en el extranjero y el manual exige un seguimiento estricto de las directrices de éste por parte de todos los usuarios de la marca.

Los dos mensajes fundamentales de la marca país Suiza son la “autodeterminación” y la “seguridad para el futuro”. La autodeterminación, de acuerdo con al manual, significa la búsqueda de Suiza de la independencia, de un sistema político democrático y un sistema fiscal creíble, así como la protección de la propiedad intelectual y el secreto bancario. La variable de “futuro

seguro” contiene la alta calidad de vida, la alta esperanza de vida, seguridad, estabilidad política, localización atractiva para las empresas internacionales, centros financieros, la protección innovadora del medio ambiente, un excelente sistema de atención para la salud, etc. (Corporate Design Manual Switzerland, 2008).

Figura 19. Análisis de la identidad de la marca país Suiza: mensajes centrales



Fuente: Corporate Design Manual Switzerland, 2008.

El manual indica que los dos mensajes centrales se trasladan a todos los proyectos, y al material de información patrocinados por el Programa *Presence Switzerland*.

“La comunicación da a la marca Suiza una voz, en países de todo el mundo y en cualquier actividad patrocinada por Presence Switzerland. La tonalidad para la comunicación, por tanto, siempre debe expresar los valores y el carácter de la marca.” (Corporate Design Manual Switzerland, 2008)

Esto significa que la comunicación debe ser digna de confianza, fiable y creíble. Tiene que ser de primera calidad, en el texto, diseño y ejecución. Siempre debe ser auténtica y basada en las fortalezas reales de Suiza. Todos los ejemplos y las imágenes deben contar historias sobre personas reales” (Corporate Design Manual Switzerland, 2008).

Figura 20. Análisis de la Identidad de la marca país
Suiza: tonalidad



Fuente: Corporate Design Manual Switzerland, 2008.

Los elementos de la apariencia (*appearance*), es decir, el hábitat de los Alpes, la cruz Suiza, los colores del país rojo y blanco y el pueblo, son parte integral del diseño corporativo y se implementa en las directrices de diseño de todo el material de comunicación y en el mundo visual definidas en el segundo y tercer capítulo del manual de corporativo.

Figura 21. Análisis de la marca país Suiza: diseño corporativo



Fuente: Corporate Design Manual Switzerland, 2008.

Este diseño corporativo de la marca (Ver Figura 21) es aplicado por los equipos de trabajo de las representaciones suizas en el extranjero, en la oficina central del DFAE y por las organizaciones asociadas que realizan actividades en el marco de la comunicación de Suiza en el extranjero. De acuerdo con el manual de diseño corporativo de la marca Suiza, la función del logotipo es actuar como una imagen unificadora para las actividades suizas, para hacer a Suiza más visible alrededor del mundo, actuando como un elemento de interconexión para las actividades de las organizaciones suizas en el extranjero con el objetivo de crear una fuente de reconocimiento y fortalecer la participación de los suizos.

El logotipo de Suiza se compone de dos elementos: la cruz blanca sobre fondo rojo (el emblema nacional de Suiza) y el texto "Suiza", en el idioma del país donde se utiliza el logotipo. De acuerdo con el manual estos dos elementos no pueden separarse y pueden ser aplicadas a través de dos variaciones de diseño, ya sea en blanco o en rojo.

El logotipo de Suiza (Ver figura 22) se utiliza fuera de Suiza para publicaciones, eventos, exposiciones, congresos y otras actividades que están en estrecha relación con Suiza y ayudan a la construcción de la imagen del país.

**Figura 22. Logotipo de la marca país
Suiza**



Fuente: Corporate Design Manual Switzerland, 2008.

a) Características más significativas de la marca país Suiza

A manera de resumen, a continuación presentamos en la Tabla 8 aquellos elementos implementados, que nuestro criterio, son significativos y destacables de la estrategia de la marca país Suiza y que después servirán de base para obtener las tendencias clave de la gestión de la marca país y la propuesta de nuestra hoja de ruta.

Tabla 8. Características más significativas de la marca país Suiza

Resumen de la estrategia de la marca país Suiza	
Tipo de estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Mixta (aplica técnicas del branding como acciones de diplomacia pública)
Orígenes y objetivos de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Nace en 2009 como una Política de Estado con el objetivo de: Generar mayor presencia del país en el exterior a través del refuerzo en la cooperación entre organismos estatales y posicionarse en otros ámbitos como la educación de calidad, la innovación la ciencia y tecnología.
Definición de marca aplicada y sus principales elementos	<ul style="list-style-type: none"> • Neutralidad e independencia. • La marca es considerada como un activo estratégico del gobierno y sirve como eje vertebrador de las acciones y comunicación del país en el exterior.
Actores implicados y equipo de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno: Swiss Federal Department of Foreign Affairs (FDFA) • Sociedad: participación en la consulta durante el diseño de la marca país. • La estrategia de la marca país está liderada por departamento de <i>Presence Switzerland</i> en cooperación con las representaciones suizas en el extranjero, en coordinación con los departamentos especializados, y con la participación de actores privados, tanto internos como en el extranjero. Cuenta con un equipo de gestión específico.
Stakeholders principales	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos globales • Otras naciones de interés económico, político y social
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de comunicación • Manual de identidad visual (logotipo y aplicaciones)
Métricas	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis semántico de apariciones en los medios masivos extranjeros (impresos y online) que generan informes para la toman las acciones pertinentes para mejorar o corregir cualquier aspecto que pudiera amenazar la imagen y reputación del país. Las acciones estratégicas están lideradas por una sección especializada dentro de la Administración Federal Suiza. Esta sección toma las decisiones políticas necesarias y elabora las declaraciones correspondientes que luego pueden ser publicadas a través de los instrumentos y canales de comunicación en el extranjero.

Fuente: Elaboración propia

d) La marca país Suiza en los rankings Country RepTrak® y Country Brand Index©

Como resultado de la aplicación del plan estratégico *Presence Switzerland 2012-2015*, podemos observar que Suiza ha tenido una evolución positiva en los últimos cuatro años sobre la precepción de su marca en los modelos de medición de la marca país Country RepTrak® ® y Country Brand Index©, en los que de la cuarta y quinta posición ha llegado a ocupar la primera y la segunda posición respectivamente en el último año (Ver Tabla 9).

Tabla 9. Evolución del posicionamiento de la marca país Suiza en los rankings de marca país

Ranking	2014	2013	2012	2011
Country RepTrak® ®	1º	3º	4º	4º
Country Brand Index©	2º	1º	1º	2º

Fuente: Elaboración propia

Como señalamos anteriormente uno de los principales objetivos de la estrategia *Presence Switzerland 2012-2015* es el de comunicar aspectos positivos relacionados a la fiabilidad y confianza en los negocios, su calidad de vida y productos así como su estabilidad política y esto se ve reflejado en su posicionamiento dentro de los dos rankings.

Si se observa la evolución de los últimos años a partir de los datos del rankings Country Brand Index© (CIB) y Country RepTrak® ®, Suiza aparece como una marca consistente. De acuerdo al CIB los aspectos por los que Suiza destaca del resto de países se deben a que es considerado por la población en general como un país con alta calidad de vida, con una economía estable y un sistema político democrático, además de ser reconocido por su experiencia en sectores como el financiero y de lujo.

Tabla 10. Evolución del posicionamiento por dimensiones de asociación de la marca país Suiza (Top-ten Country Brand Index®)

	2014	2013	2012	2011
Sistema de valores	2º	3º	1º	2º
Calidad de vida	3º	1º	1º	1º
Aptitud para los negocios	1º	1º	1º	1º
Turismo	8º	8º	4º	6º
Patrimonio Cultural	-	-	4º	-
<i>Made in</i> (variable introducida por el estudio en 2014)	3º	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados del CountryReprak® de 2014, uno de los aspectos por los que Suiza es mejor percibida es por su alta puntuación en la dimensión de “calidad institucional” (80.0/100 puntos) compuesta por variables como seguridad, ética, respeto internacional, bienestar social, gobierno eficaz, gestión eficiente de recursos públicos y entorno favorable para los negocios. Cabe destacar que de acuerdo a este ranking de los tres factores/ dimensiones clave en la reputación de un país, dicha dimensión es la que tiene mayor peso en la construcción de la reputación (37.2 /100 puntos) seguida de la dimensión de “calidad de vida” (35.4/100 puntos) y “nivel de desarrollo” (27.9/ 100 puntos) (Ver Tabla 11).

Tabla 11. Evolución del liderazgo de Suiza en las dimensiones principales que explican la reputación de un país de acuerdo a Country RepTrak®

	2014	2013	2012	2011
Calidad de vida (medio ambiente atractivo)	Australia	Australia	Australia	Australia
Calidad de sus instituciones (gobierno efectivo)	Suiza	Suiza	Suiza	Suiza
Nivel de desarrollo (economía avanzada)	Japón	Japón	Japón	Japón

Fuente: Elaboración propia

Relacionado a los atributos que más influyen en las actitudes de apoyo hacia el país (visitar, invertir, vivir y comprar) Suiza se destaca sobre otros países

al ocupar la primera posición en el atributo “invertir” durante los últimos cuatro años. Es decir, es reconocido como un país que ofrece un entorno favorable para los negocios, que cuenta con marcas/empresas reconocidas y que es tecnológicamente avanzado (Como se mencionaba anteriormente Suiza tiene una fuerte protección sobre la propiedad intelectual, marcas y patentes registradas). En lo que respecta al resto de atributos obtiene destacadas posiciones en las actitudes de recomendación para trabajar, vivir y estudiar. Es interesante destacar la variación de la actitud hacia la recomendación de vivir en el país, la cual ha descendido dos puntos a partir del año 2012 (Ver Tabla 12). Es muy probable que esto tenga su origen en el cambio de estrategia de la comunicación de marca implementada a partir de ese año, en la que se centró específicamente en aspectos relacionados con la educación, la investigación y la innovación en sus sectores más destacados (lujo, finanzas, etc.).

Relacionado a la reputación interna de Suiza, es decir la percepción de sus ciudadanos, cabe destacar que durante los dos últimos años ha salido del *top-ten* de países con mejor reputación interna, tal y como se muestra en la Tabla 13. Este resultado puede tener relación a que en los dos últimos años el país ha trabajado más intensamente en su posicionamiento exterior, centrando concretamente sus esfuerzos en su política exterior y está siendo bien percibido por sus ciudadanos.

Tabla 12. Evolución del posicionamiento actitudes de apoyo hacia la marca país Suiza. Ranking Country RepTrak®

	2014	2013	2012	2011
Visitar	4º	4º	4º	2º
Invertir	1º	1º	1º	1º
Vivir	2º	2º	3º	3º
Comprar	2º	2º	1º	1º
Trabajar	1º	1º	3º	2º
Estudiar	2º	2º	-	2º
Asistir/Organizar eventos	4º	4º	4º	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Evolución del posicionamiento de la reputación interna de la marca país Suiza. *Top-ten* Ranking Country RepTrak®

	2014	2013	2012	2011
Reputación Interna	-	-	7 ^o	7 ^o

Fuente: Elaboración propia

No cabe duda que el interés de la Marca Suiza por mantenerse en los primeros puestos de los rankings mundiales de marca país, denota una alta implicación de la administración gubernamental en elaborar y mantener una estrategia coherente y uniforme que sirve de enlace con el exterior.

3.4 Estrategia Marca país Japón: “Cool Japan”

A pesar de la desaceleración de la economía nipona desde la década de los 90 y la pérdida de una parte importante de su peso económico, Japón emerge en el nuevo milenio como una verdadera superpotencia cultural gracias a su capacidad de posicionarse como país posmoderno y a la vez tradicional, así como a la toma de conciencia por los dirigentes políticos japoneses de utilizar la cultura popular (el anime, el manga, la música y la moda, etc.) como herramienta clave de la política exterior para difundir una imagen positiva de Japón en el mundo.

Tras nueve años de planeamiento y debates, direccionados a soluciones de problemas en momentos de crisis, Japón anunció el 12 de mayo de 2011 la creación de una nueva política de Estado, conocida como “Cool Japan” (Japan, 2011 pág.1). Este nuevo proyecto de Japón, inspirado en el gobierno de Blair, en la Gran Bretaña, tiene por objetivo reconstruir a largo plazo, la imagen que el mundo tenía del país, haciéndolo más moderno, más conectado con la cultura joven y pop (Yoshimoto, p.1).

La iniciativa “Cool Japan” es creada por el Ministerio nipón de Economía, Comercio e Industria y cuenta actualmente con un fondo de 37.500 millones de yenes (277 millones de euros, 372 millones de dólares) para los próximos 20

años, de los que 7.500 millones (55,5 millones de euros, 74,7 millones de dólares) provienen de 15 empresas privadas como bancos, financieras o mayoristas.

Antes adentrarnos en el análisis de la estrategia de la marca país Japón, haremos un breve repaso a los aspectos generales económicos y sociales del país que nos permitan obtener una mejor comprensión y análisis de la estrategia implementada por el país.

a) Aspectos generales económicos y sociales de Japón

El archipiélago japonés se encuentra situado en el extremo oriental del continente asiático, en el noroeste del océano Pacífico y su capital es Tokio. Debido a su configuración cóncava las distancias que lo separan del continente oscilan entre los 190 km entre Corea y Kyushu, en el estrecho de Tsushima y 800 km en el mar del Japón. Constituido por 3.400 islas, tiene un área de 377.801 km², de los cuales la mayor parte corresponde a las cuatro islas principales que, de norte a sur, son: Hokkaido (83.513 km²), Honshú (230.897 km²), Shikoku (18.795 km²) y Kyushu (42.084 km²).

Según datos del Banco Mundial la población de Japón experimentó una rápida tasa de crecimiento durante el siglo XX como resultado de cambios científicos, industriales, y sociales. Sin embargo el crecimiento poblacional que actualmente asciende a 127.463.611 personas, ha decrecido recientemente debido a una disminución en la tasa de natalidad y el bajo ingreso de inmigrantes. La población comenzó a disminuir en el 2005, cuando los 1.067.000 nacimientos fueron superados por la cantidad de 1.077.000 de muertes anuales. Se espera que disminuya a 100 millones para el 2050, y 64 millones para el 2100. Se prevé que uno de los problemas más significativos que traerá consigo esta reducción será de índole financiero debido al aumento en la proporción de dependencia por el aumento en la población anciana y la disminución en el número de jóvenes capacitados para trabajar.

El envejecimiento de la población y las tensiones políticas con China y Corea del Sur también son una fuente de preocupación del gobierno japonés (Beina, X., 2013).

Con la relación a su sistema de gobierno, Japón se rige por una Monarquía Constitucional cuya máxima autoridad ostenta el emperador y establece la división clásica de éste en poder legislativo, ejecutivo y judicial, de acuerdo a la Constitución de 1946, en vigor desde el 3 de mayo de 1947, (Takatoshi, I. 2004). El Órgano Legislativo es la Dieta, que recibe su autoridad del pueblo, y cuyas tareas fundamentales consisten en la elaboración y promulgación de los textos legales, el establecimiento del presupuesto nacional, y la definición de la política a seguir. Se compone de dos Cámaras: la Cámara Baja o Cámara de Representantes, cuyos miembros (500) son elegidos por cuatro años mediante sufragio universal, y la Cámara Alta o Cámara de Consejeros (252) cuyos miembros son elegidos por seis años, renovándose la mitad de la Cámara cada tres años (Takatoshi, I. 2004).

El Poder Ejecutivo reside en el Gabinete, presidido por el primer ministro nombrado por la Dieta entre sus miembros y compuesto por otros 20 ministros elegidos por éste. El Gabinete es responsable ante la Dieta, pero tiene poder para disolver la Cámara de Representantes (Takatoshi, I. 2004). El Poder Judicial reside en los Tribunales de Justicia. El Tribunal Supremo está constituido por el Justicia Mayor y 14 miembros nombrados por el Gabinete cada diez años, pero cuyo nombramiento ha de ser ratificado por el pueblo.

Administrativamente Japón está dividido en 47 prefecturas con gobiernos autónomos. Las prefecturas se subdividen en *shi* (ciudades), *machi* (municipios) y *mura* (pueblos). Los primeros se consideran centros urbanos, mientras que los segundos y terceros son de carácter rural. Las 47 prefecturas se encuadran en ocho regiones: Hokkaido, Tohoku, Kantó, Chubú, Kinki, Chogoku, Shikoku y Kyushu. Los elementos fundamentales del Gobierno local son: el gobernador de prefectura, la Asamblea de prefectura, las Asambleas municipales y las

autoridades de la ciudad o pueblo. Todos ellos son cargos y órganos electivos (Takatoshi, I. 2004).

Japón, actualmente tercera economía mundial detrás de EEUU y China, sorprendió al mundo en la segunda mitad del siglo XX por un pronunciado crecimiento económico, gracias al cual pudo pasar de ser un país devastado por la Segunda Guerra Mundial a situarse como segunda potencia económica, e incluso parecía contar con las capacidades de superar a EEUU. (Anuario Internacional CIDOF, 2014).

Sin embargo, estas previsiones nunca se llegaron a cumplir, ya que a partir de los años noventa se produjo el estallido de la burbuja inmobiliaria y financiera sobre la que se había sustentado el crecimiento japonés de los últimos años. En 1990 la burbuja había llegado a extremos insostenibles, el precio de los terrenos comerciales de las seis grandes ciudades se llegaron a multiplicar por seis de media y en su conjunto las propiedades inmobiliarias se llegaron a estimar en 20 billones de dólares, lo que representaba, a pesar de la diferente extensión de los dos territorios, cinco veces el valor del suelo norteamericano, (Anuario Internacional CIDOF, 2014).

A su vez, en el mercado bursátil las acciones niponas llegaron a crecer casi un 500% en una década; la empresa de telefonía japonesa NTT Corporation tenía más valor que AT&T, IBM, Exxon, General Electric y General Motors juntas (Malkiel, 2010:9). Ante esta situación las autoridades niponas decidieron acabar con la burbuja aplicando una subida del 6% en los tipos de interés, pensando que con esta maniobra se reduciría la burbuja paulatinamente. No obstante, este cambio causó un brusco colapso e inició un largo período de estancamiento económico, (Anuario Internacional CIDOF, 2014).

Después del estallido de las burbujas bursátil e inmobiliaria empezaron las llamadas dos “décadas perdidas”, en las que la economía se mostró estancada sin muchos síntomas de mejora. Además, otros problemas tomaron forma durante estos años: la pérdida de competitividad, sobre todo frente a las

empresas surcoreanas y chinas; una espiral deflacionaria que aún hoy dificulta el consumo y las inversiones; y una población que envejece rápidamente y que está decreciendo a causa de los bajos índices de natalidad. Asimismo, estos veinte años se han caracterizado por una fuerte inestabilidad política con hasta 16 primeros ministros diferentes en el cargo, (Anuario Internacional CIDOF, 2014).

Durante estos veinte años de dificultades económicas se han hecho grandes inversiones en infraestructuras para estimular el crecimiento económico, se han reducido las tasas de interés y se han iniciado políticas de flexibilización cuantitativa al ver que las bajas tasas de interés no tenían el efecto deseado en combatir la deflación. Sin embargo, en opinión de economistas y expertos, una mala planificación de la política económica y la aplicación de algunas medidas desacertadas como el incremento del impuesto al consumo en 1997, hicieron empeorar la situación cuando la economía nipona parecía mostrar signos de recuperación (Takatoshi, 2004:173).

Con el cambio de siglo, la situación aún pareció empeorar, ya que al incremento del impuesto al consumo, se juntó la crisis financiera asiática del 1997, provocando que la economía japonesa empezara el nuevo milenio con una tasa de inflación del -1% medida según el IPC, y entre el -2% y el -3% medida por el deflector del PIB. Esta combinación entre un PIB nominal creciendo de forma muy débil y un deflector del PIB negativo causó que el PIB real se estancara y decreciese. Otros indicadores también se mostraron negativos, por ejemplo en enero de 2003 la tasa de desempleo se situó en el 5,3%, niveles preocupantes para los estándares japoneses de entonces, y el valor del índice Nikkei se situó por debajo de los 8.000 puntos, una quinta parte del máximo que había alcanzado en 1989 (Anuario Internacional CIDOF, 2014).

En 2001 el primer ministro Junichiro Koizumi empezó un proceso de reformas estructurales de la economía japonesa dirigidas a la privatización de agencias gubernamentales, a racionalizar la administración, imponer disciplina fiscal mediante mecanismos de mercado y conseguir que el sistema capitalista

japonés se pareciera más al occidental (Yoshihiro, 2006). Aprovechando un elevado carisma y capital político Koizumi consiguió sacar adelante parte de sus reformas, destacando las privatizaciones del Servicio Postal, que era al mismo tiempo el banco más grande del mundo con 2,8 billones de dólares en ahorros y seguros de vida, y de la Agencia de Autopistas, además saneó el sistema bancario y consiguió que el PIB creciera de nuevo, aunque este fue un crecimiento ligado al aumento de las exportaciones, (Takatoshi, 2004:173).

Con la marcha de Koizumi la situación económica volvió a empeorar, pues con el estallido de la crisis financiera de 2008 se complicó la situación del comercio internacional, afectando a las exportaciones japonesas. Este hecho fue un duro golpe para la económica nipona, que había basado parte de su recuperación en las exportaciones. Además, el fin de la administración Koizumi fue seguida por una renovada inestabilidad política, con 6 nuevos primeros ministros en 6 años, (Takatoshi, 2004:173).

En marzo de 2011, cuando el PIB de Japón volvía a mostrar síntomas de recuperación, ocurrió el triple desastre del terremoto, tsunami y accidente nuclear en la región de Tohoku, afectando gravemente a la industria energética del país; por razones de seguridad se suspendió la actividad de todas las centrales nucleares, lo que representó un duro golpe en la producción energética de un país muy dependiente de la energía nuclear, con un 33% de su electricidad producida en centrales nucleares antes del terremoto.

Desde diciembre de 2012, con la llegada al poder de Shinzo Abe, Japón se ha vuelto a sumir en un proceso de reforma económica, apodada por los medios como "Abenomics". Este proceso se basa en la aplicación simultánea de agresivas políticas monetarias y fiscales junto con la adopción de reformas estructurales. Por el lado de la política monetaria se pretende doblar la base monetaria para conseguir un 2% de inflación en 2 años mediante políticas de flexibilización cuantitativa. Además, con estas medidas se espera una devaluación del yen que impulse las exportaciones. En relación a las políticas fiscales se aprobó la inyección de 10,3 billones de yenes (unos 116 millardos de

dólares) para la contratación de obras públicas que estimularan el crecimiento económico (Takatoshi, 2004:173)

La “Abenomics” recibió una importante atención de los medios internacionales, pues se temía que los efectos de una devaluación excesiva del yen a causa de la flexibilización cuantitativa pudiera causar una guerra de divisas entre economías exportadoras (Beina, 2013). En 2014, se hicieron visibles los límites de las "Abenomics". Aunque permitieron que el país saliera de un largo período de deflación y reactivaron la rentabilidad de las empresas (gracias a la baja del yen), el poder adquisitivo de los hogares siguió degradándose, al igual que el consumo. Para afrontar la morosidad de la actividad, el banco central de Japón tomó medidas de flexibilización monetaria. La nueva alza del IVA fue pospuesta a 2017. Para el año 2015, la prioridad del gobierno es acelerar las reformas estructurales en el marco de la "tercera flecha" de las “Abenomics”. El presupuesto prevé sin embargo gastos inéditos de 812 mil millones de USD y destina la mayoría de los fondos al sector social y la defensa.

Con relación a los recursos naturales, Japón dispone de pocos (algunos yacimientos de oro, magnesio, carbón y plata) y, por tanto, depende del exterior para el suministro de materias primas y de recursos energéticos. Poseedor de un vasto territorio marítimo, el país figura en los primeros puestos en cuanto a productos de pesca. Sólo el 15% de la superficie de la tierra es cultivable. El té y el arroz son los dos principales cultivos. El sector agrícola está muy subvencionado y protegido. La agricultura contribuye solo de forma marginal al PIB y emplea a menos del 4% de la población activa (Santander Trade Portal, 2015).

El sector industrial está muy diversificado, y abarca tanto productos básicos (acero, papel) como productos de alta tecnología. Japón domina así los sectores de automotriz, la robótica, la biotecnología, la nanotecnología y las energías renovables. Japón es el segundo mayor productor de vehículos y de barcos. El sector industrial aporta casi 30% del PNB. El sector servicios

representa más de 70% del PIB y emplea a cerca de 70% de la población activa (Santander Trade, 2015).

b) Estrategia de la Marca Japón: Cool Japan

El origen de la decisión de Japón de aplicar técnicas de *Nation Branding* para su reposicionamiento a nivel internacional se encuentra en el año 2002, momento en el cual el entonces el Primer Ministro Junichiro Koizumi, en su discurso a la Dieta Nacional, el 4 de febrero de 2002, expresó la importancia de utilizar la propiedad intelectual como una estrategia para el crecimiento económico y para fortalecer la competitividad internacional de las industrias japonesas¹⁴.

"(...) Japón ya posee algunas de las mejores patentes del mundo, así como otros tipos de propiedad intelectual. Tengo la intención de establecer como uno de nuestros objetivos nacionales que los resultados de la actividad investigadora y de las iniciativas creativas se traduzcan en derechos de propiedad intelectual que se protejan y utilicen estratégicamente, de manera que podamos aumentar la competitividad internacional de las industrias japonesas" (Primer Minister Junichiro Koizumi to the 154th Session of the Diet).

Entre las razones por las cuales se optó por la utilización de la propiedad intelectual se encuentran: el cambio a una economía del conocimiento¹⁵, las amenazas de la tecnología hacia los derechos de propiedad intelectual, la importancia de los negocios a nivel regional debido al decrecimiento de la población (Ogose, Y., 2010) y por supuesto, a la era de la información, en la que

¹⁴ Prime Minister of Japan and its Cabinet. "General Policy Speech by Prime Minister Junichiro Koizumi to the 154th Session of the Diet", (04.02.2002). Documento electrónico.

¹⁵ Este cambio hace referencia al tránsito que ha hecho Japón de una economía basada en las manufacturas al cambio a una economía del conocimiento. Este cambio resalta el hecho de que el fuerte de Japón ya no son las manufacturas en la época de recuperación de la crisis económica de la década de 1990.

el fácil y mayor acceso a los contenidos plantea desafíos importantes para los gobiernos.

De esta manera se puso en marcha una Política de Propiedad Intelectual (*Intellectual Property Policy Headquarters*), que ha dado como resultado el “Programa Estratégico de Propiedad Intelectual (Akutsu, S. 2011), que es publicado anualmente desde el año 2003 y plantea medidas para “la creación, protección, fortalecimiento y efectiva utilización de la propiedad intelectual”, para convertir a Japón “en una nación basada en la propiedad intelectual” (Akutsu, S. 2011), entendida esta en un sentido amplio, incluyendo “tecnología, diseño, marcas, y contenidos como el idioma, música, películas, videojuegos y animación” (*Intellectual Property Strategic Program*, 2004, p.2.).

La práctica de marca país en Japón responde a un objetivo: “mejorar la imagen y reputación de Japón y convertirla en una nación que es amada y respetada por la gente alrededor del mundo” (*Intellectual Property Strategic Program*, 2006”. p.152). A partir de este objetivo es que Japón comenzó a implementar su estrategia de marca país. Tras nueve años de aplicación del Programa Estratégico de Propiedad Intelectual, en 2013, Japón anunció la creación de una nueva política de Estado, llamado "*Cool Japan*" (Japan, 2011 pág.1). Este nuevo proyecto de Japón, inspirado en el gobierno de Blair, en la Gran Bretaña, tiene por objetivo reconstruir, a largo plazo, la imagen que el mundo tenía del país, haciéndolo el más "moderno", más conectado con la cultura joven y pop (Yoshimoto, p.1).

