

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



TESIS DOCTORAL

La construcción de la Marca España a través de las redes sociales: el caso del Alto Comisionado para la Marca España en Facebook, Twitter y YouTube

Building Spanish Country Brand through social networks: the High Commissioner for the Spain Brand case on Facebook, Twitter and YouTube

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Aitor González Bengoechea

Directores

Francisco García García

Pedro Javier Gómez Martínez

Madrid

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



TESIS DOCTORAL

**LA CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA ESPAÑA A
TRAVÉS DE LAS REDES SOCIALES: EL CASO DEL
ALTO COMISIONADO PARA LA MARCA ESPAÑA EN
FACEBOOK, TWITTER Y YOUTUBE**

**BUILDING SPANISH COUNTRY BRAND THROUGH
SOCIAL NETWORKS: THE HIGH COMMISSIONER FOR
THE SPAIN BRAND CASE ON FACEBOOK, TWITTER
AND YOUTUBE**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR:

Aitor González Bengoechea

Directores:

Francisco García García

Pedro Javier Gómez Martínez

Madrid, 2021

No, no lo intentes.

Hazlo o no lo hagas, pero no lo intentes.

Star Wars: Episodio V - El Imperio contraataca (1980)

AGRADECIMIENTOS

Gracias, en primer lugar, a mis directores de tesis, a Pedro por estar siempre predispuesto a ayudarme y aportar al desarrollo correcto de la tesis y a Paco, mi director, mi tutor y mi amigo, toda esta locura que me ha cambiado la vida para siempre empezó contigo y ha sido una aventura constante aprender y descubrir nuevos conocimientos gracias a tu inmensa sabiduría. Ha sido un auténtico honor. Gracias de corazón.

Gracias también a Fran y Khalid, sin vosotros esto habría sido mucho menos llevadero de lo que ha sido, os he echado mucho de menos por el despacho. También a todos los doctores, profesores y personal de la Universidad Complutense de Madrid con los que en algún momento he tenido el placer de intercambiar momentos. Incluyo también a los distintos alumnos de Métodos de Creatividad con los que he podido coincidir, no os imagináis todo lo que he aprendido con vosotros y espero haberos aportado aunque sea una décima parte de todo lo que me habéis aportado vosotros, porque ya será mucho.

Por supuesto, gracias a todos y cada uno de los once entrevistados que me dedicaron un rato de su tiempo para permitirme recoger sus conocimientos que de tanto valor han sido para la presente tesis doctoral, con mención especial a Magis Iglesias, su ayuda y generosidad supuso un impulso de valor incalculable y me abrió muchísimas puertas y contactos provechosos.

Gracias a mis padres, Julián y Mila, por apoyarme y confiar incondicionalmente siempre y en todo; a Israel, Bea, Alberto y a mi familia y amigos en general por ser como sois, habéis aportado momentos de desconexión tan necesarios en esta aventura sin los cuales no lo habría conseguido.

Por último, gracias a Judith, también jugaste tu papel en la decisión de embarcarme en esta locura y sin ti no habría sido posible llegar a buen puerto. Gracias por cada uno de los días que me has aconsejado y acompañado. Gracias por formar una parte primordial en esta etapa de mi vida. Ahora te toca a ti. Te quiero.