Esta idea surgió por primera vez después de la publicación de un artículo del periodista estadounidense Douglas McGray "*Japan's Gross National Cool*" (2002). McGray describió en su artículo el potencial de Japón como superpotencia cultural, dejando de ser el país que conocíamos por las industrias y una población estrictamente tradicional, para convertirse en un país con música pop, electrónica, arquitectura, moda, animación y gastronomía (McGray, 2002 p. 1). Según este periodista, Japón estaba superando sorprendentemente las crisis políticas y económicas, para convertirse en referencia en el campo del arte y la

cultura, al contrario de lo que promovía hacia algunos años. El autor apunta algunos ejemplos de emprendimientos culturales destacados en Japón, conocido internacionalmente, como la famosa gatita *Hello Kitty* de la Sanrio, Sony, Nintendo, Pokémon, manga y animé. También señala ejemplos de aspectos culturales, y tradicionales, del país que tienen fama internacional, como el sumo (McGray, 2002, p.6). Japón también se ha destacado en el mundo de la moda, con la participación de diseñadores en la industria de los eventos internacionales, es el caso de *Comme des Garçons*, *Kenzo*, *Yoji Yamamoto* e *Issey Miyake*, y con el surgimiento de *fashion weeks* en el propio país, proporcionando un ambiente favorable para el crecimiento de diseñadores y la creatividad japonesa en la industria de la moda. McGray señala en su artículo sobre lo que llevó a este cambio en la visión cultural en Japón, destacando el surgimiento de jóvenes empresarios en el país:

“Perversamente, la recesión puede haber impulsado el “cool” nacional del Japón, desacreditando la rígida jerarquía social de Japón e incentivando a los empresarios jóvenes. También puede haber aflojado la garra que la carrera en las grandes empresas tenían tanto en la fuerza de trabajo en Japón, que ahora enfrentan los estigmas sociales para la experimentación con el arte, la música, o cualquier número de empresas similares, de características más arriesgadas. “Hay una nueva creatividad aquí porque hay menos dinero”. (McGray, 2002 p.7)

Además, que el propio consumidor japonés había cambiado en los últimos años, y que ha habido un cambio social en el país, motivado por la situación económica:

“Una generación caracterizada por el declive de natalidad ha ocupado Tokyo con familias de hijos únicos. En la escasez, hay poder. No el poder político, al menos en el momento, pero el poder del consumidor, y mucho. (...) Los niños sienten que son raros (...) y así tienden a ser mimados.” (2009, p. 8)

De esta manera "Cool Japan", también conocido como "*Japan's Gross National Cool*" (GNC), "*Jcool*" y "*Japan Brand*" surgió como una reacción a las crisis económicas y los cambios sociales en el país.

La antropóloga Anne Allison en su artículo *“The cool brand, affective activism and Japanese youth”* (2009) hace un análisis de la historia de Japón y de la evolución de la juventud para explicar esta nueva política de Estado. Allison explica en su artículo que Japón necesitaba y reconocía hacía mucho tiempo la necesidad de cambiar la imagen que el mundo tenía del país, severamente afectado por factores históricos. La participación en las guerras y la forma de actuación de los gobiernos anteriores habían dejado una imagen negativa de Japón, clasificando como un país con un ambiente hostil, agresivo y puramente industrial. Además, Japón durante décadas tuvo problemas con sus vecinos asiáticos, lo que afectó el diálogo y el trabajo en conjunto por razones políticas, económicas o estratégicas.

El gobierno japonés, así, comenzó a darse cuenta de que trabajar su imagen podría cambiar progresivamente la percepción que el mundo tenía históricamente del país, creando condiciones favorables no sólo para el turismo, el emprendimiento, el comercio y la industria, sino también para las negociaciones y participaciones políticas internacionales. Fue aquí una construcción de una imagen simbólica y el poder de la persuasión a través de la difusión de las cualidades interesantes.

“Cool Japan” es el nombre que se dio al boom de popularidad de Japón en el mundo. El concepto apareció en 2012, siendo usado de forma popular, y posteriormente adoptado por el gobierno japonés como nombre de todas aquellas actividades relacionadas con la cultura nipona fuera del país que pertenecieran a la industria cultural. Se consideró una forma de *“soft power”*. El objetivo del *Cool Japan* es, en consecuencia, un intento de dar una imagen positiva de Japón al mundo, de dar a conocer la cultura más allá de las fronteras de la isla, de atraer turistas, de vender productos, de atraer estudiantes, etc. De influir el comportamiento de personas ajenas de forma que beneficie al propio país. Hoy en día, el *Cool Japan* está dirigido por el Ministerio de Economía, Comercio e Industria de Japón. Su función es facilitar el desarrollo de compañías pequeñas o de tamaño medio en países extranjeros, y atraer otras extranjeras con intereses similares al país. Se espera que una mayor cantidad de productos

japoneses atraiga a más turistas y visitantes internacionales (por motivos tanto de trabajo como de ocio) a la nación.

El término “industrias creativas” es usado por el Ministerio para referirse a todas aquellas que se basan en el “*soft power*”, e integrarían desde el manga hasta la gastronomía, turismo o música. El Ministerio creó la “División de Industrias Creativas” con la finalidad de promocionar de forma exclusiva la estrategia del *Cool Japan*. Uno de sus principales objetivos es asegurarse de que el rendimiento de las empresas sea el óptimo posible, o que no se desperdicien oportunidades de venta o de explotación de ciertos tópicos.

Figura 23. Imagen de la iniciativa “Cool Japan”



Recientemente, en marzo de 2015, el fondo de capital mixto *Cool Japan* y el operador de televisión por satélite Skyperfect JSAT han lanzado un canal que emitirá contenidos de éxito de la cultura popular nipona y que pretende llegar a una veintena de países de Europa, Asia y Estados Unidos para 2020 (El Universal, 2015).

El canal, llamado Wakuwaku Japan, programará series de animación, telenovelas, películas, cursos de idioma japonés o programas de viajes, gastronomía o música pop nipona (conocida como *J-Pop*) con subtítulos y traducción para los distintos países en los que emita. De hecho, Wakuwaku Japan ya emite en Indonesia y Birmania, pero gracias al paquete de inversión acordado por ambas entidades, el canal buscará llegar a 41 millones de hogares de 22 países en 2020 (El Universal, 2015).

El fondo “*Cool Japan*” espera que este proyecto transmita la excelencia nipona por todo el mundo y genere un efecto dominó que incremente las ventas de productos japoneses, de visitantes extranjeros a Japón y de la demanda de programas de televisión nipones. Este es entonces el panorama general de la construcción, o reconstrucción de la marca país de Japón, conocida popularmente como “*Cool Japan*”. La cultura ocupa un lugar predominante en la transmisión del atractivo de Japón y está acompañada de la práctica e innovación de negocios relacionados con los contenidos y con la promoción del turismo, todo con el objetivo tanto de transmitir un atractivo del país como de reactivar la economía. La práctica de marca país en Japón ha cubierto varias áreas de los contenidos, como la animación, la tecnología, el *software*, el arte, la música, la investigación, la cocina, la moda, el idioma y las marcas, es decir, componentes tanto de la cultura tradicional como de la cultura popular japonesa.

Para poder llevar a cabo la protección y utilización de los contenidos se crearon grupos de trabajo que cubren ciertas áreas específicas, además de contar con la colaboración de la industria turística y de la diplomacia cultural, para poder establecer una estrategia de marca Japón basada en el “estilo de vida japonés” (uno de los objetivos de la práctica de marca país en Japón, establecido por la Sede de las Políticas para la Propiedad Intelectual).

Figura 24. Imagen del canal de televisión Wakawaku Japan



Fuente: <http://idn.wakuwakujapan.tv/en/>

Para su respectivo análisis, este apartado se centrará en examinar las tres dimensiones sobre las que se sustenta la marca país de Japón: la cultura, los negocios y el turismo, dimensiones en las que se ha hecho énfasis durante el

proceso: la cultura, que ha sido uno de los ejes más importantes en la creación de la marca Japón; los negocios, que buscan el fortalecimiento y expansión de las industrias de contenidos; y el turismo, que reúne campañas para atraer visitantes al país. Estas dimensiones, contenidas en los Programas Estratégicos de Propiedad Intelectual, se analizarán a continuación.

Como ya se ha mencionado, los esfuerzos de marca país de Japón están encaminados hacia la propiedad intelectual, y es a través de estos programas desarrollados por la Sede de Políticas (*Policy Headquarters*) que se ha dado una dirección a la creación, protección y utilización estratégica de la propiedad intelectual. La razón por la cual Japón ha decidido utilizar la Propiedad Intelectual se encuentra en el hecho de que la era de la información ha traído como consecuencia una competencia entre Estados por ejercer atracción, y en la medida en que Japón pueda ejercerla podrá tener liderazgo, y así recuperar gradualmente su papel protagónico en el mundo y principalmente en Asia (*Intellectual Property Strategic Program 2008*, p.3.)

Mediante los “contenidos” Japón moviliza mercados domésticos que ayudan a la economía japonesa y su crecimiento (*Intellectual Property Strategic Program, 2010*, p.1.). Los lineamientos trazan una estrategia global, lo cual incluye investigación, patentes, conocimiento, industrias, negocios, y liderazgo internacional, entre otros, así como sus respectivas estrategias. Sin embargo, es importante resaltar que la utilización de los contenidos, en particular en temas de cultura, se ha enfocado en fines económicos y diplomáticos a partir de 2005 con ayuda de la Fundación Japón, comenzando desde este año la construcción de una nueva marca Japón (Daliot-Bul, 2005, p.252). Los componentes más relevantes de los programas para la práctica de marca país de en Japón están basados en la innovación e interconectados entre sí, y cuentan con una amplia colaboración institucional. Las instituciones que colaboran con el cumplimiento de estas medidas son: Ministerio de Relaciones Exteriores; Ministerio de Economía, Comercio e Industria; Ministerio de Educación, Cultura, Deporte, Ciencia y Tecnología; Ministerio de Agricultura, Bosques y Pesca; Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar; Ministerio de Asuntos Internos y Comunicaciones;

Organización Nacional de Turismo de Japón; Fundación Japón; Comisión Japonesa de Comercio Justo; Organización Japonesa de Comercio Exterior, Federación Japonesa de Negocios, Concilio Estratégico de Turismo de Japón, Ministerio de Tierra, Infraestructura y Transporte. En ciertos casos, algunas de las instituciones colaboran en más de un área, dependiendo del tema a tratar.

Desde el año 2005, se ha resaltado la relevancia de los “contenidos de propiedad intelectual”, los cuales se refieren a trabajos como “música, películas, animación y software de videojuegos”, para el posicionamiento de una imagen “cool” de Japón.

Con la adecuada utilización de estos contenidos, es posible ayudar a revitalizar la economía y ayudar a mejorar la imagen de Japón, en la medida en que la cultura japonesa puede ser transmitida a través de estos contenidos, los cuales tienen recepción en buena parte del mundo (Intellectual Property Strategic Program 2005, p.1).

Los principales lineamientos y acciones determinados para este campo se encuentran en los primeros programas (que se presentaron entre 2005 y 2007), y en el incremento del intercambio cultural.

Posteriormente, en 2008 se establecieron lineamientos para dirigir los elementos culturales a ciertos segmentos de la población a nivel internacional, en 2009 se hizo una conexión de la cultura con las industrias de *Soft Power*, y en 2010 ratificó la importancia de la cultura pop de Japón y su conexión con el turismo y la moda.

En 2013, en su décimo aniversario, la Oficina de Estrategias de Propiedad Intelectual formuló la visión de las políticas del programa de propiedad intelectual y puso en marcha una “Estrategia de Revitalización de Japón”, recogida en el *Intellectual Property Strategy Headquarters 2014*, con el fin de revisar los esfuerzos del pasado y construir el sistema de propiedad intelectual más avanzado del mundo, estableciendo tres objetivos principales:

- La creación de un sistema de propiedad intelectual para atraer usuarios y la inversión en innovación desde el extranjero.
- Hacer que el sistema de propiedad intelectual de Japón se convierta en un estándar en los países emergentes de Asia.
- Producir continuamente recursos humanos con creatividad y capacidad estratégica para realizar actividades globales de propiedad intelectual.

Para la consecución de estos objetivos, los retos políticos y esfuerzos en el ámbito de la propiedad intelectual están organizados bajo objetivos de mediano y largo plazo (de aproximadamente diez años) y están basados en los siguientes cuatro campos como pilares de la visión de la política:

- La creación de un sistema mundial de propiedad intelectual para mejorar la competitividad industrial.
- El apoyo a la mejora de la gestión de la propiedad intelectual por las PYME y empresas de capital riesgo.
- La mejora del entorno para el ajuste a la red digital social.
- El fortalecimiento del poder blando centrado en la industria de contenidos.

Como se señalaba anteriormente, la cultura japonesa, tanto tradicional como popular, es el principal componente de la marca país Japón, debido al atractivo que esta tiene alrededor del mundo en los campos de moda, cocina tradicional y las marcas (*Intellectual Property Strategic Program*, 2005, p.126.), además de los contenidos. La cultura japonesa es reforzada y transmitida de tal forma que ayuda a cumplir uno de los objetivos de los programas: hacer que Japón sea una nación amada y respetada por la gente alrededor del mundo (*Intellectual Property Strategic Program*, 2005, p.126.)

Los lineamientos de los primeros programas respecto a la cultura y la marca Japón se encuentran en la implementación de la estrategia de marca Japón basada en el “estilo de vida japonés”, en el que se resaltan las fuentes culturales del país, que en este caso son: cocina, moda y marcas locales, y a

partir de estos tres campos se desarrollan una serie de medidas y actividades. Para la cocina tradicional ha buscado brindar educación a la población nacional sobre ella y sus virtudes, el incentivo de producción de alimentos y apoyo a los restaurantes de cocina japonesa, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. En el campo de la moda ha buscado reforzar eventos importantes en el país, como por ejemplo la “Semana de la Moda de Tokyo”, y contar con el apoyo de empresarios, periodistas, diseñadores, modelos y escuelas de moda para diseminar la moda japonesa y establecer intercambios estudiantiles.

Como eventos sobresalientes apoyados por el gobierno japonés con el objetivo de atraer atención internacional y conocimiento de los contenidos de Japón se encuentran: “El Festival Internacional de Contenidos de Japón”, para el cual hacen presencia las industrias de la música, los videojuegos, el anime” (Intellectual Property Strategic Program 2007, p.135); “*Japan Expo*”, evento realizado anualmente en París, Francia, y que ha contado con una reputación internacional desde comienzos de la década del 2000, así como diversos festivales cinematográficos.

En el campo de los negocios complementa el fortalecimiento y protección de la propiedad intelectual de Japón y asegura la competitividad internacional del país, pues consideran que en la medida en que la propiedad intelectual sea atractiva, habrá más incentivos para invertir en el país, creando una valoración positiva de este a nivel internacional (*Intellectual Property Strategic Program 2005*, p.7). Los negocios en los que más énfasis hacen los programas son los relacionados con la propiedad intelectual, debido a que estos están estrechamente ligados a los aspectos culturales más atractivos del país que conforman la marca Japón (*Intellectual Property Strategic Program 2008*, p.16.). Los principales temas tratados son la expansión e innovación de estos negocios.

Como medidas a tomar dentro del Programa se encuentran: el apoyo para la expansión de negocios mediante “la formación de nuevos mercados de distribución, examinación de formas de distribución de contenidos, promoción de tecnologías y desarrollo de sistemas de distribución” (*Intellectual Property*

Strategic Program 2005, p.111), así como apoyo para el incremento de la productividad a partir de la innovación, mediante la utilización de tecnología, *know-how* y una vinculación entre el sector privado y la academia, así como con el sector de agricultura y pesca (*Intellectual Property Strategic Program 2007*, pp. 95-97). Finalmente, se ofrece apoyo en el ofrecimiento de información sobre tendencias de mercado, sistemas legales, políticas, sistemas de patentes, etc., así como la implementación de estrategias de negocios.

Como parte de las estrategias de innovación, según se señala en el *Intellectual Property Strategic Program 2008* (p.77) se establecieron nuevos modelos de negocios, al igual que escenarios como el “Foro de Negocios de Contenidos de Asia,” evento en el que se destaca la presencia y avances japoneses en el tema de la propiedad intelectual a nivel asiático. La expansión de negocios japoneses se realiza para reforzar la competitividad internacional de Japón.

Por su parte, la industria del turismo está relacionada con los esfuerzos gubernamentales y privados destinados a la construcción y difusión de la marca Japón, o mejor aún, a la reconstrucción de la marca Japón (*Intellectual Property Strategic Program 2005*, p.103) razón por la cual el turismo está relacionado con la cultura japonesa y con la industria del entretenimiento. La presencia de la industria del turismo en los esfuerzos de la marca país de Japón se hace especialmente mediante campañas. Esta inclusión del turismo mediante campañas responde, por un lado, al hecho de que gracias al turismo, un país puede darse a conocer de una manera positiva a través de las experiencias personales y del boca a boca del turista, y por otro lado, gracias al turismo, algunas industrias del país y ciertos sectores de la economía se benefician con ganancias derivadas de los gastos de los turistas. Japón no es la excepción y utiliza el turismo para poder reposicionarse mediante una proyección de imagen derivada de la experiencia personal y el consiguiente interés en la inversión en el país.

Para marcar la diferencia y aplicar su ventaja competitiva Japón basa sus campañas de turismo en los elementos innovadores y diferenciadores de la marca Japón en varias de sus dimensiones, ya sean sitios de interés histórico, cocina tradicional, cultura pop o tecnología.

El programa principal bajo el cual se ha desarrollado la estrategia de turismo dentro de los Programas Estratégicos de Propiedad Intelectual ha sido “*Visit Japan Campaign*”, lanzada por el Ministerio de Tierra, Infraestructura y Transporte de Japón, en colaboración con el sector privado en el año 2003. La sede de la campaña se encuentra en la Organización Nacional Japonesa de Turismo, y busca atraer turismo con el objetivo de “crear intercambio y conocimiento del país que lleve a la revitalización regional y a la expansión de los negocios” (*Japan Tourism Agency - JTA*, 2015). La campaña está dirigida al grupo de países y zonas de los que provienen la mayoría de turistas que recibe Japón anualmente (Canadá, Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Alemania, China, Hong Kong, Taiwán, Tailandia, Corea del Sur, Singapur y Australia) y a un grupo de mercados emergentes (India, Malasia, Rusia)¹⁶, mostrando los atractivos del país y ofreciendo paquetes turísticos e intercambios mediante promoción y publicidad en distintos medios de comunicación, internet y eventos internacionales. Dichos paquetes e intercambios se encuentran dentro del marco de la cultura popular, la cultura tradicional, la naturaleza, el estilo de vida japonés, las festividades y la cocina tradicional.

La campaña ha utilizado el slogan “*Yokoso Japan*” (Bienvenido a Japón), bajo el cual se han publicado pequeñas guías turísticas que presentan los atributos del país en diversas dimensiones: geografía, festividades, ciudades principales, atracciones turísticas, tradiciones, costumbres. Además de las guías, se han elaborado varios videos que muestran el lado amable e interesante de Japón.

¹⁶ *Japan Tourism Agency - JTA. “Visit Japan Campaign”, 2015.*

Para poder cumplir con los objetivos la estructura de la inteligencia de la marca país Japón se sitúa en el *Ministry of Economic, Trade & Industry* o METI (antes MITI). Su objetivo es enmarcar la actividad económica del Estado y orientar hacia objetivos globales comunes de los *Keiretsu*, o grandes grupos industriales. Este organismo posee un centro de banco de datos llamados PPIS (*Policy Planning Information System*), que se ocupa de conducir todas las informaciones relevantes hacia los *Shingikai*, o consejos consultivos sectoriales, y hacia los *Gyokai*, o asociaciones profesionales. También se encarga de informar a las empresas japonesas presentes en mercados extranjeros sobre nuevas tecnologías, vigila los intercambios interiores y exteriores de Japón e influye en las elecciones estratégicas de los grandes grupos.

A continuación está el JETRO (*Japan External Trade Organization*) especialista en información comercial, con 80 centrales repartidas a lo largo del mundo que se dedican más concretamente al estudio de la competencia (Sánchez Guitián, Zunzarren, & Gorospe., p. 89, 2013). Para este organismo trabajan todos los japoneses, son susceptibles de hacerlo, tal es la consciencia de la importancia de la información en este país. El JETRO centraliza la información recibida desde cualquier ciudadano y por cualquier razón (viaje de negocios, placer, intercambio, prácticas, foros...) y la reenvía al METI, quien la implementa en sus bases de datos. Este organismo es una agencia administrativa sin ánimo de lucro que colabora estrechamente con el METI y su vocación actual es:

- Desarrollar las inversiones extranjeras en Japón;
- Desarrollar la cooperación económica e industrial entre las diferentes regiones;
- Promover intercambios tecnológicos, industriales y comerciales;
- Difundir la información económica estratégica a los miembros de la marca Japón y,
- Realizar estudios de mercado.

Su red consta de 71 despachos repartidos en 55 países diferentes y 38 despachos situados en el mismo Japón. Los métodos implementados por el JETRO son los siguientes:

- Exportación sistemática de las publicaciones y de bancos de datos;
- Vigilancia de patentes;
- Seguimiento de las exportaciones y salones. Participación en numerosos coloquios y seminarios;
- Misiones industriales (preparadas como auténticas misiones militares);
- Examen de productos de la competencia;
- Utilización de personal en prácticas en numerosos países;
- Utilización de numerosos científicos o profesionales expatriados;
- Utilización de las *Sogo Shosha* (red de casas de comercio).

Su política consiste en difundir la cultura de la inteligencia económica, ayudar a las PYMES, protegerse contra las dependencias económicas, vigilar la seguridad del patrimonio tecnológico e industrial, así como vigilar el futuro, evitando las incertidumbres y “ángulos muertos”. (Sánchez Guitián, Zunzarren, & Gorospe., p. 90, 2013).

Se orquesta desde cuatro Ministerios: Interior, Defensa, Finanzas y Asuntos Exteriores. Los Ministerios de Investigación y Desarrollo también se encuentran en esta red. Cada entidad posee un representante oficial o una célula que coordina todas las acciones. EL GIPE, grupo permanente de la IE (Inteligencia Económica) se reúne dos veces al mes para desplegar las políticas y verificar las desviaciones.

El JISCT es un servicio de órdenes del Primer Ministro y posee un centro de documentación científica y tecnológica que vigila patentes y revistas extranjeras. El *ChiuJoho Kyodu*, dependiente del Ministro de Asuntos Exteriores, se encarga de informar a las empresas sobre las soluciones políticas.

Los *Thinks-Tanks* son también organismos que participan en gran medida en la obtención colaborativa de información económica nipona para transformarla en conocimiento estratégico. Pero, al contrario de lo que ocurre en otros países occidentales, no participan en debates públicos, propuestas de ley o actividades de *lobby*. En Japón los *Think-Tanks* dependen casi siempre de las

empresas que lo han fundado, como el *Nomura Research Institute* (*Nomura Securities*) o el *Mitshubishi Research Institute* (Banco de *Mitsubishi*).

Cabe hacer una mención especial a la red de casas de comercio, *Shoshas*, uno de los esquemas de recolección de información al servicio de la marca país. Éstas en un principio comenzaron especializándose en algún sector industrial y fueron, poco a poco, diversificando sus actividades. Estos grupos de casas de comercio, cercanas al METI, constituyen la élite de la profesión de análisis de información económica y operan tanto externamente como internamente. Existen alrededor de 20 e incluso los principales Keiretsu poseen sus propios *Sogo Shoshas* (al servicio del grupo al que pertenecen, pero también, debido a la cultura de la información, al METI): *Mitsubishi Corporation*, *Mitsui & Co.*, *Itochu* (*Daiichi Kangyo*, filial de *Mizuho*), *Sumitomo Corporation*, *Marubeni* (*Mizuho*). *Toyota Tsuho* (*Toyota*), *Sojitz* (*UFJ*, filial de *Mitsubishi*).

Las *Sogo Shoshas* ayudan también a las PYMES, mediante la provisión de información estratégica, cuando quieren penetrar en mercados internacionales por medio de una organización tipo holding creada para este fin. De hecho, cubren más del 50% de las exportaciones e importan más del 65% de los productos extranjeros. Pero las *Sogo Shoshas* tienen también diferentes versiones, y es decir el éxito que implican (éxito basado en la información de calidad “*just in time*”). Existe casas de comercio especializadas e independientes, las *Semon Shoshas*; la versión perteneciente a las grandes corporaciones se denominan *Hansha*. Y finalmente, existen filiales de las propias *Shoshas*, las *Bunshas*, especializadas en mercados muy técnicos como el aeroespacial o telecomunicaciones.

Como podemos observar, los actores de la Inteligencia de la marca Japón van desde el ciudadano de a pie al dirigente de grupo, todos ellos con la misma cultura de colecta y colaboración a nivel nacional. “No es de extrañar que la economía de Japón se base en el saber y el conocimiento, pero esto ha llegado a ser así porque la cultura del secreto no existe y ha dejado paso a un sistema colectivo de información, que naturalmente comparte la información estratégica.

El Estado pone a disposición de las empresas información; las empresas, por su parte, la distribuyen entre sus empleados y estos retroalimentan el proceso, permitiendo las gigantes bases de datos que son las PPIS.

Japón no deja ni una sola patente sin revisar, ni una sola tecnología sin estudiar. De hecho este país es el mayor generador de patentes del mundo y el que mejor obtiene información de salones o ferias. En 2006, de 727.000 patentes mundiales, 217.000 se atribuían a los japoneses. Es decir el 29,9 % seguida por Estados Unidos con el 23%. ". (Sánchez Guitián, Zunzarren, & Gorospe., p. 90, 2013).

c) Características más significativas de la estrategia de marca país de Japón: *Cool Japan*

A manera de resumen, a continuación presentamos en la siguiente Tabla (14) aquellos elementos implementados en la estrategia de la marca país Japón y que nuestro criterio, son significativos y destacables y que después servirán de base para obtener las tendencias clave de la gestión de la marca país y la propuesta de nuestra hoja de ruta.