ÍNDICE

PALABRAS CLAVE	13
RESUMEN.....	13
KEYWORDS.....	15
ABSTRACT.....	15
ABREVIATURAS.....	17
1. INTRODUCTION.....	19
1.1. OBJECT OF STUDY	19
1.2. RESEARCH PURPOSE	25
1.3. JUSTIFICATION.....	27
1.4. OPPORTUNITY	29
1.5. PURPOSE	31
1.6. RESOURCES.....	32
1.7. STRUCTURE	33
1. INTRODUCCIÓN.....	35
1.1. OBJETO DE ESTUDIO	35
1.2. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN	41
1.3. JUSTIFICACIÓN	43
1.4. OPORTUNIDAD.....	45
1.5. FINALIDAD.....	47
1.6. RECURSOS	48
1.7. ESTRUCTURA	49
2. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DE LA CUESTIÓN	51
2.1. CONCEPTOS Y TERMINOLOGÍA.....	52
2.1.1. Imagen, Marca y Reputación	52
2.1.2. Identidad y marca de territorio	55
2.1.3. Diplomacia Pública	56
2.1.4. Internet y Web 2.0	58
2.1.5. Redes sociales.....	59
2.2. MARCA PAÍS	62
2.2.1. ¿Qué es la marca país?.....	62
2.2.2. Orígenes, evolución y desarrollo	67
2.2.3. Construcción de la marca país	72
2.2.3.1. Actores del proceso de creación de marca país	72
2.2.3.2. Fases del proceso de creación de marca país	75
2.2.4. Importancia y beneficios de la marca país	78
2.2.5. Diplomacia pública y <i>soft power</i>	83
2.2.6. Clasificación de los países: Índices y Rankings	85
2.2.6.1. The FutureBrand Country Index.....	86
2.2.6.2. Anholt-Ipsos Nation Brands Index.....	87
2.2.6.3. Country RepTrak.....	88
2.2.6.4. Nation Brands	90
2.2.6.5. Bloom Consulting Country Brand Ranking	93
2.2.6.6. Best Countries Ranking	96

2.2.7.	Casos de éxito de marcas país	98
2.2.7.1.	Alemania	98
2.2.7.2.	Australia.....	101
2.2.7.3.	Canadá.....	103
2.2.7.4.	Estados Unidos.....	105
2.2.7.5.	Japón.....	108
2.3.	MARCA ESPAÑA.....	112
2.3.1.	Historia de la Marca España.....	112
2.3.2.	Actores de la Marca España	120
2.3.2.1.	Actores institucionales.....	120
2.3.2.2.	Actores económicos	127
2.3.2.3.	Actores socioculturales	130
2.3.2.4.	Otros actores.....	132
2.3.3.	Peculiaridades de la Marca España.....	133
2.3.4.	Impacto de la Marca España	136
2.3.4.1.	Informes internos	136
2.3.4.2.	Informes externos.....	140
2.3.5.	Críticas a la Marca España del Alto Comisionado para la Marca España	142
2.4.	COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y GESTIÓN DE INTANGIBLES	146
2.4.1.	Imagen, marca y reputación	146
2.4.2.	Gestión y comunicación de marca.....	154
2.4.3.	Intangibles de la marca país	159
2.4.4.	Intangibles de la Marca España	164
2.5.	INTERNET Y REDES SOCIALES.....	170
2.5.1.	De Internet a los prosumidores y nativos digitales	170
2.5.1.1.	Facebook, Twitter y YouTube	174
2.5.1.2.	Prosumidores y nativos digitales.....	179
2.5.2.	Origen y evolución de Internet y las redes sociales	183
2.5.3.	Cifras de usuarios de internet y de las redes sociales	189
2.5.4.	Internet y redes sociales en la comunicación corporativa.....	193
2.5.5.	Internet y redes sociales en la construcción de intangibles	201
2.6.	MARCAS PAÍS, INTERNET Y REDES SOCIALES.....	206
2.6.1.	Cambios en la gestión de la marca país	206
2.6.2.	Internet, redes sociales y Marca España	209
3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	223
3.1.	INTRODUCCIÓN	223
3.2.	PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	224
3.3.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	225
3.4.	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	226
3.5.	METODOLOGÍA	227
3.5.1.	Entrevistas en profundidad.....	228
3.5.1.1.	Sujetos y estructura de las entrevistas	229
3.5.1.2.	ATLAS.ti.....	231
3.5.2.	Análisis de contenido	246
3.5.3.	Triangulación metodológica	253

4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	255
4.1.	ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	255
4.1.1.	El concepto de marca país.....	262
4.1.2.	Agentes y beneficios de la marca país	265
4.1.3.	Marca país, comunicación, internet y redes sociales	272
4.1.4.	La Marca España del Alto Comisionado para la Marca España	278
4.1.5.	Agentes de la Marca España	294
4.1.6.	Beneficios de la Marca España.....	306
4.1.7.	Los valores de la Marca España	313
4.1.8.	La comunicación del Alto Comisionado para la Marca España en internet y las redes sociales	328
4.1.9.	España y la Marca España en los rankings	336
4.1.10.	Valoración del Alto Comisionado para la Marca España y España Global ..	339
4.1.11.	Relación de conceptos.....	351
4.1.12.	Conclusiones del análisis de las entrevistas en profundidad	353
4.2.	ANÁLISIS DE CONTENIDO.....	356
4.2.1.	Análisis de la comunicación en Facebook de Marca España	363
4.2.1.1.	Datos cuantitativos de Marca España en Facebook	363
4.2.1.2.	Elementos formales y cualitativos de Marca España en Facebook	368
4.2.1.3.	Tipología de contenido de Marca España en Facebook.....	386
4.2.1.4.	Conclusiones del análisis de la comunicación en Facebook de Marca España	402
4.2.2.	Análisis de la comunicación en Twitter de Marca España	404
4.2.2.1.	Datos anagráficos de Marca España en Twitter	405
4.2.2.2.	Datos cuantitativos de Marca España en Twitter.....	413
4.2.2.3.	Elementos formales y cualitativos de Marca España en Twitter	416
4.2.2.4.	Tipología de contenido de Marca España en Twitter	436
4.2.2.5.	Conclusiones del análisis de la comunicación en Twitter de Marca España	459
4.2.3.	Análisis de la comunicación en YouTube de Marca España	460
4.2.3.1.	Datos cuantitativos de Marca España en YouTube.....	461
4.2.3.2.	Elementos formales y cualitativos de Marca España en YouTube	463
4.2.3.3.	Tipología de contenido de Marca España en YouTube	473
4.2.3.4.	Conclusiones del análisis de la comunicación en YouTube de Marca España....	486
4.2.4.	Conclusiones del análisis de contenido.....	487
4.3.	TRIANGULACIÓN METODOLÓGICA.....	492
4.3.1.	Tema central de Marca España	492
4.3.2.	Conocimiento del Alto Comisionado para la Marca España de las redes sociales	497
4.3.3.	<i>Campaña España, tan singular como plural</i>.....	500
4.3.4.	Falta de presupuesto de Marca España.....	503
4.3.5.	Falta de autoestima y presencia de rankings	506
4.3.6.	Conclusiones de la triangulación metodológica	512
5.	GENERAL CONCLUSIONS.....	515
5.1.	CONTRAST OF THE HYPOTHESES	515
5.2.	ACCOMPLISHMENT OF THE OBJECTIVES	518
5.3.	ANSWER TO THE RESEARCH QUESTIONS.....	521