**Tabla 14. Características más significativas de la estrategia de marca
Japón**

Fuente: Elaboración propia

Resumen de la estrategia de la marca país Japón	
Tipo de estrategia	<ul style="list-style-type: none"> Mixta (aplica técnicas del <i>branding</i> como acciones de diplomacia pública)
Orígenes y objetivos de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> Nace en 2002 como una política de Estado en respuesta a la crisis económica y cambios sociales en el país y el cambio a una economía del conocimiento. Su objetivo es el de mejorar la imagen y reputación de Japón para convertirla en una nación amada y respetada por el mundo basada en la protección del conocimiento.
Definición de marca aplicada y sus principales elementos	<ul style="list-style-type: none"> La marca es tratada como un elemento estratégico y aunque adolece de una imagen visual bien definida presenta tres dimensiones en su identidad muy claras y sobre las que sienta su estrategia la cultura, la propiedad intelectual y la industria de contenidos (sobre todo culturales)
Actores implicados y equipo de gestión	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Relaciones Exteriores; Ministerio de Economía, Comercio e Industria; Ministerio de Educación, Cultura, Deporte, Ciencia y Tecnología; Ministerio de Agricultura, Bosques y Pesca; Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar; Ministerio de Asuntos Internos y Comunicaciones; Organización Nacional de Turismo de Japón; Fundación Japón; Comisión Japonesa de Comercio Justo; Organización Japonesa de Comercio Exterior, Federación Japonesa de Negocios, Concilio Estratégico de Turismo de Japón, Ministerio de Tierra, Infraestructura y Transporte. En ciertos casos, algunas de las instituciones colaboran en más de un área, dependiendo del tema a tratar. Intellectual Property Policy Headquarters con la colaboración de gobierno como del sector privado a través de grupos de trabajo que cubren ciertas áreas específicas y un centro de inteligencia informativa estratégico para la marca país, además de contar con la colaboración de la industria turística y de la diplomacia cultural, para poder establecer una estrategia de Marca Japón basada en el estilo de vida japonés.
Stakeholders principales	<ul style="list-style-type: none"> Población mundial Asia
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Generación de contenidos relacionados a las dimensiones de la marca especialmente aquellos relacionados con la cultura, uno de los ejes de la creación de una Marca Japón
Medición	<ul style="list-style-type: none"> No existen evidencias/ referencias de que exista un sistema de medición de los resultados de las estrategia.

d) La marca país Japón en los rankings Country RepTrak® y Country Brand Index©

De acuerdo a los resultados de los últimos cuatro años del Country RepTrak® Japón es más bien un país con una marca de perfil bajo, basada más en las acciones que en la comunicación (Noya, J. 2012). Resulta interesante observar la diferencia en los resultados de ambos rankings en donde las posiciones que ocupa el país son muy diferentes. Mientras que en los resultados del Country RepTrak® podemos observar se queda en las “puertas” del *top-ten*, en el Country Brand Index© (CIB) ocupa las primeras posiciones en los últimos años, posicionándose en el primer puesto de este ranking en 2014 (Ver Tabla 15). Es muy probable que las diferencias en ambos rankings tengan que ver por el tipo de público que participa en cada estudio, así como la diferencia en los atributos que conforman las dimensiones de ambos rankings. El Country RepTrak® mide la percepción en los países del G8, mientras Country Brand Index© mide la percepción en 17 países en los cinco continentes¹⁷

Tabla 15. Evolución del posicionamiento de la marca país Japón en los rankings de marca país.

Año	2014	2013	2012	2011
Country RepTrak®	14º	14º	12º	11º
Country Brand Index©	1º	2º	3º	4º

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Evolución del liderazgo de Japón en las dimensiones principales que explican la reputación de un país de acuerdo al modelo Country RepTrak®

	2014	2013	2012	2011
Calidad de vida (medio ambiente atractivo)	Australia	Australia	Australia	Australia
Calidad de sus instituciones (gobierno efectivo)	Suiza	Suiza	Suiza	Suiza
Nivel de desarrollo (economía avanzada)	Japón	Japón	Japón	Japón

Fuente: Elaboración propia

¹⁷ Los parámetros de medición de ambos rankings han sido descritos en el capítulo II de la presente investigación.

Si bien existen estas diferencias de posicionamiento, ambos rankings coinciden en que la fortaleza de la marca Japón reside en que es percibida principalmente como un país con alto nivel de desarrollo, tecnológicamente avanzado y con alto potencial para realizar negocios (Ver Tablas 15 y 16).

De acuerdo al CIB 2014 Japón encabeza la clasificación por primera vez y establece un nuevo punto de referencia para la fuerza de la marca país ya que se posiciona en el primer puesto de la nueva variable “*made in*” introducida como variable de estudio en el ranking de 2014 (Ver Tabla 17), reforzada por el avance en su posición como un país apto para los negocios. Casi nueve de cada diez de los encuestados piensan que Japón es un buen país para hacer negocios y el 63% están dispuestos a comprar sus productos y servicios en comparación con el promedio de los países (Country Brand Index, 2014). Probablemente estos resultados se deban a la ardua tarea que Japón ya emprendía desde el año 2006 con su agencia de promoción “*made in japan*: JETRO (Japan External Trade Organization), encargada tanto del fomento de las exportaciones como de las inversiones en el país (Noya, 2012).

**Tabla 17. Evolución del posicionamiento por dimensiones de Japón
Top-ten Country Brand Index®**

	2014	2013	2012	2011
Sistema de valores	-	-	-	-
Calidad de vida	7º	8º	8º	7º
Aptitud para los negocios	1º	3º	3º	4º
Turismo	2º	2º	2º	1º
Patrimonio Cultural	3º	3º	3º	6º
<i>Made in</i> (Variable introducida por el estudio en 2014)	1º	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

La marca Japón se encuentra en la tercera posición del CIB en la dimensión de “Patrimonio cultural” que se muestra estable durante los últimos tres años reconocida principalmente como una “cultura auténtica” y con “atracciones de interés”. Más de 65% de los encuestados en 2014 consideraría visitar el país en los próximos cinco años y el 90% lo recomendaría a familiares

y amigos. Estos resultados muestran los primeros resultados de la actual estrategia de marca del país: “Cool Japan”, basada principalmente en temas culturales como ya se ha explicado en el apartado anterior.

La posición que ocupa el país en relación al turismo tienen que ver con los esfuerzos realizados por la *Japan Tourism Agency*, que como se explicó anteriormente, comenzó a trabajar de manera alineada con el programa “Cool Japan”.

Tabla 18. Evolución del posicionamiento actitudes de apoyo hacia la marca país Japón. Top-ten del Ranking Country RepTrak®

	2014	2013	2012	2011
Visitar	-	-	-	9º
Invertir	7º	9º	-	2º
Vivir	-	-	-	-
Comprar	3º	5º	-	3º
Trabajar	-	-	-	-
Estudiar	-	-	-	-
Asistir/Organizar eventos	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la evaluación interna de Japón está ha evolucionado muy positivamente en los últimos dos años saltando de la posición veintinueve en 2011 a la cuarta posición en 2014 (Ver Tabla 19). Esta evolución puede tener su explicación en la puesta en marcha de su política de propiedad intelectual en la que entre otros aspectos, destaca los esfuerzos en la producción y apoyo continuo a los recursos humanos con creatividad, especialmente en los jóvenes.

Tabla 19. Evolución del posicionamiento de la reputación interna Japón Top-ten Ranking Country RepTrak®

	2014	2013	2012	2011
Reputación Interna	4º	5º	25º	29º

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, la marca Japón ha mejorado significativamente, logrando posicionarse ante el mundo con un país con amplias posibilidades para visitar con una cultura única y hacer negocios principalmente relacionados con la tecnología que corresponden a los objetivos que Japón viene trabajando a través de su marca desde 2012.

3.5 Estrategia marca país Australia: “*Unlimited Australia*”

El origen del actual programa de la marca país Australia, “*Unlimited Australia*” (Australia ilimitada), tiene sus orígenes en el año 2009 como el resultado de una serie de debates liderados por el ex ministro de Comercio del gobierno australiano, Simon Crean, en los que destacó la importancia de la imagen internacional de Australia para los exportadores, y las formas en que la industria podría beneficiarse y contribuir a la actualización de la marca país Australia.

Con un presupuesto estimado en 20 millones de dólares y como resultado de dichas conversaciones, un año más tarde, el gobierno australiano emprendió el programa de marca país: “*Australia Unlimited*”. Dicho programa, nació con el propósito de desarrollar un conocimiento de base, los activos y las estrategias que se pudieran utilizar para ayudar a enriquecer la reputación mundial de Australia a lo largo del tiempo y de una manera coherente con la realidad actual del país.

A lo largo de cuatro años, el programa “*Australia Unlimited*” estableció siete pilares para la construcción de una fuerte imagen de marca: negocios, cultura, diseño, medio ambiente, ciencia, sociedad y tecnología.

Antes adentrarnos en el análisis de la estrategia de la marca país de Australia, haremos un breve repaso a los aspectos generales económicos y sociales del país que nos permitan obtener una mejor comprensión y análisis de la estrategia implementada por el país.

a) Aspectos generales geográficos, económicos y sociales de Australia.

Con un área total de 7,69 millones de kilómetros cuadrados, *Commonwealth of Australia* (nombre oficial del país), posee una población de casi 23 millones de habitantes y es la única nación que gobierna un continente entero. Es la isla más grande del planeta y el sexto país más grande en superficie, después de Rusia, Canadá, China, Estados Unidos y Brasil (Web oficial de turismo de Australia, 2015). Según datos de la Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España (Marzo, 2015) por estar integrado en la *Commonwealth* británica, Australia adopta la forma de monarquía constitucional, donde la Reina Elizabeth II del Reino Unido es la jefa de estado (desde 1973 oficialmente designada como “Reina de Australia”), motivo por el cual la bandera nacional de Australia incluye la bandera de Inglaterra (junto con la estrella del *Commonwealth* de Australia y la Cruz del Sur).

La jefatura del Estado se ejerce a través de sus representantes, el Gobernador General en Canberra (capital de la nación) y los seis Gobernadores en los distintos Estados regionales. El Gobernador General actúa normalmente de acuerdo con el Consejo de Ministros, nombra al Primer Ministro tras ser éste elegido por el Parlamento de entre sus miembros, y a los restantes Ministros federales a propuesta del Primer Ministro. Las funciones del Gobernador General son esencialmente del tipo simbólico-representativo y sus actos deben ser refrendados por el Gobierno Federal o Federado competente según la materia. Formalmente es el jefe de las Fuerzas Armadas y tiene competencias para disolver el Parlamento, que únicamente se han ejercido una vez en la historia parlamentaria australiana (Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, Marzo, 2015).

El Poder Legislativo reside en el Parlamento Federal, compuesto por dos cámaras elegidas por sufragio universal: la Cámara de Representantes (150 miembros), elegidos por tres años en distritos electorales unipersonales, y el Senado (76 miembros), elegidos por representación proporcional por períodos

de seis años. El Poder Judicial reside en el Tribunal Supremo y en los Tribunales Federales (Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, Marzo, 2015).

El sistema legal australiano está basado en el británico con ciertas modificaciones para su acomodación al carácter federal del Estado. Cada Estado federado tiene su propio Tribunal Supremo y otros tribunales de instancias varias. A la cabeza del sistema judicial se encuentra el Tribunal Supremo Federal (*High Court*) con dos competencias fundamentales: interpretación y defensa de la Constitución (resolviendo conflictos constitucionales entre la Commonwealth y los Estados), y apelación para casos previamente tratados por los Tribunales Supremos de los Estados (Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, Marzo, 2015). Australia es una federación, con un gobierno federal en la capital, Canberra, y seis gobiernos regionales en cada uno de los Estados federados y en los territorios. Hay una gran descentralización política y administrativa (Web oficial de turismo de Australia, 2015).

Cada uno de los seis Estados que componen la Federación tiene su propio Gobierno, con un Gobernador y un Parlamento bicameral (unicameral en Queensland, al igual que en los dos Territorios). Los Gobiernos, dirigidos por un Premier (Chief Minister en los Territorios) son autónomos, excepto en ciertas atribuciones claramente definidas por la Constitución, que son competencia del Gobierno federal (Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, Marzo, 2015).

Hoy en día Australia es una de las naciones más multiculturales del mundo, una nación rica en culturas aborígenes y migratorias. Más de un cuarto de la población australiana ha nacido en el exterior. Australia es un país amigable y su reputación como sociedad exitosa y próspera les ha colocado en el segundo lugar en el Informe sobre Desarrollo Humano 2015 del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas. La economía de Australia figura entre las más sólidas de las economías avanzadas en la Organización para la Cooperación y el

Desarrollo Económico (OCDE). Hasta 2015, constituye la 12^o economía más importante del mundo, con un fuerte compromiso con la reforma económica en curso y la interacción con el mundo que enfatiza el libre comercio y la inversión. Con un bajo índice de desempleo y una baja deuda interna, una fuerza laboral altamente calificada producida por un sistema educativo de alto nivel y fuertes vínculos con la región que más crece en el mundo, la de Asia Pacífico, la economía australiana tiene todas las de ganar en el futuro (Ministerio de Relaciones Exteriores y Comercio del Gobierno de Australia, 2012).

La política comercial y exterior de Australia se concentra en promover la seguridad y prosperidad del país a largo plazo. Tiene como objetivo proteger y perseguir los intereses nacionales de Australia en un entorno muy cambiante, y a la vez apoyar un orden global estable. Un compromiso con el multilateralismo, en particular con las Naciones Unidas, constituye el dogma central de la política exterior australiana. Australia ha estado tan integralmente involucrada en los esfuerzos globales para mantener la paz y la seguridad por décadas, como lo ha estado en la promoción del comercio global y la liberalización de la inversión. La alianza con los Estados Unidos de Norteamérica sigue siendo una prioridad permanente, como también el compromiso total con países claves del eje Asia-Pacífico, como China, India, Indonesia y Japón. El programa de Ayuda Internacional de Australia se ha triplicado en importancia desde el 2000 y se espera que se duplique otra vez en los próximos cinco años, lo cual podría resultar en colocar a Australia en el sexto lugar entre los donantes globales más grandes.

b) Estrategia de la marca país Australia: “Australia Unlimited”

Previo al lanzamiento del programa integral de marca país “*Australia Unlimited*”, al igual que muchos otros países, Australia había experimentado políticas de marcas turísticas, tanto exitosas como fallidas. A pesar de que algunas de ellas son hoy recordadas como ideas poco exitosas (ej.: “*Buy Australia Made*”), muchas otras fueron consideradas efectivas (ej.: el programa “*Advanced Australia*” de 1986-1998) (Informe, 2003, p. 93).

Tal fue el caso de la campaña “*A different light*” que desplegaba numerosas herramientas alternativas dirigidas a numerosos y diversos públicos (Avellaneda y Sicari, 2009, p. 43). En todo caso, el antecedente turístico reflejó y promovió una sólida imagen de país, fundamentalmente basada en paisajes, pero débil en los productos de exportación “*made in Australia*” (Anholt, 2005a, p. 5 y 2005e, p. 336).

Figura 25. Logotipos de la marca país Australia



La vocación australiana por las actividades al aire libre (deportes, aventuras) enmarcadas en un clima cálido, una naturaleza salvaje y, particularmente, un vasto océano fue una combinación habitual y efectiva en tales marcas turísticas. Por este motivo, una opción frecuente de las promociones turísticas australianas ha sido la presencia de nadadores, buzos, jugadores de waterpolo y surfistas (Rein y Shields, 2007, p. 81). En este contexto, las Olimpiadas 2000 reforzaron la imagen de destino mundial sobresaliente para deportes de agua (Anholt, 2005, p. 6), de la misma forma que tal imagen favoreció a la selección de Sidney como sede de los Juegos. Pero una imagen consolidada no fue suficiente, el país realizó una inversión contundente en infraestructuras deportivas, de telecomunicaciones y de transportes, junto con óptimas habilidades organizacionales, que dieron como resultado un instantáneo y masivo arribo de turistas, destacables beneficios por inversiones extranjeras, el incremento de negocios, así como efectos en el largo plazo respecto de la imagen internacional percibida y de la imagen nacional auto

percibida (Rein y Shields, 2007, p. 81). En consecuencia, Sidney se posicionó como una ciudad moderna, mundial, “propulsada [...] por sobre su antigua imagen de rusticidad y Cocodrilo Dundee¹⁸” (Berkowitz et al., 2007, p. 170).

En el año 2010, el gobierno australiano emprendió una iniciativa para la renovación de la marca país Australia. Para ello dispuso de un presupuesto estimado en 20 millones de dólares. El proyecto tendría una duración de cuatro años y se desarrollaría sobre una serie de activos que aumentarían la reputación mundial de Australia de una manera coherente con la realidad actual del país (Hernández, J., 2012).

Bajo el eslogan *Unlimited* (ilimitado) se investigaron las diferentes líneas de actuación de la marca país, basadas en el hexágono de Anholt¹⁹, con el objetivo de aumentar la reputación tratando de llegar a una audiencia global con una mirada a largo plazo, estableciendo siete nuevos pilares sobre los que construir una fuerte imagen de marca: negocios, cultura, diseño, medio ambiente, ciencia, sociedad y tecnología (Hernández, J., 2012).

Tras un primer análisis de la situación, Australia decidió fortalecer las acciones en aquellos Estados con una mayor actividad económica, geopolítica y cultural: Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Japón, Corea, China, Brasil, India e Indonesia (Hernández, J., 2012). En cuanto a la segmentación sociodemográfica, también se definieron claramente varios perfiles a los que se intentaba llegar:

- “Ciudadanos globales”, públicos influyentes, de nivel educativo alto, e interesados por las nuevas ideas y los asuntos internacionales.
- La diáspora australiana por el mundo que tuviese proyección e influencia para dar a conocer la nueva marca Australia (Noya. J., 2012).

¹⁸ Cocodrilo Dundee, titulada en inglés *Crocodile Dundee*, es una película cómica estrenada el 24 de abril de 1986 en Australia.

¹⁹ Los detalles de este modelo han sido desarrollados en el capítulo 2 de la presente investigación.

Con el objetivo de posicionar a Australia como un país de negocios, de inversión, con talento y mucho potencial, se desarrolló la nueva identidad de la marca Australia, la cual dejaba a un lado al reconocido canguro que se encargó de posicionar al país como destino turístico, tomando como base de su identidad a un *boomerang* (Figura 27), icono con el que se pretende proyectar el dinamismo de la exportación y el mapa del país. (Navarro, D. 2012).

Figura 26. Transformación de la identidad visual de la marca país Australia



Actualmente la identidad visual de la marca *Australia Unlimited* está siendo desarrollado por la agencia M&C Saatchi tras ganar un concurso público. Como conclusión a las primeras investigaciones se encuentra el interés por mostrar una Australia contemporánea y positiva “un país creativo, seguro, ambicioso y comprometido” (Hernández, J., 2012). La idea general del programa *Australia Unlimited* queda recogida en un pensamiento: “Australia es el lugar para que la gente piense en grande, aproveche nuevas oportunidades.

Su logotipo simula dos flechas que dibujan el mapa del país, con un carácter moderno y abierto a la imaginación (Ver Figura 26). En el sitio web del programa, se explica que reúne diversos significados: por un lado, la “silueta de Australia”; por otra parte, “flechas” que abrazan “lo mejor de quienes somos y hablan de la naturaleza de nuestros esfuerzos orientados hacia el futuro y de nuestra visión internacional dirigida hacia los temas globales” y que sugieren “crecimiento y expansión”. Deliberadamente, el diseño es “simple” (abstracto) e inclusivo de una “variedad de símbolos” que “permiten a la gente crear sus propias perspectivas de Australia”. En relación al eslogan, se comenta que “las interpretaciones son ilimitadas”. Se espera que la composición “encapsule las

actuales imagen y percepciones [...] mientras a la vez permita la incorporación de otros elementos contundentes y dinámicos” (Brand Australia, 2011).

**Figura 27. Logotipo de la marca país
Australia**



Un aspecto importante a destacar es la definición de marca país que se expresa dentro del programa que la precisa como la suma de cualidades racionales y emocionales que la gente asocia con Australia, más allá de un mero logotipo. De esta manera y bajo esta definición de marca, *Australia Unlimited* está orientada a mejorar el posicionamiento del país en el sistema internacional, pero también en la esfera doméstica, como se resume a continuación (Brand Australia, 2011):

- **Comercio internacional:** atracción de inversiones extranjeras, incremento de las importaciones y posicionamiento de Australia como destino de negocios.
- **Turismo internacional:** aumento de la calidad y cantidad de turistas.
- **Trabajo:** atracción de mano de obra cualificada y mejora de oportunidades de competencia para ciudadanos australianos en el escenario mundial.
- **Relaciones culturales y diplomáticas:** incremento de oportunidades para influir en la toma de decisiones respecto de temas globales (cambio climático, paz, seguridad).
- **Valores:** obtención de respeto y comprensión mundial por la forma de vida australiana.
- **Orgullo nacional:** refuerzo de la confianza de ser australiano.

De acuerdo con el programa, la sobresaliente reputación de Australia se basa en dos grupos de fortalezas, que llamaremos blandas y duras. Los

aspectos blandos, ampliamente reconocidos son su estilo de vida y la belleza de sus paisajes naturales. La nueva estrategia no los omite, pero claramente toma distancia de esas imágenes sensoriales ya establecidas para ir más allá, hacia otras más innovadoras y sofisticadas, comunicadas a través de sus aspectos duros: la creatividad y la tecnología.

Estas ideas se recogen tal y como se describe a continuación, en el plan estratégico para la marca Australia publicado en 2011:

- Australia Unlimited es una identidad de marca [...] diseñada para reflejar lo positivo de la nación y su gente: un pueblo creativo, seguro de sí mismo, ambicioso y comprometido con temas globales.
- El desarrollo de Australia ha sido forjado en un espíritu empresarial; en la resiliencia, creatividad e insaciable deseo de los australianos por triunfar.
- Australia realiza enormes contribuciones al mundo en términos de ciencia, tecnología, negocios, deportes y pasatiempos creativos.
- *Austrade* (Australian Trade Commission) promueve sectores industriales que incluyen comidas y alimentos, vino, servicios financieros y de negocios, capacitación y educación corporativa, tecnología limpia y construcción ecológica, bienes creativos y de consumo.
- La marca provee de una plataforma consistente a Australia como nación para ser reconocida como un país creativo, seguro de sí mismo, ambicioso y comprometido con temas globales.
- La habilidad y creatividad de Australia en construcción ecológica y manejo del agua son de primera categoría.

Por otra parte, el acento en la creatividad es central en la nueva estrategia: la única instancia participativa del proceso de diseño de marca es precisamente una invitación pública a compartir historias de australianos innovadores y creativos. A los efectos de ilustrar el llamado, en el programa se mencionan varios inventos australianos (Brand Australia, 2011):

- Recientemente, los australianos han inventado los mapas Google y una vacuna contra el cáncer cervical.

- Los cuatro bancos más importantes de Australia se encuentran entre los mejores del mundo y la economía de Australia ha sobresalido entre las economías modernas durante la crisis financiera mundial.
- Australia es líder mundial en organización de eventos.
- Tiene algunos de los mejores y más modernos fabricantes del mundo de piezas altamente especializadas para equipos de defensa y líneas aéreas.
- La habilidad y creatividad australiana en construcción ecológica y manejo del agua son de primera categoría.

En este sentido el Departamento de Asuntos Exteriores y Comercio señala en su “Manual de Diplomacia Pública” una necesidad de comprensión en el extranjero y para ello propone un enfoque proactivo y estratégico: “ya sea defendiendo los intereses apremiantes, gestionando malentendidos y falsas percepciones, o construyendo sobre las imágenes positivas de Australia como son el éxito, la modernidad, el dinamismo y la diversidad” (*Department of Foreign Affairs and Trade, Public Diplomacy and Advocacy Handbook, 2011*).

De esta manera se puede ver muy claramente la estrecha colaboración que existe entre la diplomacia pública y la gestión de la marca *Australia Unlimited* (Hernández, J., 2012).

El gobierno australiano tiene especial interés en las percepciones que públicos o audiencias extranjeras puedan tener sobre el Estado; así queda reflejado, como declaración de intenciones, en su texto guía sobre diplomacia pública: “Además de influir en la opinión pública, las iniciativas de Diplomacia Pública y las campañas de promoción también pueden desempeñar un papel importante para influir en las percepciones (puntos de vista mantenidos por ministros y personal oficial de otros países que normalmente se han conformado a través de los medios de comunicación). Las percepciones también pueden estar influidas por la buena consideración de ONGs o grupos de interés especiales, ya sea a través del *lobbying* directo o por sus sitios Webs o actividades en los medios sociales.

El poder blando australiano se plantea la coordinación con otros actores internacionales para corregir falsas percepciones y comunicar una correcta identidad. Pero sobre todo, la coordinación tiene que estar presente en todos los organismos internos. Una premisa es que todos los funcionarios públicos tienen responsabilidades de diplomacia pública: “Todos son Australia”. Es un claro ejemplo de liderazgo integral, todos cuentan y participan en un mismo proyecto.

Dos son los departamentos a los que el gobierno australiano otorga prioridad para desempeñar acciones coordinadas de poder blando: la sección de Diplomacia Pública e información y el área de Parlamento y Medios de Comunicación. Hacia esta última sección se dirigen todas las preguntas de los medios de comunicación (nacional e internacional), y es un punto de unión muy fuerte entre gobierno y ciudadanos. Sus principales líneas de trabajo son como se describen a continuación:

- a) Área de Diplomacia Pública e Información:** Su principal objetivo es generar líneas de relación entre Australia y la comunidad internacional, teniendo siempre muy presente la importancia del comercio. Es muy significativo que el propio Ministerio de Asuntos Exteriores lo sea también de Comercio. Sus principales acciones son las siguientes:
- El desarrollo y la proyección de los mensajes clave a los públicos objetivos, detectando las falsas o perjudiciales percepciones para Australia.
 - La construcción de relaciones a largo plazo a través de programas culturales y de otra índole que promuevan una mejor comprensión del país.
 - Proporciona ayuda a los diferentes centros encargados de desarrollar programas eficaces de diplomacia pública.
 - La gestión proactiva de medios de comunicación internacionales y la gestión de programas de visitas culturales.
 - La prestación de apoyo administrativo para el Consejo Internacional de Cultura de Australia y sus programas.

- Coordinación en los grandes eventos como exposiciones internacionales, eventos deportivos y otros asuntos de interés.

- b) Área de Parlamento y Medios de Comunicación:** Ofrece información a los diferentes ministerios así como a los medios de comunicación tanto nacionales como internacionales. Es el punto de contacto entre medios de comunicación y gobierno. Por lo tanto su papel como garante de la diplomacia pública australiana es vital, puesto que supone un escaparate que está expuesto diariamente y que debe tener capacidad para reaccionar ante cualquier asunto. Esta sección de enlace con los medios de comunicación se encarga de explicar los temas de la cartera política, de la emisión de comunicados de prensa, de la gestión y organización de entrevistas y de preparar las distintas sesiones de información. Sesiones que pueden ser más restringidas buscando el contacto *one-to-one* o que pueden ser conferencias de prensa formales. También ofrece asesoramiento en el exterior y promueve el contacto con diversos medios de comunicación fomentando el conocimiento sobre el día a día del país.

Como ya se ha comentado anteriormente, el comercio supone otro de los pilares fundamentales para la política exterior australiana, sobre todo ante aquellos países subrayados como prioritarios. Para ello el gobierno ha delegado en la Comisión Australiana de Comercio (Austrade) una serie de servicios muy concretos:

- Ayudar a las empresas australianas a fortalecer su crecimiento en mercados internacionales a través de subvenciones para la exportación y del programa *TradeStart*.
- Proporcionar asistencia en coordinación con los diferentes órganos gubernamentales con el objetivo de atraer y facilitar la inversión directa.
- Promover el sector de la educación en los mercados internacionales a través de la iniciativa "*Future Unlimited*". (Cabe destacar este aspecto ya que en los últimos años Australia ha fomentado mucho sus Universidades y centros de enseñanza para competir también en este aspecto).

- Asesorar al gobierno en materia de inversión y comercio exterior.
- Gestionar la construcción de la marca Australia para mejorar el conocimiento de las fortalezas del país.

Con el objetivo de mejorar las iniciativas de conocimiento y crear alineamiento en la comunicación del programa “Australia Unlimited”, Austrade ha creado una Web llamada “*Austrade ibrand*”²⁰ en la que pone a disposición de su equipo de colaboradores una librería de recursos audiovisuales y guías de la aplicación de la identidad de la marca.

c) Características más significativas de la estrategia de marca país de Australia: Australia Unlimited

A manera de resumen, a continuación presentamos en la siguiente Tabla (20) aquellos elementos implementados en la estrategia de la marca país Japón y que nuestro criterio, son significativos y destacables y que después servirán de base para obtener las tendencias clave de la gestión de la marca país y la propuesta de nuestra hoja de ruta.

²⁰ Disponible en <http://ibrand.austrade.com/>

Tabla 20. Características más significativas de la estrategia de marca país Australia

Resumen de la estrategia de la marca país Australia	
Tipo de estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Mixta (aplica técnicas del branding como acciones de diplomacia pública)
Origen y objetivos de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Australia Unlimited nace en 2010 y tiene antecedentes en la marca turística Australia • Nace con el objetivo de mejorar el posicionamiento del país más allá de elementos turísticos
Definición de marca aplicada y sus principales elementos	<ul style="list-style-type: none"> • La marca Australia es una plataforma puesta en marcha por el Gobierno Australiano” y consiste en un enfoque inclusivo y estratégico para posicionar Australia en los mercados mundiales. Es definida por el propio gobierno como algo más que un mero logotipo. • La identidad de la marca Australia sienta sus bases en la innovación, la tecnología y la creatividad. • Cuenta con una identidad visual bien definida que está acompañada de un logotipo y un manual digital de aplicación y uso de la marca, así como políticas de uso de la marca.
Actores implicados y equipo de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno australiano con el apoyo de instituciones públicas y privadas principalmente de Austrade ²¹ y una sección diplomática e información y otra de parlamento y medios de comunicación.
Stakeholders principales	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos locales • Estados con una mayor actividad económica y geopolítica: EEUU, Reino Unido, Alemania, Japón, Corea del Sur, China, Brasil, India e Indonesia. • Ciudadanos globales, públicos influyentes, de nivel educativo alto, e interesados por las nuevas ideas y los asuntos internacionales. • La diáspora australiana por el mundo con proyección e influencia para dar a conocer la marca Australia
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de comunicación con el uso de plataformas digitales • Comunicación directa entre el gobierno y sus diferentes <i>stakeholders</i> • Página web Austrade ibrand una librería de recursos audiovisuales y guías de la aplicación de la identidad de la marca
Medición	<ul style="list-style-type: none"> • No existen evidencias/ referencias de que exista un sistema de medición de los resultados de las estrategia. Salvo la aplicación del modelo de Anholt en la creación de la marca.

Fuente: Elaboración propia

²¹ Australian Trade Commission

d) La marca país Australia en los rankings Country RepTrak® y Country Brand Index©

Australia se encuentra posicionado en el *top ten* de países con buena reputación y posicionamiento de marca según los resultados de los cuatro últimos años de los ranking Country RepTrak® y Country Brand Index© (Ver Tabla 21) por lo que podríamos considerarla como una marca sólida y con buena reputación.

Tabla 21. Evolución del posicionamiento de la marca país Australia en los rankings de marca país

Año	2014	2013	2012	2011
Country RepTrak®	5º	4º	2º	3º
Country Brand Index©	8º	6º	5º	2º

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo es importante destacar que a pesar de los esfuerzos de la nueva estrategia de la marca por alejar el posicionamiento de la marca como destino turístico, más allá de la imagen de playas y asombrosos paisajes, aún estos no se ven reflejados en los resultados de los rankings. De hecho durante los últimos cuatro años el principal driver de la reputación del país es “La calidad de vida” tal y como se muestra en la siguiente Tabla (22):

Tabla 22. Evolución del liderazgo de Suiza en las dimensiones principales que explican la reputación de un país Country RepTrak®

	2014	2013	2012	2011
Calidad de vida (medio ambiente atractivo)	Australia	Australia	Australia	Australia
Calidad de sus instituciones (gobierno efectivo)	Suiza	Suiza	Suiza	Suiza
Nivel de desarrollo (economía avanzada)	Japón	Japón	Japón	Japón

Fuente: Elaboración propia.

Aunque su posicionamiento en el ámbito educativo y laboral tiene buen posicionamiento, Australia aún es percibida principalmente como el país con mejor calidad de vida según los resultados de los últimos cuatro años del ranking Country RepTrak® en la que se destaca por sus atributos de “belleza física, estilo de vida y diversión”. De ahí que dos de las actitudes de apoyo más sólidas hacia la marca continúen siendo la de visitar y vivir en el país como se observa en la Tabla 23.

Tabla 23. Evolución del posicionamiento de actitudes de apoyo hacia la marca país Australia. Top-ten Ranking Country RepTrak®

	2014	2013	2012	2011
Visitar	2º	4º	2º	1º
Invertir	5º	3º	4º	6º
Vivir	3º	2º	2º	2º
Comprar	9º	7º	9º	9º
Trabajar	4º	3º	2º	3º
Estudiar	4º	3º	3º	3º
Asistir/Organizar eventos	3º	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Evolución del posicionamiento por dimensiones de la marca país Australia. Top-ten Ranking Country Brand Index®

	2014	2013	2012	2011
Sistema de valores	9º	10º	10º	11º
Calidad de vida	8º	10º	10º	8º
Aptitud para los negocios	-	-	-	11º
Turismo	5º	10º	10º	8º
Patrimonio Cultural	-	-	-	-
<i>Made in</i>	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Australia se posiciona en el primer lugar de los países con mejor reputación interna desde el año 2012 de acuerdo al Country Reptrak®. Estos resultados se deben a que parte del plan de la estrategia de la marca Australia se centra en la importancia de trabajar en impulsar el orgullo nacional y los valores de su población (Ver Tabla 25).

**Tabla 25. Evolución del posicionamiento de la reputación interna
Australia
Top-ten Ranking Country RepTrak®**

	2014	2013	2012	2011
Reputación Interna	1º	1º	1º	2º

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, aunque Australia se asocia “un fuerte ambiente de negocios”, ciertos atributos próximos a esta idea, tales como “tecnología, productos y servicios de calidad, inventiva”, son vinculados con este país en menor medida.

Aunque parte del plan actual es el impulso de las relaciones culturales y el comercio internacional, de acuerdo a los resultados de ambos rankings, los puntos débiles de percepción de la marca Australia se encuentran precisamente en áreas: cultura, protección medioambiental, bienes y servicios (accesibilidad, diversidad, abundancia, calidad), tecnología de última generación, y transporte. Por lo que se puede decir que aún no ha obtenido resultados en esos tres ejes de trabajo de la marca. En resumen, la marca Australia goza de la gran ventaja de una sobresaliente imagen percibida de país, principalmente construida en aspectos relacionados a la calidad de vida, muy lejano a los objetivos primordiales de la marca en su nuevo plan.

3.6 Tendencias en la construcción y gestión de la marca país a partir de los casos analizados

Como se puede observar en la Tabla (26) del análisis de los casos de marca país anteriormente descritos pueden observarse tendencias en la construcción y gestión de la marca país entre las cuales destacan:

- **Planes y estrategias de marca país.** Las tres marcas estudiadas presentan un plan de marca país bien definido por sus gobiernos para garantizar su posicionamiento y una gestión integrada de la misma que

ayuda a coordinar todas las acciones de las instituciones tanto públicas como privadas del país con miras a alcanzar un mismo objetivo.

- **Identidad, propósito, visión y valores.** Los planes hacen especial hincapié a la misión, valores y valores de la marca país. En este sentido se puede apreciar cómo la misión genera un marco de decisión, que facilita y estructura la toma de decisiones, facilitando rechazar aquellos proyectos que no se ajustan con la estrategia. Igualmente la incorporación de la visión dentro del plan marca el rumbo de las decisiones y ayuda a explicitar los objetivos. Los tres casos confirman que la imagen de los Estados no puede ser diferente de su identidad. De esta manera podemos aprender que si un país es capaz de ser reconocido, admirado y recompensado por su ventaja competitiva vertida en su identidad, ésta se convierte en una oportunidad permanente para influir en la arena internacional. Los tres países tiene que claro que tratar de engañar o falsear la realidad puede traer consecuencias negativas para el Estado y traer una desconfianza que puede minar la potencial situación de liderazgo que pueden alcanzar.

- **Aplicación del concepto de marca corporativa.** Es importante destacar que los tres países consideran a su marca país como algo más que un mero logotipo y la entienden como un todo, como el eje integrador de sus valores y sus elementos diferenciadores y competitivos. Se puede decir que los tres países estudiados han tomado conciencia de la importancia de definir cómo quieren ser vistos y de la necesidad de mejorar y de aprovechar sus bienes. Han entendido y plasmado en sus estrategias que por más que el turismo sea por lo general la manifestación más visible de una marca país, la reputación y los valores de la marca de un país impactan en sus productos, en su población, en sus oportunidades de inversión, y hasta en la ayuda y financiación externa y su participación en las decisiones políticas internacionales. De esto podemos extraer que la mejor manera de crear una marca país exitosa es mirar al país

holísticamente, determinar sus requisitos fundamentales y objetivos esenciales y alinear iniciativas tanto para el sector público como privado. Esta tendencia apunta a que el modelo de marca país centrado en atributos turísticos parece dar síntomas de agotamiento y que ha llegado el momento de reposicionar a los países de una manera más sostenible y responsable, integrando las expectativas de sus diferentes *stakeholders* y de la sociedad en general, basándose en otros elementos de diferenciación y competitividad únicos del país y que aporten mayor valor añadido.

- **Incorporación de una visión a largo plazo con una visión *multistakeholder*.** Los tres países han implementado campañas de revitalización significativas, centrando su atención en los potenciales y prospectos futuros del país, estableciendo una misión que delimita los objetivos, las necesidades y los recursos de los que dispone. Aunque en el caso de Japón es más visible, un aspecto a destacar de las tres iniciativas es la clara identificación de sus ventajas competitivas y sus elementos de diferenciación junto con la integración de percepciones de sus diferentes *stakeholders*. Su alineamiento en las actividades de promoción con la estrategia de marca y las expectativas de los grupos de interés han dado como resultado que las tres marcas se posicionen en una de las tres dimensiones principales que explican la reputación de un país de acuerdo al modelo de medición Country RepTrak® La calidad de vida (Australia), la calidad de sus instituciones (Suiza) y el nivel de desarrollo (Japón). Igualmente cabe destacar que la incorporación de *issues* sociales (poderes blandos) como la educación, la investigación, la innovación diversos sectores (transporte, energía, medioambiente, salud, financiero), el sistema político, la cultura, contribuyen al posicionamiento de la marca.
- **Estrategias mixtas de gestión.** Los tres países han optado por una estrategia mixta de marca país y diplomacia pública. Una singularidad que

se puede observar en los tres casos es que la presencia de la diplomacia pública refuerza las acciones de marca país, y viceversa, la imagen de marca es reforzada por una línea concreta de diplomacia pública. De esta manera se puede decir que diplomacia pública fomenta el diálogo y la creación de relaciones interesantes para el Estado, y la marca país es la plataforma sobre las que se construyen dichas relaciones. Ambas acciones generan valor reputacional, por lo tanto están muy arraigadas al concepto de identidad como principal elemento diferenciador.

- **La comunicación como elemento esencial de la estrategia.** Los tres casos presentan la creación “oficinas especiales” para la consecución y liderazgo de la estrategia y con el objetivo de garantizar la coordinación la comunicación de las mismas. En el caso de Suiza puede decirse con todo acierto que la estrategia de comunicación implementada por su Consejo Federal es impecable en cuanto a estilo y precisión porque mantiene a través de su plan de comunicación y su manual de identidad los criterios de uniformidad en todos los usos de la marca. Por su parte, la marca Australia ha creado una división especial en su oficina de comercio exterior llamada *iAustrade*, que pone a disposición de su *staff* diversos materiales para la aplicación de la identidad visual de la marca y sirve como enlace de contacto entre sus diferentes *stakeholders* incorporando cada vez más las cuestión de la marca país se en los discursos políticos, en las misiones comerciales, culturales y eventos deportivos a nivel internacional. y en el caso de Japón contenido en sus planes estratégicos de propiedad intelectual. En el caso de Japón, más allá del planteamiento de la estrategia de propiedad intelectual, no existen mayores repercusiones sobre este tema, ni siquiera en los medios de comunicación, empero sus objetivos plasmados en la ley de propiedad intelectual y su centro de inteligencia informativa para su mara país han contribuido enormemente al posicionamiento del país en el contexto actual.

- **Los actores responsables en la gestión de la marca.** Respecto a los

actores implicados y los guardianes de la marca, la responsabilidad final suele recaer en la Presidencia del Gobierno o el Ministerio de Asuntos Exteriores, aunque la intervención de la sociedad civil es cada vez mayor. Igualmente las tres marcas presentan embajadores de marca país. En el caso de Japón, la representación de personalidades del mundo de la cultura sobre todo del mundo del anime, contribuyen a promocionar el lado más moderno de su marca. En el caso de Suiza, a excepción de Roger Federer, no hay otros ejemplos que sobresalgan como embajadores, sólo lo hacen a través de sus productos y servicios y Australia a través de sus playas.

Puede decirse que las conclusiones y tendencias detectadas en el análisis de estos tres casos de estudio son extrapolables a otros casos de estudio, no sólo desde los aspectos de imagen o identidad visual, sino desde las estrategias y planes globales de marca país puestas en marcha, que como hemos visto, generan confianza en los mercados internacionales.

En este sentido y en línea con el tercer objetivo del presente Capítulo podemos concluir que los apredizajes obtenidos del análisis de los casos presentados son claramente aplicables y pueden ser utilidad e inspiración para la gestión actual de la marca España.

España es uno de los países que tradicionalmente ha contado con una imagen fuerte en el contexto internacional gracias a su rica historia y su diversidad cultural. La transición a la democracia y el crecimiento económico vividos en el último cuarto del siglo XX vinieron a potenciar y reforzar la percepción de España en el exterior, pero la crisis económica, política y social de los últimos años ha supuesto un importante deterioro de imagen y reputación internacional (Diplomática, 2012) que es preciso abordar, puesto que a nuestro parecer se aleja de la realidad del país, obstaculizando su potencial de crecimiento económico, al limitar la capacidad de penetración en mercados exteriores o de atracción de inversiones extranjeras hacia España, así como su capacidad de influir en los acontecimientos internacionales.

La idea de la Marca España no es nueva. A principios de la década pasada se elaboró en España un proyecto en esta materia, en el que de acuerdo al informe “Marca España”, elaborado por el Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos (2003), el objetivo primordial del proyecto era construir una nueva imagen de España para mejorar la proyección económica del país, así como transmitir su nueva realidad política, social y cultural a partir del refuerzo de la identidad, mediante acciones proyectadas fuera de sus fronteras, pero acentuando a la vez la dinámica de la política interior. Sin embargo, este objetivo ha representado desde entonces un verdadero desafío para la Marca España, teniendo en cuenta la intensidad del debate identitario llevado a cabo desde algunas comunidades autónomas, el cual se ha visto robustecido en los últimos años.

Como en el caso de Australia, la Marca España tuvo sus orígenes en la marca como destino turístico y ha pasado por muchas etapas, cada una de ellas con diferentes fisonomías y con distintos tintes creativos, pero todas con el común denominador de posicionamiento como un lugar de tradiciones, buena gastronomía y el buen clima. Por ello, la Marca España se identifica con facilidad como destino turístico, pero como también se observa en el caso australiano, esto no le asegura el futuro ni le garantiza que pueda vivir del turismo como hizo desde los años sesenta. La marca tiene que ser cuidada y revitalizada, debe ofrecer ventajas competitivas, introducir la innovación y fomentar la sostenibilidad de la industria turística del país y otros sectores. Apostar por la diversificación, nuevas líneas de negocios, penetración de mercado y distintos tipos de turismo.

Hoy en día la marca España se define como “un proyecto a largo plazo cuyo objetivo es mejorar la imagen de España en el extranjero y entre los propios españoles” (Marca España, 2015). Cuenta con un organismo de gestión liderado por el Alto Comisionado del gobierno para la marca España (D. Carlos Espinosa de los Monteros) acompañado por un Consejo que debate las principales líneas de actuación de la marca, así como con la OACME (Oficina de Alto Comisionado) que coordina e impulsa, mediante el estudio y el análisis de la percepción que

se tiene de España en el mundo, las acciones de promoción de la imagen de España llevadas a cabo por todos los organismos, públicos y privados que mantienen una vertiente exterior clave en la imagen de España (Marca España, 2015).

Sin embargo aún hay muchos organismos, entidades públicas y privadas, y personas implicados en la imagen de España. Se trata de actuaciones y actividades singulares, muy meritorias y bien intencionadas, pero poco o casi nada coordinadas, lo que dificulta que se puedan aprovechar debidamente los recursos que se dedican, y que no lleguen a reforzarse unos a otros como sería posible y deseable. Esto muy probablemente se deba a que existen competencias y estrategias diferentes dentro del mismo país, las cuales en lugar de producir sinergias, producen incoherencias y desaprovechamiento de recursos. En este sentido, el organismo encargado de gestionar la Marca España debe plantearse cómo ayudar a orientar todas las iniciativas y acciones que ya se están desarrollando a favor de la imagen de España y, al mismo tiempo, conseguir mediante una inteligente labor de información y coordinación que estas acciones se apoyen mutuamente de manera que se obtengan sinergias y se potencien sus efectos de forma sistemática.

Se trata por tanto de diseñar y poner en marcha una estrategia y un plan de acción encaminados a reforzar los aspectos positivos de la realidad del país y sus capacidades, impulsando y coordinando los esfuerzos de todos para mejorar y desarrollar la imagen de España en el exterior, y aprovechando los nuevos medios tecnológicos, mediáticos e informáticos que tantas posibilidades abren en este campo.

La Marca España debe aspirar a proyectar adecuadamente, tanto dentro como fuera de sus fronteras, la creatividad, la innovación y la eficacia que caracterizan a muchas de sus empresas que, sin embargo, no obtienen la misma resonancia o reconocimiento que las de sus competidores; pero también para identificar objetivos y estrategias que sean útiles para todo el país, otorgando confianza y horizontes a su sociedad civil.

Por su naturaleza, significación y trascendencia, la Marca España debe seguir trabajando para convertirse en un verdadero “Proyecto de Estado”, cuyo éxito, al final, dependerá de hasta qué punto haya sabido estimular y atraer el apoyo y la participación de toda su sociedad.

En esa línea, el proyecto Marca España, al igual que los proyectos analizados, debe plantearse como una iniciativa destinada a exaltar la imagen de España, tanto fuera como dentro de sus fronteras, con el objetivo tanto de potenciar el crecimiento de su economía. Debe ser, en esencia, un esfuerzo integrador y sostenido, con vocación de permanencia en el tiempo, pero también con actuaciones e iniciativas que le doten de unos sólidos fundamentos y una rápida puesta en marcha.

Desde esta perspectiva, consideramos que los aprendizajes extraídos de los casos analizados pueden contribuir en esta fase de relanzamiento y consolidación de la Marca España que le permita implementar definir un plan, hacer bien las cosas, generar confianza y, luego, contarlas, en definitiva un plan integrador que incida en las sinergias que sean necesarias entre todas las acciones que se lleven a cabo para fortalecer la Marca España.

Tabla 26. Cuadro comparativo de la estrategias de marca país analizadas

Comparativo de la estrategias de marca país analizadas			
	Marca país Suiza	Marca país Japón	Marca país Australia
Tipo de estrategia	Mixta (aplica técnicas del branding como acciones de diplomacia pública)	Mixta (aplica técnicas del branding como acciones de diplomacia pública)	Mixta (aplica técnicas del branding como acciones de diplomacia pública)
Orígenes y objetivos de la estrategia de marca país	Nace en 2009 como una Política de Estado con el objetivo de: Generar mayor presencia del país en el exterior a través del refuerzo en la cooperación entre organismos estatales y posicionarse en otros ámbitos como la educación de calidad, la innovación la ciencia y tecnología.	Nace en 2002 como una política de Estado en respuesta a la crisis económica y cambios sociales en el país y el cambio a una economía del conocimiento. Su objetivo es el de mejorar la imagen y reputación de Japón para convertirla en una nación amada y respetada por el mundo.	Australia Unlimited nace en 2010 y tiene antecedentes en la marca turística Australia Nace con el objetivo de mejorar el posicionamiento del país más allá de elementos turísticos
Definición de marca aplicada y sus principales elementos	La marca es considerada como un activo estratégico del gobierno y sirve como eje vertebrador de las acciones y comunicación del país en el exterior. La identidad de la marca Suiza sienta sus bases en valores como la neutralidad e independencia. Cuenta con una identidad visual bien definida que está acompañada de un logotipo y un manual de aplicación y uso de la marca, así como políticas de uso de la marca.	La marca es tratada como un elemento estratégico por el gobierno La identidad de la marca sienta sus bases en la cultura, los contenidos (culturales) y la propiedad intelectual (inteligencia empresarial) Adolece de una imagen visual bien definida.	La marca país es considerada por el Gobierno como una plataforma inclusiva y estratégica para posicionar Australia en los mercados mundiales. Es definida por el propio gobierno como algo más que un mero logotipo. La identidad de la marca Australia sienta sus bases en la innovación, la tecnología y la creatividad. Cuenta con una identidad visual bien definida que está acompañada de un logotipo y un manual digital de aplicación y uso de la marca, así como políticas de uso de la marca.

<p>Actores implicados y gestión de la estrategia</p>	<p>Gobierno a través de la Swiss Federal Department of Foreign Affairs (FDFA)</p> <p>Ciudadanía Suiza (participación en la consulta durante el diseño de la marca país)</p> <p>La estrategia de la marca país está liderada por departamento de <i>Presence Switzerland</i> en cooperación con las representaciones suizas en el extranjero, en coordinación con los departamentos especializados, y con la participación de actores privados, tanto internos como en el extranjero. Cuenta con un equipo de gestión específico.</p>	<p>Ministerio de Relaciones Exteriores; Ministerio de Economía, Comercio e Industria; Ministerio de Educación, Cultura, Deporte, Ciencia y Tecnología; Ministerio de Agricultura, Bosques y Pesca; Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar; Ministerio de Asuntos Internos y Comunicaciones; Organización Nacional de Turismo de Japón; Fundación Japón; Comisión Japonesa de Comercio Justo; Organización Japonesa de Comercio Exterior, Federación Japonesa de Negocios, Concilio Estratégico de Turismo de Japón, Ministerio de Tierra, Infraestructura y Transporte.</p> <p>En ciertos casos, algunas de las instituciones colaboran en más de un área, dependiendo del tema a tratar.</p> <p>Intellectual Property Policy Headquarters con la colaboración de gobierno como del sector privado a través de grupos de trabajo que cubren ciertas áreas específicas y un centro de inteligencia informativa estratégico para la marca país, además de contar con la colaboración de la industria turística y de la diplomacia cultural, para poder establecer una estrategia de Marca Japón basada en el estilo de vida japonés.</p>	<p>Gobierno australiano con el apoyo de instituciones públicas y privadas principalmente de Austrade y una sección diplomática e información y otra de parlamento y medios de comunicación.</p>
<p>Stakeholders principales</p>	<p>Ciudadanos locales; Otras naciones de interés económico, político y social; Ciudadanos globales</p>	<p>Ciudadanos globales; Países asiáticos</p>	<p>Ciudadanos locales; Estados con una mayor actividad económica y geopolítica: EEUU, Reino Unido, Alemania, Japón, Corea del Sur, China, Brasil, India e Indonesia; Ciudadanos globales, públicos influyentes, de nivel educativo alto, e</p>

			<p>interesados por las nuevas ideas y los asuntos internacionales.</p> <p>La diáspora australiana por el mundo con proyección e influencia para dar a conocer la marca Australia</p>
Comunicación	<p>Plan de comunicación</p> <p>Manual de identidad visual (logotipo y aplicaciones)</p>	<p>Generación de contenidos relacionados a las dimensiones de la marca especialmente aquellos relacionados con la cultura, uno de los ejes de la creación de una Marca Japón</p>	<p>Plan de comunicación con el uso de plataformas digitales</p> <p>Comunicación directa entre el gobierno y sus diferentes <i>stakeholders</i></p> <p>Página web Austrade ibrand una librería de recursos audiovisuales y guías de la aplicación de la identidad de la marca</p>
Métricas	<p>Análisis semántico de apariciones en los medios masivos extranjeros (impresos y online) que generan informes para mejorar o corregir cualquier aspecto que pudiera amenazar la imagen y reputación del país. Las acciones estratégicas están lideradas por una sección especializada dentro de la Administración Federal Suiza. Esta sección toma las decisiones políticas necesarias y elabora las declaraciones correspondientes que luego pueden ser publicadas a través de los instrumentos y canales de comunicación en el extranjero.</p>	<p>Japón cuenta con un centro de inteligencia para la marca país que a través de vez de una gran base de datos (PPIS) provee de información relevante al gobierno y a todos los actores participantes de la marca país.</p>	<p>No existen evidencias/ referencias de que exista un sistema de medición de los resultados de las estrategia. Salvo la aplicación del modelo de Anholt en la creación de la marca.</p>

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV: HOJA DE RUTA PARA LA GESTIÓN DE LA MARCA PAÍS

Tal y como hemos podido evidenciar en el capítulo anterior, el diseño y gestión de la marca país se ha convertido en uno de los asuntos prioritarios y cada vez más obligados para los gobiernos, debido a que del mismo modo como actualmente lo hacen las empresas y los productos en el mercado, los países compiten cada vez más entre ellos por generar confianza y conseguir la legitimidad entre sus *stakeholders* para obtener influencia en la política internacional, así como mayores beneficios económicos y sociales a través de la captación de turistas, de una mayor inversión extranjera, exportaciones e importaciones de los productos y servicios que son generados por el país. De esta manera, la marca país se presenta como un elemento clave de diferenciación, legitimación y competitividad y a su vez generador confianza, que permite transmitir la esencia del país de forma coherente y resistente en el tiempo.

Es a través de la marca país, entendida como el resultado del balance que un país logra establecer entre las expectativas que crea comunicando su ser (es decir, sus atributos competitivos característicos, únicos y relevantes para sus *stakeholders*) y las realidades o experiencias que entrega a todos sus grupos de interés, tanto internos como externos (Alloza, 2010) que un país es capaz de construir ventajas competitivas globales y diferenciadoras que se traducen tanto en valor económico, político y social. Las percepciones y las experiencias se construyen utilizando y nutriéndose de los valores centrales del país, permitiendo que las experiencias sean “auténticas”, únicas y diferentes a las que otro país pueda entregar, difíciles de replicar, y por tanto son la fuente de una diferenciación sostenible (Fombrun, 2004).

Por ello, la buena reputación (es decir las evaluaciones positivas que hacen sus *stakeholders* sobre el desempeño del país) es la “palanca” que activa el incremento en la atracción de turistas, de capital, de talento, además de que facilita sus relaciones exteriores y permite alinear los intereses y voluntades de todo el país para conseguir sus objetivos económicos, políticos internacionales

y sociales. Por tanto, una marca país es fuerte, creíble, generadora de confianza y de buena reputación, en la medida en que no presenta disonancia entre las percepciones o expectativas y las experiencias o realidades que entrega a sus diferentes *stakeholders*, es decir cuando la marca «dice lo que hace y hace lo que dice» (Instituto de Análisis de los Intangibles, 2010).

Por este motivo, el objetivo del presente Capítulo, partiendo tanto de los aprendizajes obtenidos del marco teórico como del análisis de los casos presentados anteriormente, es proponer lo que podría denominarse una “hoja de ruta para la gestión estratégica de una marca país”, con el objetivo de servir como guía en el proceso de la puesta en marcha de cualquier estrategia de marca país que busque consolidarse como referente en el contexto actual donde el éxito radica en conectar directamente con los *stakeholders* que son los que tienen el poder y la capacidad de generar valor al país a través de sus comportamientos, actitudes de apoyo y recomendación hacia la oferta de productos y servicios que ofrece el país (turismo, inversión, estudios, eventos, cultura, etc.).

Antes de continuar, es importante señalar que la hoja de ruta de gestión estratégica de la marca país que aquí se presenta, no se trata de un trabajo definitivo, sino se trata de una hipótesis con la que se pretende fomentar la investigación, la exploración y la mejora en los pasos a seguir en la construcción de una estrategia de marca país exitosa.