5.4.	OTHER CONCLUSIONS	524
5.	CONCLUSIONES GENERALES	527
5.1.	CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS	527
5.2.	CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	530
5.3.	RESPUESTA A LAS PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	533
5.4.	OTRAS CONCLUSIONES	537
6.	DISCUSIÓN	539
6.1.	ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS RESULTADOS	539
6.2.	APORTACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	541
6.3.	LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS	543
7.	APLICACIONES	545
8.	BIBLIOGRAFÍA	549
9.	ANEXOS	585
9.1.	ANEXO I: TRANSCRIPCIONES DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.....	585
9.1.1.	Entrevista a D. Carlos Espinosa de los Monteros.....	585
9.1.2.	Entrevista a D. Rafael Conde de Saro	608
9.1.3.	Entrevista a D. Francisco Rabena Barrachina.....	624
9.1.4.	Entrevista a D ^a . Magis Iglesias Bello	645
9.1.5.	Entrevista a D ^a . Sira Lara Rodríguez.....	674
9.1.6.	Entrevista a D ^a . Olga Kolotouchkina	691
9.1.7.	Entrevista a D. Jorge Tuñón Navarro	700
9.1.8.	Entrevista a D ^a . Lucía del Valle Montero.....	720
9.1.9.	Entrevista a D. Juan Carlos Pérez Jiménez.....	730
9.1.10.	Entrevista a D ^a . Carmen González Enríquez.....	739
9.1.11.	Entrevista a D. Juan Francisco Rivero Domínguez	749
9.2.	ANEXO II: INFORME DE CÓDIGOS Y CITAS COMPLETO	761
9.2.1.	Informe de códigos y citas de D. Carlos Espinosa de los Monteros	761
9.2.2.	Informe de códigos y citas de D. Rafael Conde de Saro	787
9.2.3.	Informe de códigos y citas de D. Francisco Rabena Barrachina	804
9.2.4.	Informe de códigos y citas de D ^a . Magis Iglesias Bello	828
9.2.5.	Informe de códigos y citas de D ^a . Sira Lara Rodríguez.....	863
9.2.6.	Informe de códigos y citas de D ^a . Olga Kolotouchkina	885
9.2.7.	Informe de códigos y citas de D. Jorge Tuñón Navarro	893
9.2.8.	Informe de códigos y citas de D ^a . Lucía del Valle Montero	911
9.2.9.	Informe de códigos y citas de D. Juan Carlos Pérez Jiménez.....	922
9.2.10.	Informe de códigos y citas de D ^a . Carmen González Enríquez	930
9.2.11.	Informe de códigos y citas de D. Juan Francisco Rivero Domínguez	939
9.3.	ANEXO III: LIBROS DE CÓDIGOS DEL ANÁLISIS DE CONTENIDO	950
9.3.1.	Libro de códigos del análisis de contenido de Facebook	950
9.3.2.	Libro de códigos del análisis de contenido de Twitter	955
9.3.3.	Libro de códigos del análisis de contenido de YouTube	961
9.4.	ANEXO IV: DATOS BRUTOS DEL ANÁLISIS DE CONTENIDO.....	967
9.4.1.	Datos brutos del perfil en Facebook de Marca España	967
9.4.2.	Datos brutos del perfil en Twitter de Marca España	969
9.4.3.	Datos brutos del canal de YouTube de Marca España	971

ÍNDICE DE TABLAS

- <u>Tabla 1: Diferencias entre imagen y reputación corporativa</u>	54
- <u>Tabla 2: Diferencias entre soft power y hard power</u>	83
- <u>Tabla 3: Diferencias entre imagen y reputación de un país</u>	162
- <u>Tabla 4: DAFO de la Imagen de España</u>	168
- <u>Tabla 5: Ventajas e inconvenientes de las redes sociales</u>	188
- <u>Tabla 6: Población y usuarios de internet en 2020</u>	190
- <u>Tabla 7: Primera lista de códigos propuestos para la codificación</u>	233
- <u>Tabla 8: Códigos y subcódigos utilizados en el análisis de las entrevistas en profundidad con el programa ATLAS.ti</u>	238
- <u>Tabla 9: Ejemplo de tabla de coocurrencias entre categorías</u>	246
- <u>Tabla 10: Coocurrencias entre las categorías de ACME y Agentes de la Marca España</u>	284
- <u>Tabla 11: Coocurrencias entre las categorías de ACME y la comunicación de Marca España</u>	286
- <u>Tabla 12: Coocurrencias entre las categorías de ACME y los valores de Marca España</u>	288
- <u>Tabla 13: Coocurrencias entre las categorías de ACME y los rankings de Marca España</u>	290
- <u>Tabla 14: Coocurrencias entre las categorías de ACME y los beneficios de Marca España</u>	291
- <u>Tabla 15: Coocurrencias entre las categorías de ACME y las percepciones de España y de Marca España</u>	292
- <u>Tabla 16: Coocurrencias entre las categorías de agentes y comunicación de Marca España</u>	300
- <u>Tabla 17: Coocurrencias entre las categorías de agentes y percepciones de la Marca España</u>	302
- <u>Tabla 18: Coocurrencias entre las categorías de agentes y beneficios de la Marca España</u>	303
- <u>Tabla 19: Coocurrencias entre las categorías de agentes y valores de la Marca España</u>	304
- <u>Tabla 20: Coocurrencias entre las categorías de agentes y rankings de la Marca España</u>	305
- <u>Tabla 21: Coocurrencias entre las categorías de beneficios y valores de la Marca España</u>	311
- <u>Tabla 22: Coocurrencias entre las categorías de valores y percepciones de la Marca España</u>	322
- <u>Tabla 23: Coocurrencias entre las categorías de valores y los rankings de la Marca España</u>	325
- <u>Tabla 24: Publicaciones del ACME en redes sociales en enero de 2018</u>	358
- <u>Tabla 25: Publicaciones del ACME en redes sociales en febrero de 2018</u>	359