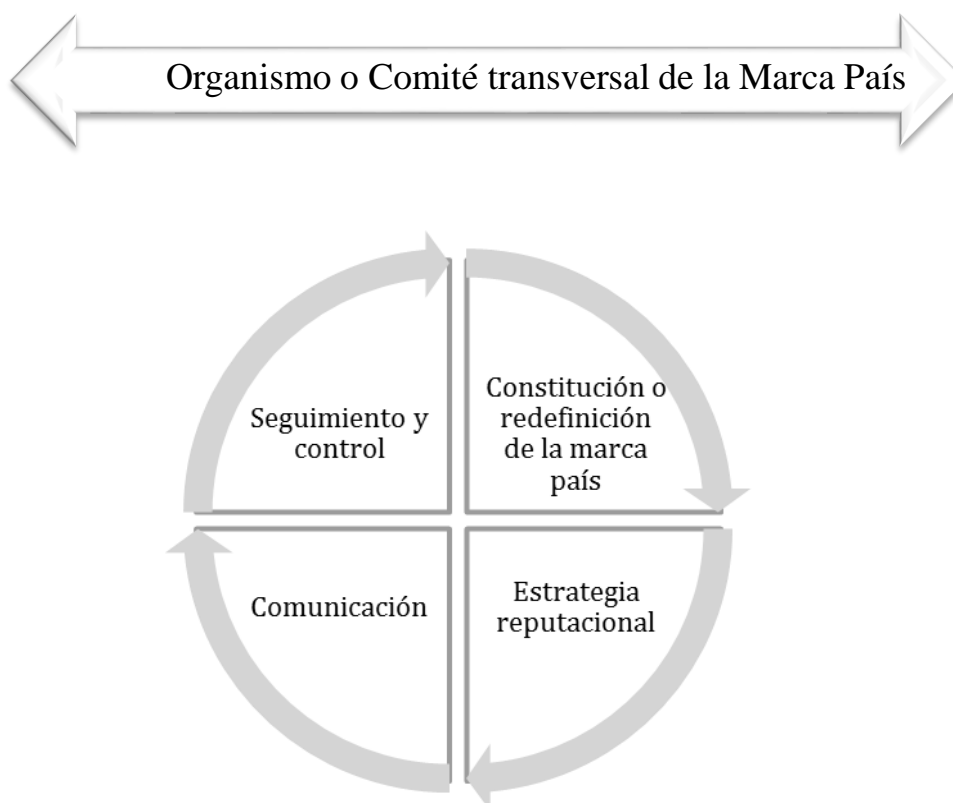
4.1 Hoja de ruta para la gestión de la marca país

Partiendo de que la marca país es el balance entre lo que dice y hace, y que su éxito radica en las evaluaciones de sus diferentes *stakeholder* que se a su vez se derivan en actitudes y comportamientos y por tanto en generación de valor para el país, la hoja de ruta de gestión estratégica de la marca país que se presenta a continuación, sienta su base en la necesidad de integrar un visión reputacional, es decir en considerar las percepciones de sus diferentes *stakeholders* como un input y no solo como output en todas las dimensiones que componen la marca país. El incorporar esta mirada reputacional permitirá al país

impulsar su crecimiento, promover su desarrollo, generar bienestar y fomentar su sostenibilidad. De esta manera la hoja de ruta propuesta presenta 5 fases esenciales:

1. Constitución o redefinición de la marca país
2. Estrategia reputacional
3. Comunicación
4. Seguimiento y control

Figura 28. Fases de la hoja de ruta de la gestión estratégica de la marca país



Fuente: Elaboración propia

a) Responsables de la gestión de la marca país

Antes de comenzar con la descripción de cada una de las fases que presenta la hoja de ruta que se propone, es muy importante destacar lo que se podría denominar la “fase cero” de la hoja de ruta que se refiere a la necesidad de que la marca país sea considerada como una política de Estado, con una visión a largo plazo que pueda adaptarse a las necesidades del mercado y el contexto, sin importar los cambios de gobierno y nunca como una campaña “cosmética cortoplacista” (Kaneva, 2011). De acuerdo con Anholt (2011) resulta fundamental que los países que se embarquen en el desafío de trabajar su marca país generen una estructura dedicada a coordinar, concebir, desarrollar, mantener y promover el desarrollo de la marca país a través de la estrategia. En este sentido, el autor es explícito al señalar que ninguno de los aparatos estatales tradicionales es capaz de realizar esta labor.

Por ello se recomienda la configuración o creación de un organismo específico cuya función sea liderar todo el proceso de creación de la marca país y de mantenerla actualizada. Este organismo deberá ser liderado por una Dirección que reporte directamente al gobierno en turno y sea el encargado de desarrollar la estrategia de la marca país, teniendo en cuenta tanto a sus *stakeholders* internos como externos, actuando como regulador y autoridad para establecer los principios de actuación que deben seguir los diferentes agentes participantes (sector público, privado y la ciudadanía) en la construcción y desarrollo de la estrategia, para lograr un trabajo unificado y en conjunto que busque promocionar y posicionar tanto a nivel nacional como internacional a la marca país de manera sólida, sostenible, consistente y con buena reputación.

b) Agentes participantes que contribuyen a la marca país

Al considerarse que la marca país como el resultado del balance que un país logra establecer entre las expectativas que crea comunicando su ser (es decir, sus atributos competitivos característicos, únicos y relevantes para sus *stakeholders*) y las realidades o experiencias que entrega a todos sus grupos de interés, tanto internos como externos, se propone que el organismo encargado

de liderar la marca país sea una especie de comité transversal multifuncional compuesto de los principales agentes internos y externos que representan o son generadores de los atributos competitivos del país y que contribuyen a la generación de la reputación de la marca país a través su comportamiento y competencias.

Tras el análisis de los casos presentados en el capítulo anterior y partiendo de las dimensiones clave que de acuerdo con el Modelo Country RepTrak® de Reputation Institute conforman la reputación de un país: Calidad institucional, Calidad de vida y Nivel de desarrollo, se puede deducir que los *stakeholders* internos a considerar en la estrategia de marca país y que deberían participar en este comité transversal son los siguientes²²:

- **Agentes de Gobierno:** Dentro de estos agentes destacamos todos los organismos gubernamentales que dirigen la nación y que definen los principios de actuación y comportamiento del gobierno del país dentro, y fuera de sus fronteras, así como organismos que proyectan estas políticas de actuación. Dentro de estos agentes se pueden encontrar según el sistema de gobierno de cada país los siguientes: Presidencia de Gobierno y Monarquías; Administración Pública (Nacional, Autonómica, Provincial y Local); Embajadas y Consulados del País en el extranjero; Ministerios y otras entidades públicas; Fuerzas Armadas; y Empresas Públicas.
- **Agentes Empresariales:** La reputación corporativa de los diferentes agentes del sector empresarial impactan directamente en: la marca país, como ocurre con las multinacionales.
- **Agentes de Turismo:** La experiencia con el país o ciudad y su hospitalidad es uno de los indicadores que determinan la percepción que un *stakeholder* tiene de esa marca país. Pues bien, el agente de Turismo, se caracteriza por cuidar ese aspecto de la percepción de la marca. Dentro de éste nos encontramos: (1) las secretarías/organismos de promoción y las oficinas de información turística; (2) las autoridades

²² Cabe señalar que estos agentes participantes podrán variar de acuerdo al país y la estrategia que se desee implementar.

portuarias y aeropuertos por ser puntos de contacto muy importante de ciudadanos de la comunidad internacional; (3) los ciudadanos nacionales, por la percepción que la comunidad internacional tienen sobre su comportamiento y códigos de conducta.

- **Agentes de Cultura, Deporte y Ocio:** Las instituciones y eventos específicos que se institucionalizan en ciudades proyectan sobre la marca país un valor que las diferencia en el mercado internacional. Desde agentes culturales como los museos, teatros y monumentos que son referentes de un país (ej. plazas de toros, Museo Picasso, La Alhambra), hasta eventos específicos propios de ciertas ciudades (conciertos, festivales de cine, exposiciones, etc.) o eventos internacionales como las Olimpiadas y los Mundiales.
- **Agentes de Educación:** La comunidad científica se caracteriza por su alta participación internacional y por ser uno de los principales indicadores del desarrollo de un país. La reputación de la marca de las universidades y de los centros de investigación, permiten generar un mayor intercambio de talento con otras comunidades científicas internacionales, y convertir a la marca de un país en el referente internacional del talento y la innovación.
- **Líderes de Opinión:** Uno de los principales agentes de la marca país, por su capacidad de prescripción y por su nivel de difusión a nivel nacional e internacional. Dentro de estos destacamos: (1) Los grupos de comunicación nacionales e internacionales. Los medios de comunicación nacionales contribuyen a crear la notoriedad de marca de un país, e influyen en la opinión pública nacional e internacional mejorando, manteniendo o en algunos casos destruyendo la marca país; (2) ONGs nacionales que proyectan su labor internacionalmente y que a su vez son miembros reconocidos por su implicación en políticas de actuación de ONGs internacionales; (3) Foros de Comunidades online. Existen grupos sociales que se movilizan internacionalmente e influyen en la reputación de la marca de un país a través de las redes sociales y constituyen foros de referencia que prescriben o neutralizan los comportamientos del resto

de agentes de un país, generando una percepción global de esa marca.

- **Partidos Políticos:** La reputación que los partidos políticos y sus representantes tienen a nivel internacional se proyecta sobre la confianza que los mercados tienen en esa marca país. Un ejemplo claro es cuando un país está en un proceso electoral y ante un posible cambio de partido en el gobierno, todas las miradas internacionales observan cómo repercutirá este suceso a nivel mundial.
- **Productos y Servicios:** Existen países que su notoriedad de marca, viene unida a los productos y servicios que se desarrollan en ellos. Así destacamos productos de Denominación de Origen como por ejemplo “Jabugo” o marcas nacionales como “*Made in*”. Además, se contemplan también como agentes las marcas de productos reconocidos internacionalmente.
- **Embajadores:** En la construcción de la marca país los artistas, empresarios líderes y deportistas se convierten en símbolos y referentes que aportan valor a estas marcas. Cuando estas personalidades reciben reconocimientos internacionales como, por ejemplo, el Premio Nobel, inyectan a la marca país nuevos valores que las diferencian internacionalmente.
- **Marca de las ciudades y/o localidades del país:** Muchas veces son las ciudades la que generan la visibilidad del país en el exterior contribuyendo a la reputación directa de la marca país. Como ejemplo, ciudades como Nueva York, Barcelona, Tokio se posicionan cada vez más como referentes de los países fuera de sus fronteras atrayendo turismo e inversión al país.

El posicionamiento de la marca país en los mercados internacionales pasa, no sólo por la contribución de sus agentes internos, sino también porque los países establezcan relaciones sólidas con sus públicos externos. Por ello a continuación, se definen los públicos estratégicos externos, que si bien no es posible que todos ellos formen parte del organismo de gestión de la marca país, si deben ser considerados en el momento de establecer el plan

estratégico de la marca país:

1. Comunidad Financiera: Inversores, Bolsas de Mercado, Analistas, etc.
2. Empresas de capital extranjero.
3. Ciudadanos de otros países (Asociaciones de visitantes, etc.).
4. Medios de comunicación internacionales
5. Representantes del G8 (Alemania, Canadá, EEUU, Francia, Italia, Japón, Reino Unido y Rusia)
6. Comunidad Científica Internacional (Investigadores relevantes)
7. Organismos Internacionales Gubernamentales: ONU, Global Compact, Banco Mundial Internacional, UNESCO, etc.
8. No Gubernamentales: ONGs, organismos de la Comunidad Europea, Banco Central Europeo.

De esta manera, con la puesta en marcha de este organismo se podrá garantizar que el gobierno de turno pueda continuar con las acciones del plan, ya que cambiar o fortalecer la imagen de un país es una tarea a largo plazo. El gobierno de turno así como el ente encargado del plan deben coordinar las acciones y las tareas de promoción con todos los agentes correspondientes.

Ahora bien, una vez clarificado el liderazgo y los principales agentes participantes en la definición de la marca país, podemos dar paso al desarrollo de cada una de las fases propuestas en la hoja de ruta de gestión estratégica de la marca país.

c) Primera Fase: Constitución o redefinición de la marca país

Esta fase encierra la definición o redefinición de la marca país cuyos principales elementos son su identidad, visión y misión. Es a través de la identidad que la marca se hace visible al mercado materializándose en su discurso a través de su visión al contenerse en ella su definición, su razón de ser

y por ende es la columna vertebral desde donde se debe establecer toda la estrategia de la marca país. Teniendo en cuenta los conceptos expuestos en el capítulo II acerca de la identidad de marca, los responsables de crear e implementar la estrategia de la marca país, deberán realizar un diagnóstico que les permita definir las tres dimensiones de la identidad, esto es definir o redefinir: quién es (valores, características y propósito), qué hace (comunicación que hace se sus propios valores y características) y lo que se piensa sobre el país (percepción de sus *stakeholders* internos). En este sentido cada país es único, y la identidad debe surgir de sus propias raíces, de su personalidad, de sus puntos fuertes y débiles.

Por tanto, la identidad de una marca país implica considerar el conjunto de características, valores y creencias con las cuales un país se auto identifica y se auto diferencia de los demás, pero también lo que sus públicos relacionan o creen que es el país. De esta manera, la identidad se refiere al carácter único y diferenciador de cada país, las características propias que definen su propia esencia. Esta identidad comienza con el propósito y los valores pero se activa a través de acciones concretas y planes operacionales dirigidos por su visión (por qué) y misión (cómo) que el organismo de gestión de la marca país debe poner en funcionamiento.

La identidad se traduce, por tanto, en productos, servicios, liderazgo en mercados, e incluso en la ética, el cumplimiento legal o la responsabilidad social. Una marca país, al igual que cualquier organización no solo ha de “parecer” y “expresarse” de manera coherente con sus valores, sino que también todas sus acciones se deben “pensar” y “actuar” de acuerdo con su identidad.

En definitiva, se considera la identidad como un conjunto de características con las que un país ha decidido identificarse y proyectarse ante sus públicos, para lo cual debe llevar a cabo una programación de estructuras de signos organizadas que satisfagan sus necesidades y que deben responder a una traducción visual de su personalidad.

De esta forma, la identidad es una de las piezas claves de la comunicación de los países y sólo una identidad, fuerte, coherente y consistente permitirá a los países adaptarse a los cambios (Olins, W. 1996). Cambios que llevan a que sus responsables en materia comunicativa realicen continuos estudios de imagen que les permita:

- Conocer la marca.
- Definir productos y servicios acorde a su identidad.
- Determinar sus atributos positivos y negativos.
- Acentuar el recuerdo y efecto de su comunicación.
- Determinar la credibilidad y la aceptación que tiene esa imagen.

Por tanto la identidad será el valor distintivo que crea un país para todos sus *stakeholders* y que se proyectará a través de su imagen. Hoy en día, dadas las exigencias de máxima transparencia, es fundamental que los países definan sus valores y los alineen todas sus acciones, haciendo posible que el país se presente de una manera más coherente en el contexto global; las sociedad es cada vez más propensa a actuar siguiendo sus preferencias, apoyando u oponiéndose abiertamente a determinados comportamientos de los países que pueden o no afectar a la reputación del país. En este sentido, cada país debe analizar detenidamente cuáles son los valores principales y cuáles se destacan, cuál es su habilidad distintiva que lo diferencia de otros países, qué o cuáles son los productos o servicios que se respaldan y cómo quieren ser percibidos por el público. Para que esto se realice con éxito, se recomiendan tener en cuenta los siguientes aspectos durante el proceso de definición, activación y alineamiento de los valores que darán como resultado la identidad, la visión y misión de la marca:

- Asegurar la implicación y el compromiso de todos los organismos del país.
- Estimular la colaboración transversal entre los sectores públicos y privados del país
- Utilizar los valores que mejor definen la cultura del país.
- Considerar y evaluar las necesidades y los valores de todos los stakeholders tanto internos y externos.

- Involucrar a la ciudadanía en el proceso. En este paso es importante detectar cuáles son los valores, características y atributos que los habitantes creen que son más representativos del país.
- Desarrollar un conjunto de «comportamientos con base a valores» que demuestren que los Órganos de Gobierno y todos los actores del país viven los valores y ayudan en el proceso de definición e implantación de los mismos.
- Comunicar con efectividad: contar el relato de este proceso con campañas de comunicación que sean coherentes y trascendentales.
- Crear acciones e iniciativas que refuercen y premien los comportamientos deseados.
- Trabajo conjunto del gobierno y las distintas administraciones para desarrollar mecanismos y procesos que incorporen los valores en la estrategia de gobierno.
- Medir interna y externamente, y siempre que sea posible, el impacto de los valores en la estrategia del país.

Los resultados de la aplicación de estos aspectos derivan en un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene actualmente el país. En este proceso es donde debe comenzar a configurarse la marca país como tal, seleccionando los conceptos que se consideren diferenciales y fuertes en cuanto a otros países. Para ello se recomienda tener en cuenta conceptos que sean llevaderos en el tiempo y que representen verdaderamente la identidad y la cultura del país. En su desempeño diario, a un país se le plantean multitud de situaciones en las que pone de manifiesto los rasgos que configuran su personalidad. Para que todos sus atributos sean percibidos bajo una misma línea de coherencia en cada una de sus actuaciones resulta imprescindible que el país defina un código de expresión, así como sus principales reglas de uso.

De esta forma se recomienda que los responsables desarrollen un libro de normas de aplicación de identidad (Manual de Identidad) del país que contenga una definición sobre lo que es la marca, así como un conjunto de

estructuras visuales y conceptuales que han de responder a las necesidades de comunicación de la identidad del país y que surgen como fruto de la traducción visual de su cultura, su personalidad y propósito para coordinar y evitar dispersiones por el gran número usuarios de la imagen del país.

Por tanto, durante el proceso de constitución o redefinición de la marca país, crear un Manual de Identidad que se adecue a su estado real dentro del mercado posibilitará un posicionamiento óptimo en términos de comunicación con su entorno.

Tras determinar la identidad de la marca y como se quiere que esta sea comunicada, se deben plantear las estrategias para lograr un posicionamiento sólido de la marca en el mercado nacional e internacional. De la misma manera, como se hace con una empresa, es importante definir la misión y la visión de la marca. Esto ayudara a estructurar los planes a seguir en función a los objetivos y a las metas que se quieren lograr.

Para lograr el posicionamiento de la marca en los diferentes sectores y mercados a los que se apunta se deben realizar diferentes acciones de posicionamiento. Entre estas acciones se destaca el uso de lugares turísticos conocidos internacionalmente, de productos de calidad reconocidos (Colombia-café, Argentina carne, Chile-vinos), de personalidades internacionales que residen en el país, personalidades oriundos que han sobresalido en el exterior, destacar atracciones representativas de las ciudades más importantes del país, crear un slogan que acompañe la marca en las comunicaciones, entre otras.

En definitiva, la identidad de marca es sumamente importante para brindar un propósito y un direccionamiento de la marca, siendo a la vez una guía que garantiza la gestión y la construcción de la misma a mediano, corto y largo plazo. Los países con una identidad bien definida podrán construir una marca fuerte con reputación sólida, ser merecedores de confianza y establecer relaciones duraderas con sus grupos de interés clave. Los países han de tener claro aquello que los define y las hace únicos más allá de sus aspectos geográficos: el porqué

de su existencia, sus creencias, y cuáles son los valores que persiguen cuando se relacionan y emprenden acciones concretas.

Una vez definida la identidad y los elementos visuales que conformarán su imagen el organismo de gestión estará listo para comenzar a diseñar la estrategia de la marca país.

d) Segunda Fase: Estrategia reputacional

La estrategia es el puente para habilitar que la identidad y la imagen del país sean relevantes en el panorama nacional e internacional y por tanto ésta tiene que llevar a los responsables de la marca país a la creación de una ventaja competitiva. En definitiva, la estrategia debe fijar sus actuaciones a partir de la identidad y valores de la marca país e integrar en su definición las expectativas que sus diferentes *stakeholders* tienen de ella. De esta manera, la elaboración de la estrategia permitirá a la marca país presentar aquello que la marca es y lo que puede ofrecer de manera consistente, verosímil y sobre todo relevante para sus diferentes *stakeholders*, donde la diferenciación es uno de los aspectos clave para que cualquier país sea merecedor de confianza.

Como ya se ha comentado anteriormente, la marca país solo será capaz de generar valor a través de la integración de las expectativas de todos sus *stakeholders*, ya que dependerá de las actitudes, comportamientos y recomendaciones de éstos que la marca país logre alcanzar su posicionamiento deseado y por tanto la confianza en los mercados en los que desea influir para poder obtener los beneficios económicos, sociales y políticos que busca. Por ello, el planteamiento que debe seguir la estrategia de la marca país a nuestro criterio debe considerar, además de objetivos concretos de desempeño relacionados con su identidad, una visión reputacional que actúe como hilo conductor en la creación de valor de la marca país. Esto quiere decir, que debe integrar la escucha activa de la evaluación que los *stakeholders* realizan sobre las iniciativas que la marca país presenta.

Ahora bien, una vez considerados dichas funciones, los elementos a considerar recomendados a tener en cuenta durante la elaboración e implementación de la estrategia son los siguientes:

- **Análisis comparativo.** El punto de partida de la estrategia para la gestión de marca es hacer un análisis comparativo del entorno interno y externo del país, identificando los factores que influyen en su imagen. En este sentido los factores que se deben analizar son: la política, la economía, aspectos socioculturales, ambientales y tecnológicos). Este análisis permite determinar las oportunidades, las amenazas, las limitantes y las fortalezas que tiene el país, y que a futuro puede tener su marca. De este estudio se extraen los elementos de competitividad y los atributos diferenciadores de la imagen que se va a construir.

- **Visión de la estrategia e identificación de *stakeholders*:** el objetivo de esta fase será establecer un plan con objetivos y prioridades de reputación alineados con la identidad de la marca. Es decir nos ayudará a definir el posicionamiento deseado y cómo queremos ser reconocidos por nuestros *stakeholders*. Entre las actividades de esta etapa destacan las siguientes acciones:
 - a) Entrevistas a las administraciones públicas y de gobierno
 - b) Análisis de la documentación existente sobre estrategia del país (sus objetivos de gobierno) y su posicionamiento.
 - c) Realizar un taller con los agentes de gobierno que participan en la construcción de la marca país para validar *stakeholders* clave y metas reputacionales. Con estas acciones se podrán obtener los siguientes resultados:
 - *Visión y objetivos reputacionales* alineados con la identidad y visión de la marca (expectativas y prioridades internas respecto la reputación).

- *Mapa de atributos relevantes para la reputación del país.* Si bien es cierto que los países tienen atributos únicos es importante contrastar con los stakeholders cuáles de todos estos atributos son realmente relevantes para ellos.
- *Mapa de grupos de interés y su priorización.* Los pasos a seguir en la elaboración del mapa son: (1) configurar el mapa (en qué dimensiones compete el país y quiénes son y serán los interlocutores), (2) *ranking* de *stakeholders* (en qué estado está la relación con éstos y qué actitudes tienen hacia el país), (3) entender los temas críticos (qué esperan los stakeholders del país, bajo qué circunstancias se puede construir un diálogo, etc.); (4) Establecer la conexión (qué se debe hacer para convertirse en relevante ante los stakeholders y qué sistema de medición se debe utilizar).

1. Diagnóstico. Esta etapa de la estrategia tiene por objetivo priorizar las variables reputacionales en función de las expectativas de los grupos de interés. Analizar las fortalezas y debilidades, oportunidades y riesgos reputacionales. Es decir, ayudar a definir ¿Cómo quiere el país ser reconocidos y por qué? a través de tres análisis (interno, externo y de gaps) que se explican a continuación:

- *Análisis interno.* Este enfoque está orientado a revisar la coherencia interna entre los comportamientos del país y los objetivos reputacionales y al diagnóstico de las competencias internas para la gestión de la reputación del país. Para ello se pueden realizar actividades como: el análisis de los procesos clave y nivel de desempeño actual a partir de la documentación aportada por los agentes participantes en la construcción de la marca país (señalados al inicio de este capítulo), un análisis de la percepción de la ciudadanía del país, así como también realizar talleres con los representantes de los diferentes agentes que componen el

organismo de gestión de la marca y que tienen relación con los *stakeholders* clave de la estrategia y por otra parte realizar una valoración de las competencias internas para la gestión de la reputación. Los resultados que se obtendrán con la aplicación de dichas actividades será un análisis de los procesos de los atributos del país identificados como relevantes, así como un análisis de la interacción con los *stakeholders* y un análisis de competencias internas.

- *Análisis externo.* Esta etapa del diagnóstico consiste en analizar las expectativas de los grupos de interés externos y valorar la reputación del país como resultado de su gestión. Para ello las actividades a realizar serían: (a) trabajo de investigación a partir de fuentes secundarias facilitadas por los agentes participantes en la construcción de la marca país. (b) análisis de prensa, redes sociales, etc. (c) entrevistas a profundidad a otros colectivos cuya opinión es importante para el país. (d) comparación de buenas prácticas en gestión de la marca de países de referencia (aquellos que se encuentran en los primeros lugares de los rankings de reputación de marca país). (e) aplicación de modelos de gestión de la reputación e imagen como el Country RepTrak®²³, CBI, etc.²³ Con estas acciones se podrán obtener los siguientes resultados:
 - Documento de análisis sobre reconocimiento de los atributos reputacionales del país percibido por sus *stakeholders* en el que se identificará sus debilidades y fortalezas.
 - Aplicación del modelo Country RepTrak®[®] o Country Brand Index para la jerarquización de las dimensiones reputacionales a partir de las variables identificadas.

²³ Modelos descritos en el capítulo 2 del presente trabajo de investigación.

- Análisis de los canales/ puntos de contacto por los que se construye la percepción en cada grupo de interés.
 - *Análisis de Gaps.* Este análisis busca las diferencias entre el reconocimiento de los grupos de interés y el desempeño actual del país, asimismo establece la distancia con respecto al posicionamiento deseado, dando como resultado la imagen del país. Una ciudad o un país no pueden proyectar algo que no es. Por esto el primer paso para crear una imagen es fortalecer su cultura, sus políticas, su infraestructura, sus costumbres, sus espacios; en general, fortalecerse en sí mismos. Este proceso inicia en el interior del país y todos sus actores, que son los que proyectarán la imagen. Además de los ciudadanos, los medios de comunicación desempeñan un rol determinante, en algún caso positivo, y otros negativos, porque a través de ellos se inicia la imagen externa, que a su vez es alimentada por las interrelaciones personales y las experiencias que han tenido con el país. De este análisis se obtendrá un documento resumen en el que sintetizan las diferencias y sus implicaciones para la reputación del país, incluida la identificación de posibles riesgos reputacionales. Además, de este análisis se obtendrán los objetivos principales de comunicación y las acciones a seguir.
- 2. Plan de acción de la estrategia.** Definir e implementar los programas de mejora, plan de comunicación y plan de relación con *stakeholders* clave en función de las prioridades estratégicas y de las oportunidades y riesgos detectados del diagnóstico. Para ello el organismo responsable deberá definir la misión, visión y objetivos estratégicos del plan a partir de cuatro competencias:

- i. Lógica de la estrategia. La competencia para definir la estrategia a través de la percepción de los *stakeholders* y vincularlo a la visión y valores del gobierno.
- ii. Inteligencia y estrategia. La competencia para analizar la información y unir el análisis de las percepciones con la estrategia del gobierno.
- iii. Gestión y responsabilidad. La competencia para que el organismo de gestión sea el facilitador dentro de la estrategia de gobierno y traslade la responsabilidad de las percepciones a todos los agentes que participan en la construcción de la imagen del país.
- iv. Integración. La competencia para integrar la narrativa del país a través de todos los puntos de contacto de la marca y los *stakeholders* a través de canales y mercados. Esto también pasa por integrar las diferentes acciones de diplomacia pública.

De este modo es en esta fase en la que se plantea lo que el país debe hacer para alcanzar las metas de reputación deseada:

- *Realidades a mejorar.* Aquellos aspectos que se han revelado como debilidades de los estudios de reputación y que tienen una base real sobre la que trabajar (gestión operativa).
- *Realidades a reforzar.* Aquellos aspectos que aparecen como debilidades reputacionales pero los indicadores de realidad indican que no son reales, por lo que se debe incidir sobre una errónea percepción (comunicación).
- *Oportunidades de diferenciación.* Aquellos aspectos que se identifican como diferenciales del país en los que se observa una indiferenciación (territorio a buscar).

Es aquí donde confluye la estrategia de gobierno y la marca país de las que se obtendrán la propuesta de planes de mejora y el plan estratégico de comunicación. Es importante destacar que se deben realizar reuniones de trabajo con los agentes de gobierno para validar las iniciativas. Derivado de este plan de acción resultarán iniciativas tanto internas como externas:

- Internas: Planes de alineamiento estratégico de las diferentes iniciativas llevadas a cabo por los agentes que participan en la construcción de la marca país, planes de comunicación interna dirigidos a la ciudadanía, formación en competencia de gestión de reputación a los diferentes agentes de la marca país; planes de mejoras operacionales del país, mitigación de riesgos, etc.
- Externas: Plan de relación con los diferentes *stakeholders*, planes de comunicación para la visibilidad de la marca país y el alineamiento de los mensajes de sus agentes, planes de iniciativas de participación y liderazgo en el contexto global, etc.

3. Creación de vínculos: Es la ejecución efectiva del plan de acción. Dentro de la ejecución del plan es importante articular las diferentes acciones realizadas por los agentes participantes en la construcción de la marca país (internos y externos) y su reputación, para que con ayuda del plan de comunicación se pueda lograr una mejor difusión de la marca tanto interna como externamente. Dando como resultado nuevas políticas legales, económicas, políticas, sociales, culturales y educativas que permitirán a la nación llegar hacia dónde su estrategia plantea. Sin estos elementos generadores de cambio, el planteamiento de una estrategia de marca país no sería más que meramente un “anuncio político”. En este sentido Aronczyk, (2013) propone tres funciones que la marca país debe cumplir y que a nuestro criterio se deben articular de la estrategia:

- *Diplomacia Pública:* A través de las acciones y participación de un país en la arena diplomática internacional, es posible: (a) obtener legitimidad y autoridad en el ámbito internacional; (b) capacidad de influenciar internacionalmente; (c) lograr acceso a agrupaciones internacionales, con el potencial beneficio económico y político que conlleva.
- *Generación de capitales:* A través de esfuerzos combinados público-privados para generar ventajas comerciales. El objetivo de esta función es ayudar al país a competir por capitales

internaciones en áreas como: turismo, inversión directa extranjera, comercio, educación y mano de obra calificada.

- *Función recursiva:* Debido a la alta visibilidad mediática que ha logrado el concepto de marca país gracias a los medios de comunicación y a las serie de herramientas de la publicidad que usa como logotipos, slogans y símbolos (Aronczyk, 2008, p.4), el trabajo de la imagen país es utilizado para potenciar y difundir los logros y características positivas del país a nivel internacional, mejorando la opinión pública extranjera. De esta forma, se logra un efecto rebote que aumenta la aprobación local de los gobiernos así como también sentimientos positivos hacia el país dada la buena opinión pública extranjera.

4. Iniciativas concretas e indicadores (KPIs). Se trata de concretar iniciativas específicas derivadas del plan de acción y los vínculos creados en la que se determinarán los responsables y equipo de trabajo además de definir las variables que servirán para evaluar el desempeño, así como los objetivos a cumplir y el calendario previsto.

e) Tercera Fase: Comunicación

La marca país no puede posicionarse únicamente con sus productos o servicios; debe competir dentro de un nuevo espacio que crea la comunicación. Esta nueva visión de "desarrollar vínculos estratégicos", significa generar relaciones sólidas, fluidas y basadas en objetivos específicos, derivados de la estrategia general, que puedan perdurar en el tiempo y que permitan generar un espacio de intercambio con sus diferentes *stakeholders*" (Manucci, 2004, p. 66). Por ende, la comunicación es una función estratégica dentro de la hoja de ruta que se propone.

En un entono donde las nuevas reglas de juego exigen más transparencia, más comunicación y acceso en tiempo real a cualquier tipo de información los países necesitan mantener una comunicación coherente y consistente en todos

sus puntos de contacto para generar confianza y credibilidad, y por consiguiente, una sólida reputación. Por ello el organismo responsable de la marca país necesita elaborar una estrategia de comunicación efectiva que permita al país a través de su marca emitir mensajes claros y comprensibles que generen confianza y sean contados con pasión de forma reiterada y consistente a través de y con todos los *stakeholders*.

De acuerdo con Anholt (2011), las personas no tienen tiempo para formarse una opinión bien estructurada acerca de los países y menos aún sobre los países con los que no tienen algún tipo de relación. Es desde esta primicia que plantea que los países deben transformarse en países relevantes para esas personas. Esto se lograría, a juicio de Anholt, a través de la participación activa, útil y creativa en conversaciones globales acerca de temas relevantes para la gente en distintos lugares del mundo y es aquí donde la comunicación juega un papel muy relevante dentro de la hoja de ruta de gestión estratégica de la marca país que proponemos.

Para elaborar el plan de comunicación estratégica de la marca país es necesario identificar sus *stakeholders* clave, construir el mensaje, establecer sus formas de comunicar y diseñar plataformas de comunicación para construir su diálogo.

- a) **Stakeholders clave:** En primera instancia, se realiza el mapa de *stakeholders*. Para identificar y analizar los diferentes grupos de interés, es importante mantener presente las siguientes cuestiones: ¿Quiénes son los grupos de interés?, ¿Qué piensan sobre el país?, ¿Qué conocimiento tienen del país? Como ya se ha explicado anteriormente, los grupos de interés difieren en función de la naturaleza, el tamaño y el alcance de la estrategia. A grandes rasgos se pueden identificar dos grupos principales: los primarios y los secundarios. De entre todos ellos, es clave destacar el papel que juegan los ciudadanos como principales embajadores de la marca país. Es por ello esencial que estos entiendan perfectamente cuál es la misión de la marca de forma que puedan trasladarla a todos los

stakeholders. Para desarrollar esta tarea se propone la siguiente metodología que se divide en tres etapas:

Inventario de los destinos de comunicación: se identifican los públicos con los cuales del país tienen o deberían tener interacción.

Caracterización de los públicos: una vez identificados los públicos se caracteriza cada uno describiendo su perfil y el objetivo actual de comunicación e información. Se identifica si existe una estrategia de comunicación que lo cubra, y se hace un inventario de los medios de información y espacios de comunicación que se emplean con cada público. A partir de esto se obtienen las limitantes y las fortalezas comunicacionales para priorizar las futuras acciones específicas con cada uno de ellos.

Segmentación estratégica de stakeholders: al contar con el inventario y caracterización de los grupos de interés, el siguiente paso es segmentarlos estratégicamente. En esta etapa se recomienda la metodología de Marcelo Manucci, quien clasifica los públicos en decisores (grupo de cuyas decisiones depende la gestión de marca), referentes (grupo de apoyo y aliados que hacen posible la gestión), entorno (grupo de cuyas decisiones depende la interacción social), internos (grupo de ciudadanos que dan vida a la gestión de marca) y destinatarios (grupo al cual va dirigido de manera directa la gestión de marca). Cabe anotar que esta segmentación puede variar en cada una de las etapas de implantación de la marca. La resultante de este proceso será una matriz de públicos-destino que permitirá visualizar la cobertura que tiene y debería el país con sus interlocutores y *stakeholders*. Aunque todos los *stakeholders* son relevantes, se deben señalar aquellos que son clave para garantizar una gestión exitosa de marca.

b) **Mensajes:** El paso siguiente es construir el mensaje, es decir, la promesa de valor que se presentará a los *stakeholders*: El valor de una promesa surge del encuentro entre lo que se promete y lo que los *stakeholders* perciben. Se debe tener en cuenta el contexto, la realidad interna del país y si los mensajes que se comunicarán son coherentes con dicha realidad. En este sentido, la promesa puede ser valorada, si lo que el país promete

tiene sentido y es relevante para los diferentes stakeholders. La definición de este mensaje no es equivalente a definir un eslogan; esto va más allá, es diseñar un mensaje “paraguas” de acuerdo con las expectativas y las necesidades de los públicos, y fundamentado en la identidad del país. Para ello es necesario realizar un diagnóstico de la reputación de la marca país para conocer cómo es percibida por el grupo de interés implicado. Como se ya se ha mencionado, la credibilidad y legitimidad que la marca país tenga por parte de sus grupos de interés es un factor crucial para alcanzar los objetivos de la estrategia. Es sabido que siempre será más fácil establecer relaciones con aquellos que tienen actitudes favorables hacia la marca país que con aquellos que no las tienen. No obstante, siempre y cuando no haya un banco de confianza generado por un comportamiento coherente a lo largo del tiempo, será muy difícil recuperar la credibilidad y la legitimidad. No se puede tener la confianza de tus grupos de interés sin antes demostrarles que apuestas «por» y «a» favor de ellos. Por ello el mensaje de la marca país tiene que ser el mismo en todo el ecosistema de redes en el que se mueve. La construcción de la confianza parte desde dentro del país, desde los empleados hacia los clientes, desde los clientes a los no clientes y desde estos a la sociedad en su conjunto. Cuando los grupos de interés tienen actitudes favorables hacia una organización, existen más probabilidades de que estén dispuestos a hacer lo que la organización quiere y ayudarle, por consiguiente, a alcanzar sus objetivos.

- c) **Formas de comunicación:** Una vez identificados los *stakeholders* clave y construido el mensaje, se está listo para plantear la estructura e iniciar la formulación de acciones comunicación estratégica. Una vez que se han identificado y analizado cada uno de los grupos de interés involucrados en los objetivos marcados, se tiene que decidir qué canal utilizar y con qué enfoque se quiere enviar el mensaje. Determinar el canal de comunicación no es fácil. Nunca hasta ahora habían existido tantas posibilidades.

d) **Plataformas de comunicación.** El nodo de interacciones y diálogo se culmina con el diseño y estructura de las plataformas de comunicación. Esta busca identificar con cuáles medios se cuenta o debería contar el país para comunicar su marca, e identificar el medio para cada grupo de *stakeholders*, evaluando la pertinencia y el acceso de estos. Adicionalmente, se caracteriza cada medio en términos de su objetivo, su proceso de producción, transmisión y recepción, identificar sus limitantes y fortalezas de diseño, contenido y efectividad y, por último, priorizar las acciones que a futuro se realizan con cada medio de información y comunicación. El comportamiento mediático de la gestión de marca país se concentra en el desarrollo de sitios web y muy recientemente como pudimos ver en el caso de Japón, con presencia en las redes sociales (especialmente en YouTube). Todos los países demuestran, a través de páginas web oficiales, que consideran a este soporte como elemento actual, dinámico y esencial para conectarse con la demanda del mundo. La mayoría de las páginas visitadas posee tecnología aplicada e información, lo que permite visualizar todo lo que los países quieren mostrar, sus atributos desde diferentes sectores. (Casado, 2006, pp. 77). Con la conformación de la plataforma mediática se concluye la descripción de la estrategia de comunicación, que permite planificar integralmente la marca país desde la óptica comunicacional.

Por último es importante recalcar que todo proceso de comunicación con los grupos de interés debe ser posteriormente evaluado para conocer la efectividad del mismo y si se han alcanzado los resultados deseados. Con este tipo de *insights* será posible conocer si ha habido cambios en la percepción hacia el país, si el canal de comunicación utilizado ha sido o no efectivo, etc. Por tanto crear una estrategia de comunicación coherente requiere tres variables: a) la estrategia de comunicación global de la marca país, b) identificar los grupos de interés clave y c) entregar el mensaje de forma efectiva. Además, será necesario analizar las respuestas que se han generado para determinar si la estrategia ha obtenido los resultados esperados.

f) Cuarta Fase: Seguimiento y control

La marca país ha de estar preparada para responder a la promesa que difunde y ello requiere un constante trabajo de seguimiento y control para conocer en profundidad qué imagen y reputación se está generando, por ello existe la importancia de monitorizar el devenir de la marca hacia una marca país inteligente, esto es, cómo es percibida y su toma de decisiones.

Por ello, para nutrir el sistema de seguimiento y control de la marca país se propone la integración de un centro de inteligencia dentro del organismo responsable de la marca país cuyos objetivos sean (Sánchez, J., Zunzarren, H., Gorospe, B., 2014):

- Definir, analizar, monitorizar y hacer seguimiento de forma permanente de las actuaciones llevadas a cabo por todos los agentes que participan en la construcción de la marca país.
- Distribuir de forma permanente las conclusiones obtenidos al organismo responsable de la marca.

Por tanto la inteligencia aplicada a la marca ha de tener la función de detectar y alertar sobre las amenazas y oportunidades, al mismo tiempo de anticipar cuáles son las intenciones de sus competidores más directos. Tras una auditoria de necesidades mediante el cual se obtiene un estado del arte del país, se debe buscar las fuentes más pertinentes que alimenten un análisis de información con el que se elaboran informes de inteligencia que nutren los canales internos de decisión del país (Sánchez, J., Zunzarren, H., Gorospe, B., 2014).

El resultado son cuadros de mando integrales que monitorizan la competencia y mediante los cuales se pueden tomar decisiones estratégicas. Sirven para alimentar en tiempo real los planes estratégicos, DAFOS dinámicos y planes de comunicación. Imprescindibles para elaborar escenarios de acción en planes de viabilidad, tanto locales como en modo de ayuda a la internacionalización de la marca país.

La inteligencia en la base de la estrategia de la marca país, marcará el sentido a seguir y permitirá detectar las desviaciones hacia uno u otro escenario con suficiente antelación para ser proactivos antes que reactivos. En definitiva es un apoyo y una guía para el desarrollo de la estrategia.

En la elaboración de la estrategia, una vez tomada la decisión de apoyarse en la inteligencia, se debe crear un cuadro de mando en el que aparezcan claramente los *inputs* y *outputs* a partir de los cuales se tomarán las decisiones estratégicas. En este punto es crucial con la trazabilidad de los datos llevaron a tomar ciertas decisiones y por qué para poder monitorizarlos.

La estrategia será válida mientras el ecosistema en el que se mueve la marca permanece estable, pero si cambia es necesario tener la información necesaria para poder adaptar su estrategia (Sánchez, J., Zunzarren, H., Gorospe, B., 2014).

De esta manera el centro de inteligencia proporcionará información, herramientas e inteligencia al órgano responsable de la marca país para controlar y analizar el éxito de las acciones implantadas mediante la estrategia y comunicación, a través de un cuadro de mando con indicadores clave (KPIs) de la realidad y el reconocimiento del país. Los indicadores clave de desempeño o KPIs (por sus siglas en inglés) son métricas que permiten medir y cuantificar el rendimiento y los resultados en cada componente de gestión clave en función de los objetivos planteados dentro de la estrategia.

A través de los KPIs es posible medir y valorar cómo se está llevando a cabo la estrategia y si existe un uso eficiente de los recursos que se emplean para lograr los objetivos planteados. Esto permite determinar qué tan cerca (o lejos) se está del cumplimiento de las metas y objetivos trazados. En este sentido se proponen considerar tres tipos de métricas dentro del sistema de medición para saber si la marca país ha logrado conseguir sus objetivos estratégicos:

- *Métricas operacionales:* Indicadores de realidad como podrían ser índices de calidad, gobernanza, cultura, desarrollo humano, competitividad,

internacionalización, innovación, niveles de importación y exportación, empleo, etc.

- *Métricas de percepción:* Indicadores de percepción de la marca país en función de las dimensiones clásicas de la evaluación de la marca país: turismo, clima de negocios, medioambiente, patrimonio cultural y calidad de vida; índices de satisfacción, indicadores de resultados de los rankings de reputación país, etc.
- *Métricas de negocio:* Indicadores de los resultados obtenidos de las iniciativas puestas en marcha a través de la estrategia.

Con ayuda de este centro se podrá contar con un análisis del retorno de las iniciativas a través de la medición del grado de conocimiento que las iniciativas tienen entre los distintos *stakeholders* y su influencia en la percepción y en las actitudes de forma cuantitativa así como análisis cualitativos sobre la valoración que los grupos de interés hacen de las iniciativas, además del análisis cruzado con los datos de inversión/coste. Estas acciones permitirán obtener datos de retorno de la inversión de las iniciativas desplegadas, así como obtener recomendaciones individuales por cada una de las iniciativas.

Además se podrán desarrollar modelos de optimización de la comunicación, así como modelos ampliados que tengan aspectos como la expresividad y personalidad de la marca obteniendo la identificación de canales de comunicación más eficientes (en términos de mejora de las actitudes) para transmitir mensajes clave a los distintos *stakeholders* así como el impacto de atributos de marca en la reputación del país. De este modo el organismo responsable de la marca país será capaz de proyectar los escenarios más deseables. Es con toda esta información el organismo responsable de la marca país debe recibir esos datos y ser capaz de detectar qué es lo que genera valor, qué es lo que genera confianza e, incluso, qué es lo que no genera nada, para eliminar aquellas actividades que realmente no están contribuyendo a generar valor a la marca país.

Dado que el dinero para gestionar los programas de marca país proviene generalmente de presupuestos públicos, es necesario rendir cuentas ante la ciudadanía sobre qué se ha hecho y con qué resultados. La elaboración de un informe final será el resultado final de esta etapa de seguimiento y control. En este sentido, el mencionado informe se recomienda se debería incluir los siguientes aspectos:

- Definición de la estrategia de marca país: misión, visión, objetivos, plazos, calendarización de actividades y presupuesto.
- Comunicación periódica de las acciones y logros obtenidos a través de los mecanismos oficiales del estado, así como una página Web que el programa de marca país haya establecido como primer contacto con todos sus *stakeholders*.
- Comunicar tanto la inversión como el retorno de la misma. Es decir, cuál es la razón financiera de la inversión y cuáles son las utilidades o beneficios obtenidos a partir de la misma y su repercusión en la ciudadanía.

Puede decirse que la buena gobernanza y la transparencia constituyen las reglas básicas de todo programa de marca país. Ésta es una forma de establecer programas de marca país más abiertos y participativos, cuyo objetivo final debería establecerse con miras a la sostenibilidad y el crecimiento del sistema económico, social y medioambiental del país.

El ejercicio final para establecer el impacto de la marca país sería tener en cuenta el retorno en la inversión en todos sus aspectos. Además, deberían medirse los efectos de las inversiones y el impacto que tienen en la zona y en la comunidad local o en el destino en su totalidad dado que una marca país para ser fuerte y respetada tiene que ser fuerte en todas las áreas donde se la mida.

4.2 Conclusiones y otros elementos a considerar

La gestión holística de la marca país en el siglo XXI se enfrenta a múltiples desafíos; entre ellos, el de conseguir una diferenciación más allá de sus logos y eslóganes. Se trata de que la marca país sea capaz de establecer una estrategia coherente y realista para comunicar la ventajas competitivas del país cimentada en sus valores. De esta forma, la marca país, construida a partir de una base competitiva sólida, resultará sin duda más atractiva tanto para vender sus productos y servicios en los mercados internacionales, como para captar inversión extranjera. Así mismo, dicha base competitiva sólida le permitirá incrementar el valor de los productos y servicios asociados a la marca país por el impacto económico que representa para su industria.

Sin duda, el gran desafío de la marca país para este siglo está representado por el aspecto reputacional, propiciado por la tendencia no sólo hacia una economía globalizada, sino hacia la economía de los intangibles y de reputación que se define como:

“...un entorno en el que las personas compran productos, trabajan e invierten basándose, principalmente, en la confianza, admiración y estima que sienten por las empresas e instituciones que los respaldan, y no sólo en la opinión que tienen de sus productos o servicios.” (Reputation Institute, 2012)

Es decir, una economía donde importa más quién está detrás de los productos que los productos en sí. En este sentido, los valores y la ética deberían ser parte de la marca país y de esta forma, enfocar su misión y su visión hacia la sostenibilidad a largo plazo a través de la reputación más que en los resultados a corto plazo (Drucker, 1993, p. 80).

Asimismo, deberá asignar un valor competitivo teniendo en cuenta que los atributos, características o valores que se han seleccionado tengan un valor diferencial con respecto a otros países. La identidad solo se logra a través de la diferencia. Se deben encontrar un valor que trabaje como ventaja competitiva y

que sea capaz de ser sostenido en el tiempo sin importar los cambios del mercado y el contexto.

Como se comentó anteriormente, es primordial que la estrategia de marca país sea considerada una política de largo plazo que no se vea interferida por los cambios de gobierno. Tener en cuenta el contexto: realizar un análisis profundo a cerca del país. Estudiar su cultura y sociedad para saber de qué manera se debe configurar la marca. Se deben tener todos los factores que sean posibles, entre más se conozca del país, más fácil será la construcción de la marca. Tener en cuenta la personalidad de sus habitantes, sus lugares turísticos más importantes, la gastronomía, las estrategias de diplomacia, etc.

Los responsables de la marca país deberán asegurar que exista coherencia entre la realidad y lo que se comunica y siempre comunicar un valor, un atributo o una característica, es decir, encontrar conceptos con los cuales se identifiquen sus *stakeholders* clave. Además, antes de difundir la campaña a nivel internacional, es primordial que los habitantes de cada país se sientan identificados con su marca. Para esto se debe destinar cierto monto del presupuesto para incentivar, motivar y enseñar a los habitantes acerca de la marca y la campaña.

La estrategia de marca país, en definitiva, es una herramienta para influir en la imagen y en la percepción del país frente a un público amplio y diverso incluyendo sus propios ciudadanos, los inversores directos, así como los medios de comunicación nacionales e internacionales. Desde el aspecto competitivo, el objetivo de este tipo de estrategia es mejorar su posición política y económica con el fin de ser percibido como un país serio y responsable donde invertir.

V. CONCLUSIONES FINALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

V. CONCLUSIONES FINALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

a) Conclusiones finales

El análisis desarrollado a lo largo de esta investigación permite concluir que la marca país juega un papel fundamental en el mundo globalizado de hoy para la competitividad de las naciones. Como se señaló al principio de esta investigación, no se trata solo de crear un logotipo o *slogan* para promocionar los atributos naturales de un país, sino que se trata de una estrategia que requiere de un profundo ejercicio de reflexión por parte de sus gobernantes y también de entender que ésta nace de la propia identidad del territorio al que representa apoyada en todos sus puntos más estratégicos: el económico, el social, el político, el cultural, el medioambiental, etc., y que solo será creíble y generadora de confianza en la medida que sea capaz dar respuesta positiva a las expectativas de sus diferentes *stakeholders*.

Una estrategia de marca país alejada de las estrategias clásicas del marketing y enfocada desde punto de vista reputacional, es decir, incorporando las expectativas de todos sus *stakeholders*, será más efectiva y funcionará como un instrumento de influencia en la imagen y percepción del país en la sociedad, la opinión pública, los medios de comunicación e incrementará el prestigio internacional de las naciones mejorando su posición política y su competitividad económica en el sistema mundial, ofreciendo también oportunidades de mejora de la realidad tangible del país al permitir detectar aquellos *gaps* que existen entre lo que un país ofrece (su realidad), lo que comunica y lo que se percibe de éste. Por tanto, la gestión de una marca país a nuestro entender se trata de construir una marca, que enmarcada en una estrategia sólida, genera credibilidad y confianza tanto hacia el interior como hacia el exterior del país.

Si bien pudo comprobarse a lo largo de esta investigación a través de los casos analizados que aún la marca país utiliza muchas de las técnicas del marketing, un logo por si mismo no garantiza su posicionamiento competitivo internacional. El problema está en la falsa creencia de que el marketing puede solucionar los problemas de imagen y reputación de una marca. Con esto se quiere decir que detrás de un programa de gestión de marca país tiene que haber

V. CONCLUSIONES FINALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

una identidad fuerte, una estrategia de negocio y comunicación estratégica, y por esa razón, la gestión de la marca país debe enmarcarse en hechos reales, utilizando como herramientas principales las ventajas competitivas reales que un país ofrece al mercado internacional; definiendo una imagen y una identidad coherente del país integrando a todos los agentes que participan en su construcción; desarrollando una imagen visual uniforme y comunicando estratégicamente la marca.

Sin embargo, la marca país es más que la suma de todos estos factores. Sus atributos de imagen, sus señas de identidad (cultura, valores y su historia) y su comportamiento con los *stakeholders* contribuyen a que una marca sea fuerte y reputada, y con una clara orientación hacia el progreso y la prosperidad de un país y sus ciudadanos. Los países se encuentran inmersos en una competencia a todo nivel, es decir, tanto en el plano económico como el político, el social, el científico, tecnológico y el cultural. Por esta razón necesitan comunicar sus ventajas competitivas, previamente definidas y estratégicamente preparadas y poder competir así en un mercado cada vez más globalizado, siendo la marca la plataforma principal.

Además de utilizar las técnicas publicitarias y de *branding*, la marca país debe integrar y servir como plataforma para las acciones de diplomacia pública, del país, fundamentalmente para reforzar su comunicación y desarrollar una buena relación con los *stakeholders* internacionales y socios estratégicos en el ámbito político y diplomático que se verán reflejados en sus resultados económicos. Como se pudo observar en los casos de las marca país analizados, existe una marcada tendencia hacia la integración de la diplomacia pública en la estrategia de marca país, no sólo con el objetivo de promover el turismo, sino todas las industrias que posicionan competitivamente a una nación como la cultura y la tecnología.

Ambas acciones, las que se llevan a cabo desde el marketing y las que implican diplomacia pública o tradicional, son imprescindibles ya que la marca país es un sello que actúa como garantía de calidad aprovechando sus propios

V. CONCLUSIONES FINALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

recursos en los múltiples desafíos y oportunidades que se le presenten tales como:

- Tener una imagen positiva y creíble que atraiga la inversión extranjera, el turismo y el capital intelectual;
- Alcanzar un posicionamiento duradero y una apertura frente a la competencia en los mercados internacionales;
- Potenciar la economía a través de su cultura y sus industrias;
- Fomentar una gestión sostenible de sus recursos;
- Ser coherente en sus políticas públicas y en lo que comunica;
- Elevar la calidad de vida de sus ciudadanos.

Los programas de marca país, particularmente los revisados en la presente investigación, muestran que para la ejecución de los mismos además de tenerse en cuenta acciones de marketing y comunicación para ganar en visibilidad y posicionarse en la esfera internacional con sus marcas, productos y servicios, éstos deben posicionarse a través de sus valores y contar un organismo responsable de su gestión (ciertamente compleja debido a la gran cantidad de actores que participan en ella) que coordine todas las acciones junto con la ayuda de un “centro de inteligencia para la marca” (como en el caso de Japón) encargado de proporcionar información relevante para la marca país y de auditar constantemente las actuaciones y resultados de la implementación de su estrategia.

Así mismo, los programas de marca país deben fundarse sobre las bases de la competitividad y la innovación y sus activos intangibles que los hacen únicos tales como la propiedad intelectual (como observamos en el caso de Japón) o la creatividad, la cultura, no sólo reducirse a atraer al turismo a través de una expresión visual que, a largo plazo, no ofrece ningún valor agregado. Además, deberán medirse los efectos de las inversiones y el impacto que tienen todas sus acciones. En conclusión, una marca país para auténtica y respetada debe integrar una identidad, una imagen, un discurso y un proyecto que influyan de acorde a sus intereses materia política, social, económica y cultural,

V. CONCLUSIONES FINALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

integrando las expectativas de sus diferentes *stakeholders* nacionales e internacionales.