- <u>Tabla 26: Publicaciones del ACME en redes sociales en marzo de 2018</u>	360
- <u>Tabla 27: Publicaciones del ACME en redes sociales en abril de 2018</u>	362
- <u>Tabla 28: Interacciones recibidas por Marca España en Facebook de enero a abril de 2018</u>	363
- <u>Tabla 29: Cantidad de tuits emitidos e interacciones recibidas por Marca España en su perfil de Twitter</u>	414
- <u>Tabla 30: Media de interacciones recibidas en cada uno de los meses en el perfil en Twitter de Marca España</u>	415
- <u>Tabla 31: Datos cuantitativos del canal de YouTube de Marca España de enero a abril de 2018</u>	461
- <u>Tabla 32: Medias de los datos cuantitativos del canal de YouTube de Marca España de enero a abril de 2018</u>	462

ÍNDICE DE FIGURAS

- <u>Figura 1: El hexágono de la marca país.....</u>	65
- <u>Figura 2: Relación entre Soft Power, Diplomacia Pública y Marca País.....</u>	84
- <u>Figura 3: Atributos medidos por FutureBrand para elaborar su ranking.....</u>	87
- <u>Figura 4: Esquema del modelo RepTrak.....</u>	89
- <u>Figura 5: Obtención del Brand Strenght Index.....</u>	91
- <u>Figura 6: Esquema de obtención de valor de marca.....</u>	92
- <u>Figura 7: Branding Wheel de Bloom Consulting.....</u>	94
- <u>Figura 8: Logo de Deutshland – Land der Ideen.....</u>	99
- <u>Figura 9: Logo de Australia Unlimited.....</u>	101
- <u>Figura 10: Logo de Destination Canada.....</u>	104
- <u>Figura 11: Logo de Brand USA.....</u>	106
- <u>Figura 12: Logo de Cool Japan.....</u>	109
- <u>Figura 13: Logo de la campaña “Todo bajo el sol” diseñado por Joan Miró.....</u>	113
- <u>Figura 14: Evolución del IMAFIN desde enero de 2001.....</u>	139
- <u>Figura 15: Modelo MasterBrand de Joan Costa.....</u>	155
- <u>Figura 16: Los tres niveles de la Comunicación Corporativa.....</u>	158
- <u>Figura 17: Valores identificados cualitativamente que pueden nutrir la identidad de la Marca España.....</u>	165
- <u>Figura 18: Distribución de los usuarios de Facebook en el mundo en octubre de 2020 por edad y género.....</u>	175
- <u>Figura 19: Millones de usuarios activos al mes de Twitter en todo el mundo desde el primer trimestre de 2010 al último trimestre de 2019.....</u>	177
- <u>Figura 20: Porcentaje de usuarios de internet de los Estados Unidos que utilizan YouTube en el tercer cuatrimestre de 2020, divididos por edad.....</u>	179
- <u>Figura 21: Evolución del uso de internet ayer.....</u>	191
- <u>Figura 22: Penetración de las redes sociales por región.....</u>	192
- <u>Figura 23: Evolución del porcentaje de internautas españoles que utilizan redes sociales.....</u>	193
- <u>Figura 24: Captura de pantalla de la Home de la web de Marca España.....</u>	210
- <u>Figura 25: Captura de pantalla de la parte inferior de la Home de la web de Marca España.....</u>	214
- <u>Figura 26: Origen de las visitas recibidas en http://marcaespana.es/.....</u>	215
- <u>Figura 27: Porcentaje de acceso de cada red social a http://marcaespana.es/.....</u>	216
- <u>Figura 28: Captura de pantalla del perfil en Facebook de Marca España.....</u>	217
- <u>Figura 29: Captura de pantalla del perfil en Twitter de Marca España.....</u>	218
- <u>Figura 30: Captura de pantalla del perfil de Marca España en YouTube.....</u>	219
- <u>Figura 31: Ejemplo de gráfico que de presencia de tono y citas de una categoría.....</u>	245
- <u>Figura 32: Red de códigos y subcódigos utilizados en torno a la marca país.....</u>	256