En resumen, entre las conclusiones fundamentales derivadas de la bibliografía consultada y los casos estudiados en relación a la marca país cabe mencionar que:

- La marca país debe de funcionar como plataforma estratégica de todas las acciones en el campo económico, social, político y cultural del país para expresar y comunicar esos compromisos o promesas que después el país deberá cumplir.
- No debe quedar reducida a su identidad visual o a una mera campaña publicitaria. Al tratarse de un proyecto amplio debe abarcar todos los aspectos políticos, empresariales e institucionales de país y su construcción no debe concebirse de manera puntual, como ocurre con las campañas publicitarias. Para ello se deberá tener en cuenta cómo influye la gestión política, económica y social en la percepción de sus diferentes públicos, y la percepción que éstos tienen a nivel nacional e internacional. Todo esto no puede ser abordado meramente con una campaña, eslogan o logo.
- En relación con lo comentado en el punto anterior, la marca país requiere un planteamiento estratégico. La planificación debe de contar con un diagnóstico preciso, unos objetivos realistas y medibles, una estrategia clara y definida que marque las directrices a seguir y plan de acción concreto. La marca país es una estrategia continua que debe representar al país que quiera posicionarse en el entorno internacional y a sus ciudadanos y no solo los intereses del gobierno de turno.
- La marca país debe ser un proyecto de todos los ciudadanos y para ellos, por lo que deben estar implicados. El *engagement* de todos los stakeholders involucrados en el proceso es clave para que una marca país tenga éxito. No solo que sea aceptada por ciudadanos, sino que sean

V. CONCLUSIONES FINALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

protagonistas, corresponsables de la marca y se sientan involucrados con el proyecto. En este sentido, las redes sociales se convierten en una herramienta esencial debido a la gran oportunidad que ofrecen de escuchar e interactuar con los *stakeholders*.

- La colaboración público-privada es muy importante para la construcción de la marca país. Por ello, todos los elementos que formen parte de la construcción de la marca han de estar coordinados por un equipo de gestión dedicado a ello exclusivamente.
- La comunicación de la marca país tiene que reflejar lo que realmente ofrece el país, no puede vender algo que realmente no identifique al país y por tanto debe contar con una característica diferencial que la haga única. La comunicación, la coherencia y continuidad es lo que garantiza el posicionamiento exitoso de la marca país en los mercados internacionales. De esta manera la estrategia y difusión del proyecto de marca país tiene que llevarse a cabo con transparencia informativa, ajustándose a la realidad económica, social y cultural del país. Por ende es muy importante que cuente con un equipo de gestión y con un plan de comunicación que cubra todas las acciones y establezca un diálogo permanente con sus stakeholders.

Por todo lo expuesto, puede decirse que una marca país debe expresarse de manera creíble y realista respondiendo a una estrategia coherente, sirviendo como fuente de diferenciación, pero a la vez relacionando las diferentes características y ofertas del país a través de la construcción de ventajas competitivas globales. De esta forma, la marca país construida a partir de un modelo reputacional será más atractiva tanto para consumidores, como para captar inversión extranjera y atraer capital intelectual.

V. CONCLUSIONES FINALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

b) Futuras líneas de investigación

Tras el desarrollo de investigación se han podido detectar futuras líneas de investigación que podrían contribuir a continuar desarrollando y reforzando las fases de la hoja de ruta de gestión de la marca país propuesta. Como mencionamos en el Capítulo IV la hoja de ruta presentada se trata del resultado de un ejercicio empírico y no pretende ser un modelo estándar sino servir de guía para aquellos que decidan emprender la tarea de construir y gestionar una marca país. Por tanto y con el objetivo de mejorar dicha propuesta sería de gran interés continuar profundizando en aspectos como:

- El modelo organizativo del organismo responsable de desarrollar y gestionar la marca país. La existencia de diferentes dimensiones que conforman la marca país requiere de especialistas que sean capaces de gestionar de forma óptima el posicionamiento de esas dimensiones por ello sería de interés ahondar en las funciones de este organismo así como las responsabilidades de cada uno de sus actores participantes.
- El impacto que tienen los diversos agentes que participan en la definición de la marca país. En este sentido sería de interés conocer el peso que tiene cada uno de los actores, todos ellos descritos en el Capítulo IV, en la definición/construcción de la marca y poder definir las acciones y aportaciones concretas que estos tienen en cada una de las dimensiones que conforman la reputación del país.
- Nuevas formas de comunicación y narrativas de la marca país que ayuden a la implementación de su comunicación estratégica en el contexto actual. La Red, Internet, como soporte contemporáneo de la comunicación, ha supuesto un cambio radical en el modelo comunicacional, tanto por la ampliación de los canales de transmisión, la ausencia de fronteras físicas, su acceso universal, su inmediatez y por su bajo coste, como por la bidireccionalidad de la comunicación. Las marcas país se desarrollan ahora en esas conversaciones globales e interpersonales que discurren sin agendas ni fronteras por los medios y redes sociales de Internet y en la que se pueden situar las marcas país como materia de diálogo

V. CONCLUSIONES FINALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

productivo y enriquecedor para sus interlocutores.

- La construcción de un cuadro de mando de la marca país y los indicadores clave que se deben considerar para su gestión eficaz y eficiente.
- Analizar cómo los aspectos considerados más *soft* de los países tales como la cultura, el deporte y la educación pueden ayudar a construir la marca país. Resultaría muy interesante trabajar para establecer unos indicadores de impacto de las actuaciones en el exterior y que cada nueva estrategia viniera acompañada de objetivos susceptibles de ser evaluados con la metodología que se defina. Esto permitiría incorporar los resultados a los nuevos proyectos para la promoción de las marcas país en el exterior.
- Continuar profundizando en la relación de la diplomacia pública y la marca país. Como hemos podido ver la diplomacia pública juega un papel muy importante a la hora de definir la comunicación y las relaciones exteriores del país y el reto está en su alineación con los mensajes que genera la marca país.

VI. Bibliografía

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. New York City: The Free Press.
- Aaker, D. (1996b). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review* , 38 (3), 102-120.
- Aaker, D. (2005). *Estrategia de la Cartera de Marcas* . España : Gestión 2000.
- Aaker, D. (2008). *Spanning Silos: the New CMO Imperative*. Harvard Business Press.
- Aaker, D. (2011). *Brand Relevance. Making competitors irrelevant*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Aaker, D. A. (1991). Managing Brand Equity. Capitalizing the Value of a Brand. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (1992). The Value of Brand Equity. *Journal of Business Strategy* , 13 (4), 27-32.
- Aaker, D. A., & Day, G. (2001). *Investigación de mercados*. México D.F.: Limusa Wiley.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2005b). *Liderazgo de Marca*. Barcelona: Deusto.
- Aaker, J. L. (1994). The Effect of Country of Origin Information on Product Evaluation. Stanford University.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Chicago, USA: Journal of Marketing Research* . , 347-356.
- Aaker, J. L. (1997b). *The Influence of Culture on Selfexpressive Use of Brands*. Los Angeles: UCLA Anderson Graduate School of Management.
- Adams, T. (2005). How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding. *Journal of Advertising Research* , 282-283.

- Adamson, A. P. (2007). *BrandSimple*. United States of America: Palgrave Macmillan.
- Agawa, N. (2008). Japan Does Soft Power. Strategy and Effectiveness of Its Public Diplomacy in the United States. En D. L. McConnell, & Y. Watanabe, *Soft Power Superpowers: Cultural and National Assets of Japan and the United States* (págs. 224 – 242). Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc.
- Albert, D. S., & Papp, D. S. (1997). *The information Age: An Anthology in its Impact and Consequences*.
- Alcaraz Varó, E. B., & Campos, M. (1996). *Diccionario de términos económicos, financieros y comerciales*. Barcelona: Ariel.
- Alonso, F. J. (2012). La estratégica unión entre diplomacia pública y place branding: el ejemplo australiano. En E. Diplomática (Ed.), *Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España* (págs. 283-291). Secretaría General Técnica. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Gobierno de España.
- Allison , A. (2009). The Cool Brand, Affective Activism and Japanese Youth. *Theory, Culture & Society* , 2 (26), 89-111.
- Alloza , Á., & Martínez, L. C. (2007). La medición y el fortalecimiento de la reputación corporativa. En M. Á. (coord.), Á. L. (coord.), & A. M. (coord.), *Estrategia y conducta social de la organización* (págs. 113-128). Universidad Pontificia de Salamanca.
- Alloza, Á. (1994). El recuerdo publicitario no existe. *IPMARK* (437), 16-31.
- Alloza, Á. (2000). La gestión de las marcas. En J. Villafañe, *El estado de la publicidad y el corporate en España*. Pirámide.
- Alloza, Á. (2000). *La gestión estratégica de la marca*. Informe Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latiniamérica . Pirámide.
- Alloza, Á. (2006). Brand Engagement y Marca Experiencia, homenaje a P. Drucker. *Capital Intelectual* (2).

- Alloza, Á. (2006). La reputación corporativa y la creación de valor sostenible. *IPMARK* (668).
- Alloza, Á. (2010). De Maquiavelo a la Neurociencia. “La Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica .
- Alloza, Á. (2012). La Gestión de la Reputación, factor de diferenciación y ventaja competitiva. *DKV Magazine* .
- Alloza, Á. (2012a). Reflexiones sobre la reputación necesaria. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación* (3), 27-47.
- Alloza, Á. (2012b). ¿Existe la reputación online? (L. & Cuenca, Ed.) *d+iLL&C* .
- Alloza, Á. (2012c). La emergencia de la economía de la reputación corporativa. *Revista i+D UNO de LLorente & Cuenca* , 6 (5), 13-16.
- Alloza, Á. (2013). La importancia de la gestión excelente de la marca corporativa para favorecer los procesos de internacionalización. *Magazine Foro de Marcas Renombradas* .
- Alloza, Á. (2014). *Comunicación, marca y reputación corporativas: pilares de la economía de los intangibles*. Obtenido de <http://millwardbrowniberia.com/comunicacion-marca-y-reputacion-corporativa-pilares-de-la-nueva-economia-de-los-intangibles/>
- Alloza, Á. (Diciembre de 2011). La economía de la reputación: un nuevo modelo de gestión empresarial. *Harvard Deusto Business Review* , 44-53.
- Alloza, Á. (Septiembre de 2002). La Marca Experiencia, un activo estratégico para las organizaciones. *Revista Investigación y Marketing de la Asociación de Empresas de Estudios de Opinión y Marketing (AEDEMO)* .
- Alloza, Á., Carreras, E., & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid, España: LID Editorial. Biblioteca Corporate Excellence.

- Alloza, Á., García-Perrote, J., & Panadero, G. (2007). *Hacia una nueva dirección de comunicación: de la orquesta a la banda de jazz*. Pearson Prentice Hall.
- Allport, G. (1977). *La naturaleza del prejuicio*. Buenos Aires: EUDEBA.
- AMA Committee on Definitions. (1960). *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*. Chicago: AMA.
- Ambler, T. (2012). Why do they still not get it? *Market Leader* , (Q4), 12-13.
- Anderson, J. R. (1983). *The Architecture of Cognition*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Anholt, S. (18 de Julio de 2007b). La marca país. (E. A. Oppenheimer, & E. & E. Tiempo, Edits.)
- Anholt, S. (2002). Nation Branding: A continuing theme. *Journal of Brand Management* , 10 (1), 59-60.
- Anholt, S. (2002). Nation-Branding (Foreword). *The Journal of Brand Management* , 9 (4-5), 229-239.
- Anholt, S. (2003). *Brand New Justice: the upside of global branding*. Routledge.
- Anholt, S. (2005). Some distinctions in Place Branding. *Place Branding* , 116-121.
- Anholt, S. (2005b). Nation brand as context and reputation. *Place Branding* , 1 (3), 224-228.
- Anholt, S. (2007a). *Competitive identity, the new brand management for nation, cities and*. New York: Palgrave MacMillan.
- Anholt, S. (2008). Nation Branding in Asia. *Place Branding and Public Diplomacy* , 265-269.
- Anholt, S. (2008b). Nation Branding in Asia. *Place Branding and Public Diplomacy* , 4 (4), 265-269.

- Anholt, S. (2009). Why National Image Matters. En *Handbook on Tourism Destination Branding*. Madrid: WTO/ETC.
- Anholt, S. (2010). Definitions of place branding – Working towards a resolution. *Place Branding and Public Diplomacy* , 6 (1).
- Anholt, S. (2010). Definitions of place branding – Working towards a resolution. *Place Branding and Public Diplomacy* , 6 (1), 1-10.
- Anholt, S. (2011). Beyond the Naton Brand: The Role of Image and Identity in International relations. (i. A. Pike, Ed.) *Brands and Branding Geographies* , 289.
- Anholt, S., & Hildreth, J. (2005a). *Brand America: The Mother of All Brands*. Cyan Communications.
- Aoki, T., Kondo, S., & Wang, M. (2006). Intercambio cultural: una prioridad nacional. *Cuadernos de Japón* , XIX (1), 60-65.
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación corporativa* . Madrid : LID Editorial. Biblioteca Corporate Excellence .
- Aronczyk, M. (2008). Living the Brand: Nationality, Globality and the Identity Strategies of Nation Branding Consultants. *International Journal of Communication* (2), 41-65.
- Arthur W. Page Society. (2012). Building Belief: A New Model for Activating Corporate Character and Authentic Advocacy.
- Arthur W. Page Society. (2013). Corporate Character: How Leading Companies Defining, Activating & aligning Values.
- Arthur W. Page Society. (2014). Authentic Advocacy: How Five Leading Companies are Redefining Stakeholder Engagement.
- Ashworht, G. (2009). The instruments of place branding: how is it done? *European Spatial Research and Policy* , 1 (16), 9-22.
- Atkinson, A. (2010). Symbols of Australia. (M. & Harper, Ed.) *Uncovering the stories behiand the mythics* , 30-46.

- Australia, M. d. (2012). *Australia en síntesis*. Recuperado el Julio de 2015, de <http://argentina.embassy.gov.au/files/bair/Australia%20en%20sintesis.PDF>
- Azena, L. &. (2009). Specifics of territorial marketing strategy planning. *European Integration Studies* , 3, 162-168.
- Baamonde Silva, X., & Galindo Arranz, F. (2013). Naruhito y el efecto llamada del Camino de Santiago en Japón. *Sphera Publica* (13), 67-89.
- Bai, K. &. (2013). Tourism Destination Brand Personality: The Sources and Relationships (English). (L. Xuekan, Ed.) *Tourims Tribune* , 4 (28).
- Baker, B. (July-August de 2007). Places: The New Brand Frontier. *Total Destination Management* , 38-39.
- Barbería, J. L. (21 de Junio de 2006). Superar el Spain is Different. *El País* .
- Barón, A. (2010). *La evolución del marketing en el contexto de a revolución de las redes sociales*. Recuperado el Septiembre de 2010, de Contact forum: <http://www.contactforum.com.mx/articulos/3411.html>
- Barthes, R. (1986). Lo obvio y lo obtuso. Imágenes, gestos, voces. Barcelona: Paidós.
- Barwise, P. (1993). Introduction to the special issue on brand equity. *International Journal Of Research In Marketing* , 10 (1), 3-8.
- Bassat, L. (2009). El libro rojo de las marcas. Cómo crear marcas de éxito. Barcelona: Debolsillo.
- Batora, J. (2005). Halo effect influences on the Japanese price/quality relationship . (K. La haya Becker, Ed.) *Public Diplomacy in Small and Medium - Sized States: Norway and canda* .
- Bello, L., Gómez, J. T., & Cervantes, M. (1994). *El valor de la marca: Elementos y enfoques de medición*. Santander: ESIC.

- Bergman, C. (2012). *Purpose Magazine*. Recuperado el 2015, de Australia - overarching brand: http://www.purpose.com.pl/en/archive/mag-no_63/workshop/mag-australia__overarching_brand_586.html
- Bernabéu López, A., & Rocamora Abellán, R. (2010). De "Spain is different" a "I need Spain". función apelativa en campañas turísticas españolas. *Gran Tour. Revista de Investigaciones Turísticas* , 83-100.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación* . México : Pearson-Prentice Hall.
- Bertrán Vall, J. (2003). *Marketing en un mundo global: claves y estrategias para competir en el mercado internacional* .
- Bertrand, G. (2003). Social media research: developing a trust metric in the metric in the social age. *International Journal of Market research* , 55 (3), 333-335.
- Bewes, D. (2010). *Swiss watching*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Bhargava, R. (2009). *Personalidad de marca*. México : McGraw-Hill Interamericana.
- Bigné, E. F., & Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Bilkey, W., & Nes, E. (1982). Country-of-origin effects on product evaluations. *Journal of International business studies* , 89-100.
- Billorou, O. (1995). *Introducción a la publicidad*. Buenos Aires:: El Ateneo.
- Blackston, M. (2000). Building brand equity by making the brand relationships. *New York Journal of Advertising Research* , 40 (6).
- Blain, C. L., & Brent, J. R. (2005). "Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations. *Journal of Travel Research* , 43, 328-338.
- Borrini, A. (2002). *Bernbach, 20 años después*. Madrid: Control de la Publicidad.

- Borrini, A. (2009). *La publicidad cambia en la era 2.0*. Obtenido de La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/1177390-la-publicidad-cambia-en-la-era-20>
- Bühler, K. (1967). *Teoría del lenguaje*. Madrid: Revista Occidente.
- Cagan, M. (2008). *Inspired: How To Create Products Customers Love*. United States of America: SVPG Press.
- Capriotti, P. (2008). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, España : Ariel .
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Colección de libros de la empresa.
- Cardenal, P. (26 de Septiembre de 2004). *La moda española crea estilo en China*. *El mundo* .
- Caruana , A. (1997). Corporate reputation: concept and measurement. *Journal of Product & Brand Management* , 109 - 118.
- Casado Molina , A., García Bautista , S., & Peláez Sánchez , J. (2011). *La Marca País y su importancia en la economía de la Reputación. Actas Icono 14- Conferencias y Congresos, II Congreso Internacional Ciudades Creativas*. Madrid .
- Celeiro, L. (1995). *Los gabinetes de comunicación en Galicia: portavoces de la organización, fuentes abiertas a los medios*. Tesis doctoral, Santiago de Compostela.
- Centre for International Affairs (CIDBOB). (Febrero de 2014). *Índicadores económicos y sociales de Japón*.
- Cepeda-Palacio, S. (2014). *Alcances actuales del concepto de marca. Un estudio comparativo, en la historia*. *Entramado Vol. 10 No.2* (Julio - Diciembre).
- Cervera, A. L. (2008). *Comunicación Total*. ESIC.
- Cervino, J. (2002). *Marcas Internacionales. Cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid : Pirámide.

- Cobb-Walgreen, C., Ruble, C., & Donthu, N. (1995). Brand Equity, Brand Preference, and Purchase Intent. *Journal of Advertising* , 24 (3), 25-40.
- Comunicación, A. d., Españolas, F. d., Instituto Español de Comercio Exterior, R. I., & Estratégicos., E. d. (2008). Informe: Proyecto Marca España. *V conferencia de embajadores Madrid del 8 al 11 de septiembre de 2008*. Madrid.
- Corbacho Valencia , J., Míguez González, M., & Valderrama Santomé , M. (2014). Percepción interna y externa de la imagen de la marca España: Análisis de métodos de evaluación. *Sphera Pública* , 82-99.
- Corporate Desing Presence Switzerland. (2015). *FDFA, Presence Switzerland*. Obtenido de <https://www.eda.admin.ch/eda/en/fdfa/fdfa/communication-abroad/corporate-design.html>
- Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership. (2012a). *The Relation Between perception and reality: evaluating reputation in offline and online media*. Obtenido de www.corporateexcellence.org
- Corporate Excellence- Centre for Reputation Leadership. (Febrero de 2012b). *Reputación: El futuro de la comunicación corporativa*. Obtenido de <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Compartimos-conocimiento/Reputacion-el-futuro-de-la-Comunicacion-Corporativa>
- Costa, J. (1987). *Imagen global: evolución del diseño de identidad*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca: un fenómeno social*. Barcelona , España : Paidós ibérica S.A.
- Costa, J. (2010). *La Marca: creación, diseño y gestión*. México: Trillas .
- Costa, J., & Rasposo, D. (2008). *La rebelión de los signos. El alma de la letra*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Cull, N. (2008). Public Diplomacy before Gullion: The Evolution of a Phrase. En N. Snow, & P. Taylor (Edits.), *The Handbook of Public Diplomacy*. London.

- Cull, N. J. (2009). Public Diplomacy before Gullion. En N. Snow, & P. M. Taylor, *Routledge Handbook of Public Diplomacy* (págs. 19-23). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Cull, N. J. (Febrero de 2009). Diplomacia Pública: consideraciones teóricas. *Revista Mexicana de Política Exterior* , 55-92.
- Chaves, N. (2011). *La marca país en América Latina*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Chávez, H. (2003). *Aló presidente 173*. Obtenido de <http://www.minci.gob.ve/doc/alo173.doc>
- Choi, J., & Myer, D. (2012). The effect of product positioning in a comparison table on consumers' evaluation of a sponsor. *Marketing Letters* , 23 (1), 367-380.
- Daliot-Bul, M. (2009). Japan Brand Strategy. The taming of 'Cool Japan' and the challenges of Cultural Planning in a Postmodern Age , 247-266.
- Damasio, A. (2010). Y el cerebro construyó al hombre. ¿Cómo pudo el cerebro generar emociones, sentimientos, ideas y el yo? Barcelona : Destino.
- Davis, M. (2006). Mucho más que un nombre. Una introducción a la gestión de marcas. Barcelona: Parramón Ediciones.
- De San Eugenio, J. (2012). *Teorías y Métodos para Marcas de Territorio*. Bracelona: Editorial UOC.
- Delagdo, J. B. (2013). Un enfoque para la comprensión de la marca y la comunicación de la empresa . En M. I. Nestares, & E. M. (Coordinares), *Prospectivas y tendencias para la comunicación en el siglo XXI* (págs. 515-521). Madrid, España: CEU Ediciones .
- Denman, R. (2012). How to Measure A Nation's image. *Site Selection Magazine* .
- Díez Nicolás, J., Cerviño, J., J.M., G. C., Martínez, L., Noya, J., Gerlach, T., y otros. (2003). *Informe Marca España*.

- Dikčius, V. &. (2010). Perception of country brand origin and country of product manufacturing among Lithuanians and emigrants from Lithuania. *Organizations & Markets In Emerging Economies*, , 1 (2), 108-122.
- Dinnie, K. (2008). *Nation Branding. Concepts, Issues, Practice*. Great Britain: Elsevier Ltd.
- Dinnie, K., Melewar, T., Seidenfuss, K., & Musa, G. Nation branding and integrated marketing communications: an ASEAN perspective. *International Marketing Review* , 27 (4), 388-403.
- Diplomática, E. (2012). *Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España* (Vol. 18). (R. Rubio, J. L. Manfredi, & G. Alonso, Edits.) Secretaría General Técnica. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Gobierno de España.
- Drew, M. (2013). *Brand Strategy 101: Your Logo Is Irrelevant*. Beneath the Cover Press.
- Durgee, J. (1988). Understanding brand personality. *Journal of Consumer Marketing* , 21-5.
- Echeverri Cañas, L. (2015). *PaísMarcaOBS*. Recuperado el 2015, de <http://paismarca.com>
- Echeverri, L. (2008). *El país como una marca. Estudio de Caso: Colombia es pasión*. Obtenido de <http://www.cesa.edu.co/Pdf/El-Cesa/10L.Echeverri-Colombia-es-Pasion.pdf>
- Echeverri, L. (2009a). *La imagen país: ¿Cómo se aplica el marketing a una nación?* (CLADEA, Ed.) Ecuador: Asamblea Anual CLADEA.
- Echeverri, L. M. (2009b). La marca país: el reflejo de a identidad cultural y empresarial de una Nación. *Encuentro Internacional de Investigación en Administración: Responsabilidad Social de la Administración en el Mundo* (pág. 24). Bucaramanga: ASCOLFA.
- Echeverri, L. M., & Estay-Nicular, C. (2013). El rol del turismo como pilar estratégico de la marca país. *Revista Científica Visión de Futuro* , 186-199.

- Echeverri, L. M., Restrepo, M. L., & Rosker, E. (2010). Los orígenes de la Marca País Colombia es Pasión. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo* , 409-421.
- *Ejes estratégicos para la planificación de una marca territorial.* (2006). Recuperado el Marzo de 2010, de http://nulan.mdp.edu.ar/1145/1/lopez_mj.pdf
- Errington, F. (2010). Boomerang. (M. Harper, & R. White, Edits.) *Symbols of Australia. Uncovering the stories behind the myths* , 76-86.
- ESADE. (2011). La reputación de España en el mundo. Barcelona.
- Espinosa Méndez, A. M. (2012). La proyección de imagen a partir de soft power mediante nation branding y diplomacia pública en el caso de Japón 2002-2010. Universidad Colegio Mayor de nuestra Señora del Rosario , Facultad de Relaciones Internacionales, Bogotá .
- Ewing, M., & Napoli, J. (2005). Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. *New York Journal of Business Research* (58).
- Fan, Y. (2006). Nation branding: what is being branded? *Journal of Vacation Marketing* , 5 (14).
- Fan, Y. (2010). Nation branding, what is being branded? *Journal of Vacation Marketing* , 5-14.
- Farhana, M. (2012). Brand Elements Lead To Brand Equity: Differentiate or Die. *Information Management & Business Review* , 4 (4), 223-233.
- Federal Department of Foreign Affairs FDFA. (2012). *Strategy for Communication Abroad 2012-2015.* Obtenido de https://www.eda.admin.ch/dam/eda/en/documents/dfa/Landeskommunikation/Strategie-der-Landeskommunikation-2012-2015_EN.pdf
- Fehlmann R., G. F. (2003). From Reputation Quotient to Country Reputation Index: Adapting a Tested Tool to Measure a Country's Reputation. *7th International Conference on Corporate Reputation, Identity and Competitiveness.* Manchester: manchester Business School.

- Fischer, M., Völckner, F., & Sattler, H. (2010). How Important Are Brands? A CrossCategory, Cross-Country Study. *Journal Of Marketing Research* , 47 (5), 823-839.
- Fombrun, C. (1996). Reputation. Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business School Press.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *The Academy of Management Journal* , 33 (2), 233-258.
- Foro Económico de Galicia . (2014). Galicia: Bases para una estrategia marca-país y líneas de trabajo para su acción exterior . (F. G. Laxe, & J. L. Gómez, Edits.) Galicia .
- Foscht, T., Maloles III, C., Swoboda, B., Morschett, D., & Sinha, I. (2008). e impact of culture on brand perceptions: a six-nation study. *Journal Of Product & Brand Management* , 17 (3), 131-142.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing Relationship theory in. *Journal of Consumer Research*, 24 (March) , 345-373.
- Freeman, E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, MA: Pittman.
- Freeman, J. (2000). The private role in public governance. *New York University Law* , 75 (101).
- Friedman, T. (2006). La Tierra es plana. Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI. España : mr . ediciones .
- Fuentes Martínez, S. (2007). Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca o marca paísa ciudad. *Congreso Internacional de Comunicación Organizacional*, (págs. 80-97). Ecuador .
- FutureBrand. (2007). *Country Brand Index 2007*. FutureBrand.
- FutureBrand. (2008). *Country Brand Index 2008*. FutureBrand.
- FutureBrand. (2009). *Country Brand Index 2009*. FutureBrand.
- FutureBrand. (2010). *Country Brand Index 2010*. FutureBrand.