- <i>Figura 33: Primera parte de la red de códigos y subcódigos utilizados en torno a la Marca España</i>	257
- <i>Figura 34: Segunda parte de la red de códigos y subcódigos utilizados en torno a la Marca España</i>	258
- <i>Figura 35: Número de citas sobre marca país extraídas de las entrevistas en profundidad</i>	259
- <i>Figura 36: Número de citas sobre Marca España extraídas de las entrevistas en profundidad</i>	260
- <i>Figura 37: Porcentaje de tono utilizado sobre la marca país</i>	261
- <i>Figura 38: Porcentaje de tono utilizado sobre la Marca España</i>	261
- <i>Figura 39: Tono y cantidad de citas relacionadas con el concepto de marca país</i>	262
- <i>Figura 40: Tono y cantidad de citas relacionadas con los agentes que impulsan la marca país</i>	266
- <i>Figura 41: Tono y cantidad de citas relacionadas con los beneficios que tiene la marca país</i>	269
- <i>Figura 42: Tono y cantidad de citas relacionadas con la comunicación de la marca país</i>	272
- <i>Figura 43: Tono y cantidad de citas relacionadas con el ACME</i>	279
- <i>Figura 44: Tono y cantidad de citas relacionadas con los agentes de Marca España</i>	294
- <i>Figura 45: Tono y cantidad de citas relacionadas con los beneficios de la Marca España</i>	307
- <i>Figura 46: Tono y cantidad de citas relacionadas con los valores de la Marca España</i>	314
- <i>Figura 47: Tono y cantidad de citas relacionadas con las percepciones de la Marca España</i>	318
- <i>Figura 48: Tono y cantidad de citas relacionadas con la comunicación de la Marca España</i>	329
- <i>Figura 49: Tono y cantidad de citas relacionadas con los rankings de Marca España</i>	337
- <i>Figura 50: Porcentaje de tono utilizado al valorar la actuación del ACME</i>	339
- <i>Figura 51: Porcentaje de tono utilizado al valorar la comunicación de Marca España</i>	343
- <i>Figura 52: Porcentaje de tono utilizado al hablar sobre España Global</i>	348
- <i>Figura 53: Nube de palabras de las entrevistas en profundidad</i>	352
- <i>Figura 54: Evolución de los comentarios y las comparticiones recibidas en Facebook por Marca España</i>	364
- <i>Figura 55: Captura del vídeo de Lebron James compartido por Marca España en Facebook</i>	365

- <u>Figura 56: Número de reproducciones propias y totales contabilizadas en el perfil de Marca España en Facebook</u>	366
- <u>Figura 57: Porcentaje del tipo de inclusión de material audiovisual en las publicaciones de Marca España en Facebook</u>	369
- <u>Figura 58: Evolución mensual del porcentaje del tipo de inclusión de material audiovisual en las publicaciones de Marca España en Facebook</u>	370
- <u>Figura 59: Porcentaje de tipología de material audiovisual utilizado por Marca España en su perfil en Facebook</u>	371
- <u>Figura 60: Evolución del porcentaje de tipología de material audiovisual utilizado por Marca España en su perfil en Facebook</u>	372
- <u>Figura 61: Porcentaje de publicaciones de Marca España en Facebook que incluyen hiperenlaces y propiedad de los hiperenlaces añadidos</u>	373
- <u>Figura 62: Evolución de la presencia y propiedad de hiperenlaces añadidos por Marca España en Facebook</u>	375
- <u>Figura 63: Evolución de la presencia de etiquetas en las publicaciones en Facebook de Marca España</u>	376
- <u>Figura 64: Porcentaje de la tipología de etiquetas utilizadas por Marca España en Facebook</u>	377
- <u>Figura 65: Evolución de la tipología de etiquetas utilizadas por Marca España en Facebook</u>	378
- <u>Figura 66: Evolución de la presencia de menciones en las publicaciones en Facebook de Marca España</u>	381
- <u>Figura 67: Porcentaje de la tipología de menciones realizadas en el perfil en Facebook de Marca España</u>	382
- <u>Figura 68: Evolución de la presencia de los distintos tipos de perfiles mencionados por parte de Marca España en Facebook</u>	383
- <u>Figura 69: Captura de la entrevista a Jorge Blass publicada en el perfil en Facebook de Marca España</u>	385
- <u>Figura 70: Porcentaje de función del lenguaje utilizada en las comunicaciones en Facebook de Marca España</u>	386
- <u>Figura 71: Evolución del porcentaje de la función del lenguaje utilizada en las comunicaciones en Facebook de Marca España</u>	387
- <u>Figura 72: Porcentaje de acciones presentadas en las comunicaciones en Facebook de Marca España</u>	389
- <u>Figura 73: Evolución de las acciones presentadas en las comunicaciones en Facebook de Marca España</u>	390
- <u>Figura 74: Presencia de agentes de Marca España en las comunicaciones en Facebook de Marca España</u>	392
- <u>Figura 75: Evolución de la presencia de agentes de Marca España en las comunicaciones en Facebook de Marca España</u>	394