- FutureBrand. (2012a). *Country Brand Index 2011-2012*. FutureBrand.
- FutureBrand. (2012b). *Country Brand Index 2012-2013*. FutureBrand.
- FutureBrand. (2013). *Country Brand Index Latinoamérica 2013*. FutureBrand.
- FutureBrand. (2013). *Country Brand Index Latinoamérica*. FutureBrand.
- FutureBrand. (2015). *Country Brand Index 2014-2015*. FutureBrand.
- Galindo, F. (2010). Informe sobre la acción cultural de España en el exterior. Madrid: SGAE.
- Gallarza, M. G. (2002). Imagen de un destino: Hacia un marco conceptual. *Annals of Tourism Research en Español* , 4 (1), 37-62.
- García, M. M. (2005). *Arquitectura de Marcas, Modelo General de Construcción de Marcas y Gestión de sus Activos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gilboa, E. (2008). Searching for a Theory of Public Diplomacy. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* (616), 55-77.
- Giménez, J. F. (1 de Octubre de 2011). La encrucijada de la marca país. *ESADE Crea Opinió* . Barcelona .
- Gioia, D. A., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review* , 25 (1), 63-81.
- Gobé, M. (2005). *Branding Emocional: el nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. Barcelona: Divine Egg Publicaciones.
- González, J. A. (1996). *Teoría General de la Publicidad*. Madrid:: Fondo de Cultura Económica.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal* , 24 - 30.
- Haigh, D. (2009). How brand equity metrics drive brand strategy. *Market Leader* , 45, 40-43.

- Harrison-Walker, L. (2011). Strategic positioning of nations as brands. . *Journal Of International Business Research*, , 10 (2), 135-147.
- Healey, M. (2008). *What is branding?* Switzerland: RotoVision.
- Herbig, P., & Milewicz, J. (1994). Evaluating the Brand Extension Decision Using a Model of Reputation Building. *Journal of Product & Brand Management* , 39 - 47.
- Hocking, B. (2006). *Rethinking the New Public Diplomacy*. (J. Melissen, Ed.) Recuperado el Julio de 2015, de <http://www.cidob.org>
- Hollis, N. (2013). *The Meaningful Brand, How Strong Brand Make More Money*. Palgrave Macmillan.
- Homs , R. (2010). La marca país no engloba toda la identidad nacional. *Revista DIRCOM* (80).
- Hunt, R. y. (2007). *Fundamentos de psicología cognitiva*. Madrid: El Manual Moderno.
- ITO, T. (2004). The Yen and Japanese Economy. En I. f. Economics, C. Bergsten, & J. Williamson (Edits.), *Dollar Adjustment: How far? Against what?* (págs. 171-196). Washington D.C.: Peterson Institute.
- Jain, R., & Winner, L. (2013). Country reputation and performance: The role of public relations and news media. *Place Branding & Public Diplomacy* , 109-123.
- Japan Tourims Agency -JTA . (2015). *Japan Tourism Agency*. Recuperado el 2015, de Visit Japan Campaign: <http://www.mlit.go.jp/kankocho/en/inbound/vjc.html>
- Japan, I. P. (2004). Obtenido de Official Website of the Prime Minister of Japan and His Cabinet : http://japan.kantei.go.jp/policy/titeki/kettei/040527_e.html
- Japan, I. P. (2005). Obtenido de Official Website of the Prime Minister of Japan and His Cabinet: http://japan.kantei.go.jp/policy/titeki/kettei/050610_e.pdf

- Japan, I. P. (2006). Obtenido de Official Website of the Prime Minister of Japan and His Cabinet: https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keikaku2006_e.pdf
- Japan, I. P. (2007). Obtenido de Official Website of the Prime Minister of Japan and His Cabinet: https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keikaku2007_e.pdf
- Japan, I. P. (2008). Obtenido de Official Website of the Prime Minister of Japan and His Cabinet: https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keikaku2008_e.pdf
- Japan, I. P. (2009). Obtenido de Official Website of the Prime Minister of Japan and His Cabinet: http://japan.kantei.go.jp/asophoto/2009/06/24titeki_e.html
- Japan, I. P. (2010). Obtenido de Official Website of the Prime Minister of Japan and His Cabinet: <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/ipsp2010.pdf>
- Japan, J. B. (2009). Oxford Journals. (M. Daliot -Bul , Ed.) Obtenido de <http://ssjj.oxfordjournals.org/content/12/2/247.abstract>
- Jowitt, H., & Lury, G. (2012). Is it time to reposition positioning? . *Journal Of Brand Management* , 20 (2).
- Kaneva, N. (2011). Nation Branding: Toward an Agenda for Critical Research. *International Journal of Communication* , 5, 117–141.
- Kapferer, J.-N. (1992). *Strategic brand management: new approaches to creating brand equity*. London, U.K.: Kogan Page.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *USA: Journal of Marketing* , 1-22.
- Keller, K. L. *Strategic Brand Management*. United States of America: Prentice Hall.
- Kemming, J. D., & Sandikci, Ö. (2009). Nation Brand Management in political contexts : public diplomacy for Turkey´s EU accession. Obtenido de <http://sowiport.gesis.org/search/id/iz-solis-90545436#>

- Kemp, S. (2014). *Social Brands: The Future of marketing*. Simon Kemp and We Are Social.
- Keohane, R. O., & Nye Jr., J. S. (1998). Power and Interdependence in the Informayion. *Foreing Affairs* , 77 (5).
- Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2012). *Marketing*. United States of America:: McGraw-Hill/Irwin.
- Kojima, A. (2004). El nuevo eje de Japón sobre la Propiedad Intelectual. *Cuadernos de Japón* , 25-26.
- Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0*. John Wiley & Sons INC .
- Kotler, P., & Bes, T. d. (2004). *Marketing lateral*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006a). *Dirección de Marketing*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0. From Products to Customers to the Human Spirit*. New York: Wiley.
- Laïdi, Z. (1999). ¿Puede Japón tener sentido? En Z. Laïdi, *Un Mundo sin Sentido* (págs. 176-190). México : Fondo de Cultura Económica .
- Lam, P. E. (2007). Japan’s Quest for “Soft Power: Attraction and Limitation. *East Asia* , 24 (4), 349-363.
- Le Goff, J. (1986). *Mercaderes y baqueros de la Edad Media*. BarcelonaBuenos Aires: EUDEBA.
- Lebar, E. B., Keller, K. S., Aksehirli, Z., & Richey, K. (2005). Brand Equity Implications of Joint Branding Programs. *Journal of Advertising Research* , 45, 413-425.
- Leonard, M. (2002). *Public Diplomacy*. London: The Foreign Policy Center.
- Lindstrom, M. (2011). *Brandwashed:Tricks Companies Use to Manipulate Our Minds and Persuade Us to Buy*.
- Lipsman, A., Mud, G., Rich, M., & Bruich, S. (2012). The Power of "Like": How Brands Reach (and Influence) Fans Through Social-Media Marketing. *Journal Of Advertising Research* , 52 (1), 40-52.

- López Gil, P. (2012). Las marcas, un pilar fundamental de la imagen país. En E. Diplomática, Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia pública y Marca España. Madrid : Secretaría Técnica .
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, R. (2005). Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy. *Journal of Advertising* , 34 (4), 69–80.
- Manfredi, J. (2011). Hacia una teoría comunicativa de la diplomacia. (F. d. Universidad de Navarra, Ed.) *Comunicación y Sociedad* , XXIV (12), 199-225 .
- Manheim, J. B. (1994). *Strategic Public Diplomacy & American Foreign Policy*. Nueva York / Oxford: Oxford University Press.
- Manrique, A. (2014). Fundamentos epistemológicos para el estudio de la marca país en el siglo XXI: de la marca de destino turístico al concepto de la nueva diplomacia pública. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. España.
- Manucci, M. (2004). *Comunicación corporativa estratégica*. Bogotá.
- Marca España (2015). *Marca España*. Obtenido de <http://marcaespana.es/>
- Martín García, M. (2005). *Arquitectura de marcas*. ESIC.
- Martineau, P. (1964). La Motivación en Publicidad. En F. Casanovas (Ed.), *Una guía para la estrategia publicitaria*.
- Matilla, K. (2009). Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas. UOC .
- Matzler, K., Pichler, E., Fuller, J., & Mooradian, T. (2011). Personality, person-brand fit, and brand community: An investigation of individuals, brands, and brand communities. *Journal Of Marketing Management* , 874-890.
- McBride, J., & Xu, B. (2015). Abenomics and the Japanese economy. Recuperado el Marzo de 2015, de Council on Foreign Relations: <http://www.cfr.org/japan/abenomics-japanese-economy/p30383>

- McCarthy, J., & Perreault, W. (2004). Marketing: Enfoque global. México: Editorial McGraw-Hill.
- McCrae, R., & Costa, P. (1989). The Structure of Interpersonal Traits: Wiggins's Circumplex and Five-Factor Model. USA: Journal of Personality and Social Psychology , 56, 586-595.
- McDowell , M. (2008). Public Diplomacy at the Crossroads: Definitions and Challenges in an "Open Source" Era. The Fletcher Forum of World Affairs , 32 (3), 7- 15.
- McGhie, A. (2012). Brand is a four letter word: Positioning and The Real Art of Marketing. United Stated of America: Advantage.
- Mcgray, D. (11 de November de 2009). Japan's Gross National Cool. Foreign Policy Magazine .
- McGray, D. (2002). Japan's Gross. National Cool" . Obtenido de <http://web.mit.edu/condry/Public/cooljapan/Feb23-2006/McGray-02-GNCool.pdf>
- McKinsey Global Institute. (2010). Beyond austerity: a path to economic growth and renewal in Europe. Obtenido de <http://www.mckinsey.com/>
- Merco. (2015). Merco, M. E. Obtenido de <http://www.merco.info/es/pages/1-que-es-merco>
- Mihailovich, P. (2006). Kinship branding: A concept of holism and evolution for the nation brand. Place Branding , 2 (229-247).
- Mirzaei, A., Gray, D., & Baumann, C. (2011). Developing a new model for tracking brand equity as a measure of marketing effectiveness. Marketing Review , 11 (4), 323-336.
- Mitarai, F. (2006). Por un Japón innovador. Cuadernos de Japón , XIX (3), 28-32.
- Mitchell, A. A. (1982). Models of Memory: Implications for Measuring Knowledge Structures. (M. Ann Arbor, Ed.) Advances in Consumer Research , 9, 45-51.
- Moles, A. (1975). La comunicación y los mass media. Bilbao: Mensajero.

- Morgan, J. (2011). *Brand Against the Machine: How to Build Your Brand, Cut Through the Marketing Noise, and Stand Out from the Competition*. Canada: Wiley.
- Mueller, S. L. (1991). *New Perspectives on public Diplomacy*. En O. W. Clinton, *The Theory and Practice of International relations* (págs. 119-213). New Jersey: Prentice Hall.
- Mukoma, R. (8 de January de 2008). *Brand Kenya Idea Should Be On Its Feet to Foster Unity And Growth*. *Business Daily* , págs. 1-2.
- Nation - Branding . (2010). *10 things nation branding ain't*. Obtenido de Nation - Branding *Everything about Nation Branding and Country Brands*: <http://nation-branding.info/2010/02/06/10-things-nation-branding-aint/>
- Navarro, D. (2012). *Boomerangs and Creativity* . (U. o. Sydney, Ed.) *Occasional Paper* .
- Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). *Corporate Image and corporate reputation in costumer´s relation decision in services* . *Journal of Retailing and Consmer Services* , 8, 227-236.
- Nicholson, H. (1994). *La Diplomacia*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Noya, J. (2005). *Del 92 a la Alianza de Civilizaciones: Cumbres abismales en la imagen exterior de España*. Documento de Trabajo, Real instituto Elcano, Estudios Estratégicos e internacionales.
- Noya, J. (2006). *Una diplomacia pública para España*. Documento de Trabajo , Real Instituto Elcano, Área de Imagen Exterior de España y Opinión Pública , España .
- Noya, J. (2009). *La imagen exterior de España: Nuevos escenarios y viejos problemas*. Real Instituto Elcano , Madrid .
- Noya, J., & Prado, F. (2012). *Marcas-país: éxitos y fracasos en la gestión de la imagen exterior*. Docuemnto de Trabajo, Real Instituto Elcano, Madrid .

- Nye , J. (2008). Foreword. En Y. Watanabe, & D. L. McConnell, *Soft Power Superpowers: Cultural and National Assets of Japan and the United States*.
- Nye, J. S. (2004). *Soft Power: the Means to Succes in World Politics*. Neva York: PublicAffairs.
- Ocean Tomo . (2015). Annual Study of Intangible Asset Market Value from Ocean Tomo, LLC. Obtenido de <http://www.oceantomo.com/2015/03/04/2015-intangible-asset-market-value-study/>
- Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España. (Marzo de 2015). Ficha país Australia. Recuperado el 15 de Julio de 2015, de http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/australia_FICHA%20PAIS.pdf
- Olins, W. (1996). *The New Guide to Identity: How to create sustain change through managing identity*. London: Gower.
- Olins, W. (2008). *Las Marcas según Wally Olins*. Madrid: Turner Publicaciones.
- Organización Mundial de la propiedad Intelectual (OMPI). (2006). *El secreto está en la marca. Serie: La propiedad y las empresas. Guías y Manuales sobre las PYMES (1)*.
- Onofrio, M. I., & Rabadán, d. M. (2008). *La estrategia marca país en la sociedad informacional: Los Casos de España y ecuador*. *Historia Actual Online* (16), 109-126.
- Organización Mundial de la propiedad Intelectual (OMPI). (2015). *Las marcas. ¿Qué es una marca?* Obtenido de <http://www.wipo.int/trademarks/es/trademarks.html>
- Oroval , J. (2008). *La marca como estrategia corporativa*. *Harvard Deusto Business Review* , 173, 54-59.

- Papadopoulos, N., & Heslop, L. (1993). *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*. New York: International Business Press.
- Parsa, A., Eidelou, P., Abdolah, S., & Maleki, M. (2013). A Review of the Affecting Factors on Brand Equity from the Customer Perspective . *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* , 4 (11), 712-719.
- Passow, T., Fehlmann, R., & Grahlow, H. (2005). Country Reputation From Measurement to Management: The Case of Liechtenstein. *Corporate Reputation Review* , 7 (4), 309-326.
- Peña, G. (2007). Marca País: Introducción a la problemática desde los ejecutivos de compañías top de la Argentina. *Revista Científica UCES* , 11 (1), 145-164.
- Peralba, R. (2009). *El posicionamiento estratégico de la marca España*. Madrid: Círculo de Empresarios.
- Pérez Castro, C., & Salinas, G. V. (2008). *Valoración y evaluación de marcas*. Planeta de Agostini Publicaciones profesionales.
- Petroll, M., Damacena, C., & Merino, M. (2008). Medición y determinantes del valor de la marca en la perspectiva del consumidor. *Contabilidad y Negocios* , 19-37 .
- Plummer, J. (1985). Brand Personality: A Strategic Concept for Multinational Advertising. *Marketing Educators Conference* , 1-31.
- Porter, M. a. (Enero de 2011). *Creating Shared Value: Redefining Capitalism and*. *Harvard Business Review* .
- Prebežac, D., & Mikulić, J. (2008). Destination image and key drivers of perceived destination attractiveness. *Trziste / Market* , 20 (2), 163-178.
- Presence Switzerland. (December de 2008). *Corporate Identity Manual Switzerland*. Obtenido de http://www.image-schweiz.ch/fileadmin/user_upload/pdf/f/Marke_Schweiz/Manual_marque_Suisse.pdf

- Prime Minister of Japan and His Cabinet. (02 de Abril de 2002). General Policy Speech by Prime Minister Junichiro Koizumi to the 154th Session of the Diet. Recuperado el 2015, de http://www.kantei.go.jp/foreign/koizumispeech/2002/02/04sisei_e.html
- Prime Minister of Japan and His Cabinet. (2000). Japan's Goals in the 21st Century. The Frontier Within: Individual Empowerment and Better Governance in the New Millenium. Recuperado el 2015, de <http://www.kantei.go.jp/jp/21century/report/pdfs/index.html>
- Prime Minister of Japan and His Cabinet. (2000). Profile of the Prime Minister's Commission on Japan's Goals in the 21st Century. Recuperado el Marzo de 2015, de <http://www.kantei.go.jp/jp/21century/report/pdfs/2profile.pdf>
- Prime Minister of Japan and His Cabinet. (2002). General Policy Speech by Prime Minister Junichiro Koizumi to the 155th Session of the Diet. Obtenido de http://www.kantei.go.jp/foreign/koizumispeech/2002/10/18sisei_e.html
- Proposal, C. T. (2011). Recuperado el Junio de 2015, de Ministry of Economy, Trade and Industry: http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/creative/creative_tokyo/about/sengen_en.html
- Pública 13 . (2013). Encuentros Internacionales de Gestión Cultural . La proyección exterior de la cultuta Suiza . Madrid.
- Quevedo, E. (2003). Reputación y Creación de Valor. Una Relación Circular (Primera Edición ed.). Madrid: Paraninfo.
- Rafi, A., Ahsan, M., Saboor, F., Hafeez, S., & Usman, M. (2012). Knowledge Metrics of Brand Equity: Critical Measure of Brand Attachment and Brand Attitude Strength. *Asian Journal Of Business Management* , 3 (4), 294-298.
- Raharjo, L. (2012). Country Image Perception on Tertiary Education: A Pilot Study. *Contemporary Management Research* , 8 (1), págs. 85-92.

- Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos. (2002). Informe Proyecto Marca España. Obtenido de <http://www.realinstitutoelcano.org/publicaciones/informe.pdf>
- Reputation Institute . (2014). Country RepTrak® 2014. La reputación de los países. Presentación, Reputation Institute.
- Reputation Institute . (2015). Obtenido de <http://reputationinstitute.es/acerca-de-reputation-institute/category/el-modelo-reptrak>
- Reputation Institute. (2010). Country RepTrak® 2010. La reputación de los países. Report, Reputation Institute.
- Reputation Institute. (2012). Navigating the Reputation Economy: A Global Survey of Corporate Reputation Officers.
- Reputation Institute. (2013). Country RepTrak® 2013. La reputación de los países. Report, Reputation Institute.
- Riel, C. B. (2012). Alinear para ganar. Madrid: LID Editorial. Biblioteca Corporate Excellence.
- Ries, A. y. (1989). Posicionamiento. Madrid : McGraw-Hill.
- Riordan, S. (2004). Dialogue-based Public Diplomacy: A New Foreign Policy Paradigm? (N. I. Relations, Ed.) Discussion Papers in Diplomacy .
- Ritter, M. (2004). Imagen y reputación.
- Roberts, K. (2005). Lovemark (Revised Edition ed.). PowerHouse Books.
- Ross, M. (2010). Branding Basics for Small Business: How to Create an Irresistible Brand on Any Budget. United States of America: Norlightspress.Com.
- Rossiter, J., & Bellman, S. (2012). Emotional Branding Pays Off. Journal Of Advertising Research , 52 (3), 291-296.
- Salinas, E., & Perez, J. (2009). Modeling the brand extensions' influence on brand image'. Journal of Business Research , 62, 50–60.

- Salomón, M. (1993). Las ciudades y el desarrollo de su papel internacional. (U. A. Barcelona, Ed.) *Papers: Revista de Sociología* (41), 140.
- Sánchez Guitián, J. (2012). *Marca país. España, una marca líquida*. Madrid: ESIC.
- Sánchez Guitián, J., Zunzarren, H., & Gorospe, B. (2013). *¿Cómo se gestiona una marca país?. Con un Centro de Inteligencia*. Madrid: ESIC.
- Sánchez, E. (1999). Latin America: Shifting to New Paradigms. *Business Economics* , 34 (3), 7.
- Santander Trade. (2015). *Japón: Política y Economía*. Recuperado el Julio de 2015, de https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/japon/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=17&memoriser_choix=memoriser [Fecha de consulta: Julio, 2015]
- Schultz, M., & Hatch, M. (2010). *Esencia de marca*. Lid Editorial colección acción empresarial .
- Seisdedos, H. (2006). La marca ciudad como antídoto para la 'bonsainización' del city marketing. *Harvard Deusto Marketing y Ventas* (76), 46-53.
- Shapiro, C. (1982). Consumer information, Product Quallity and Seller Reputation. *Bell Journal Economics* , 13, 20-35.
- Shillington, A. (2012). *Branding for Good*. Canada: Brands for the People.
- Sirgy, J. (1982). Self-concept in consumer behaviour: a critical review. USA: *Journal of Consumer Research* , 9 (3), 287-300.
- Smith, E. (1978). Theories of Semantic Memory. (L. Erlbaum, & N. Hillsdale, Edits.) *Handbook of Learning and Cognitive Processe* , 6, 1-56.
- Smith, T. R., & Meyer, R. (1982). A Computational Prodess Model of Evaluation Based on the Cognitive Structuring of Episodic Knowledge. *Advances in Consumer Research* , 9, 136-143.

- Solana, D. (2010). Postpublicidad: reflexiones sobre una nueva cultura publicitaria. Barcelona : Doubleyou.
- Stahl, F., Heitmann, M., Lehmann, D., Scott A. , N., & Wesley, A. (2012). The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin. *Journal of Marketing* , 76 (4), 44-63.
- Stock, F. (2009). Identity, image and brand: A conceptual framework. *Place Branding & Public Diplomacy* , 5 (2), 118-125.
- Strauss, R., & Neal, W. (2008). Value Creation: The Power of Brand Equity. United States of America: South-Western Educational Publishing and AMA.
- Studies in Diplomacy and International Relations. (2009). The New Public Diplomacy. Soft Power in International Relations. Palgrave Macmillan.
- Sugiura, T. (2008). Japan's Creative Industries: Culture as a Source of Soft Power in the Industrial Sector. En D. L. McConnell, & Y. Watanabe, *Soft Power Superpowers: Cultural and National Assets of Japan and the United States* (págs. 128-153). Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc.
- Suisse, C. (2015). Federal Department of Foreign Affairs FDFA. Obtenido de <https://www.eda.admin.ch/eda/en/fdfa.html>
- Suiza, M. d. (2012). Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). Obtenido de <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/MapeoMercadoSuiza.pdf>
- Swissinfo.ch, S. (20 de Junio de 2008). Las marcas suizas conservan su buena imagen. Obtenido de <http://www.swissinfo.ch/spa/las-marcas-suizas-conservan-su-buena-imagen/914690>
- Switzerland seen from outside. (2014). Federal Department of Foreign Affairs FDFA - Presence Switzerland. Obtenido de https://www.eda.admin.ch/content/dam/eda/en/documents/dfa/Landeskommunikation/jahresanalyse-2014-image-schweiz-ausland_EN.pdf

- Switzerland, B. h. (2015). Federal Department of Foreign Affairs FDFA - Presence Switzerland . Obtenido de https://www.eda.admin.ch/dam/eda/en/documents/dfa/Landeskommunikation/Geschichte_PRS_20120820_EN.pdf
- Switzerland, P. (2015). FDFA, Presence Switzerland. Obtenido de <https://www.eda.admin.ch/eda/en/fdfa/fdfa/organisation-fdfa/general-secretariat/presence-switzerland.html>
- Switzerland, W. w. (2015). Platform for Switzerland's communication abroad. Obtenido de https://www.eda.admin.ch/dam/eda/en/documents/dfa/Landeskommunikation/arbeiten-mit-der-marke-schweiz_EN.pdf
- Szondi, G. (2008). Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences. Discussion Papers in Diplomacy .
- Tajfel, H. (1984). Grupos humanos y categorías sociales. Barcelona : Herder.
- Terrés, G. (2010). El beneficio de una “Marca País” fuerte. Obtenido de CNNExpansión: <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2010/05/10/marca-mexico-pais-percepcionexpansion>
- The Fletcher School Tufts University. The Edmund Guillion Center of Public Diplomacy . (2012). What is Public Diplomacy? Obtenido de <http://fletcher.tufts.edu/murrow/diplomacy>
- The Yomiuri Shimbun. (Marzo de 2015). Time to capitalize on ‘Cool Japan’ boom. Obtenido de <http://www.yomiuri.co.jp/dy/editorial/T100830002730.htm>
- Thoma, V., & Williams, A. (2013). The devil you know: The effect of brand recognition and product ratings on consumer choice. Judgment and Decision Making (SJDM) , 8 (1), 33-44.
- Trout, J., & Ries, A. (1993). Las 22 Leyes Inmutables Del Marketing. Estados Unidos:: McGraw-Hill Companies.

- Trout, J., & Rivkin, S. (2010). *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition*. United States of America: Wiley.
- Trout, J., Kotler, P., & Ries, A. (2000). *Positioning: The Battle for Your Mind*. United States of America: McGraw-Hill.
- Ugarte, D., & Fernández, N. (2010). *La clave es pública. El momento de la inteligencia y la diplomacia corporativas*. Biblioteca de las Indias.
- University of Southern California. USC Center on Public Diplomacy at the Annenberg School. (2014 de Noviembre de 2011). *What is Public Diplomacy?* Obtenido de http://uscpublicdiplomacy.org/index.php/about/what_is_pd/
- Valls, J. (1992). *La imagen de marca de los países*. Madrid : McGraw-Hill .
- Van der Horst, A. (2010). Coloquio sobre “marca país” con buen sabor de boca. Recuperado el 15 de Marzo de 2014, de <http://bit.ly/kHVSRC>
- Van Ham, P. (September/October de 2001). *The Rise of the Brand State*. *Foreign Affairs* (Publicación online) .
- Velilla, J. (2010). *Branding. Tendencias y retos en la comunicación de marca* (Primera ed.). Barcelona: Editorial UAOC.
- Vera, J. (2008). Perfil de valor de marca y la medición de sus componentes. *Revista Academia* , 41, 69-89 .
- Verdú , V. (2003). *El estilo del mundo. La vida en el capitalismo de ficción*. Barcelona: Aneagrama .
- Vergin, R., & Qoronfleh, M. (1999). Corporate reputation and the stock market. *Business Horizons* , 41, 19-26.
- Vidic, F., & Vadjnal, J. (2013). The Role of Branding in SMEs: Different Perspective on the Market. *China-USA Business Review* , 12 (1), 79-88.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión Estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.

- Villafañe, J. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2004). La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2006). Las seis claves de la reputación interna. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Villarejo-Ramos, A., & Sánchez-Franco, M. (2005). The impact of marketing communication and price promotion on brand equity. *Journal Of Brand Management* , 12 (6), 431-444.
- Viñarás Abad, M., & Cabezuelo Lorenzo, F. (2013). Spanish Branding: marcas que apuestan por España para generar confianza. (M. De Salas Nestares, & E. Mira Pastor, Edits.) *Prospectivas y tendencias para la comunicación en el siglo XXI* , 473-494.
- Warnier, J.-P. (2007). *La Mondialisation de la Culture*. Paris : Éditions La Découverte.
- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and Corporate Strategy: A review of Recent Theory and Applications. *Strategic Management Journal* , 9, 443-454.
- Wertheimer, M. (1959). *Productive Thinking*. New York: Harper and Brothers.
- Westjohn, S. S., & Magnusson, P. (2012). Responsiveness to Global and Local Consumer Culture Positioning: A Personality and Collective Identity Perspective. *Journal Of International Marketing* , 58-73.
- Wheeler, A. (2012). *Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team*. New Jersey: Wiley.
- Wreden, N. (2002). *FusionBranding: How To Forge Your Brand for the Future*. Canada: Accountability Press.
- Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós.

- Yang, S., Shin, H., Lee, J., & Wrigley, B. (2008). Country Reputation in Multidimensions: Predictors, Effects, and Communication Channels. *Journal of Public Relations Research* , 421-440.
- Young-A, S. Y. (2013). Antecedents of Nation Brand Personality. *Corporate Reputation Review* , 16 (1), 80-94.
- Żemła, M. (2012). The idea of destination branding licensing and the question of its effectiveness. *Tourism & Hospitality Management* , 18 (2), 297-312.
- Zingshem, J. (2012). How Influential Are You? *Business NH Magazine* , 29 (3), 30.