- <u>Figura 76: Presencia de valores de Marca España presentes en las comunicaciones en Facebook de Marca España</u>	395
- <u>Figura 77: Evolución de la presencia de valores de Marca España presentes en las comunicaciones en Facebook de Marca España</u>	397
- <u>Figura 78: Porcentaje de los beneficiarios de las comunicaciones en Facebook de Marca España</u>	399
- <u>Figura 79: Evolución del porcentaje de los beneficiarios de las comunicaciones en Facebook de Marca España</u>	401
- <u>Figura 80: Porcentaje de tipos de tuits analizados en el perfil en Twitter de Marca España</u>	405
- <u>Figura 81: Porcentaje de tipos de tuits analizados en cada mes en el perfil en Twitter de Marca España</u>	406
- <u>Figura 82: Captura del hilo relacionado con la presentación de la nueva web de Marca España en Twitter</u>	407
- <u>Figura 83: Porcentaje del tipo de perfil retuiteado por Marca España en Twitter</u>	408
- <u>Figura 84: Evolución del porcentaje del tipo de perfil retuiteado por Marca España en Twitter</u>	409
- <u>Figura 85: Porcentaje de tuits publicados por horas en el perfil de Marca España en Twitter</u>	411
- <u>Figura 86: Porcentaje de tuits publicados por horas en el perfil de Marca España en Twitter en cada uno de los meses analizados</u>	413
- <u>Figura 87: Porcentaje de interacciones recibidas en el perfil en Twitter de Marca España en cada uno de los meses analizados</u>	415
- <u>Figura 88: Porcentaje de tuits que incluyen material audiovisual en el perfil en Twitter de Marca España</u>	417
- <u>Figura 89: Evolución mensual de la presencia de material audiovisual en los tuits de Marca España</u>	418
- <u>Figura 90: Porcentaje del tipo de inclusión de material audiovisual en los tuits de Marca España</u>	419
- <u>Figura 91: Evolución mensual del porcentaje del tipo de inclusión de material audiovisual en los tuits de Marca España</u>	419
- <u>Figura 92: Ejemplo de tuits publicados y retuiteados por Marca España en Twitter durante los Premios Goya 2018</u>	420
- <u>Figura 93: Porcentaje de tipología de material audiovisual utilizado por Marca España en su perfil en Twitter</u>	422
- <u>Figura 94: Evolución del porcentaje de tipología de material audiovisual utilizado por Marca España en su perfil en Twitter</u>	423
- <u>Figura 95: Porcentaje de tuits de Marca España que incluyen hiperenlaces y propiedad esos hiperenlaces</u>	424

- <u>Figura 96: Evolución de la presencia de tuits con hiperenlaces de Marca España.</u>	426
- <u>Figura 97: Evolución de la propiedad de hiperenlaces presentados en Twitter por Marca España.</u>	426
- <u>Figura 98: Evolución de los tuits de Marca España que incluyen etiquetas.</u>	429
- <u>Figura 99: Porcentaje de la tipología de etiquetas utilizadas por Marca España en Twitter</u>	429
- <u>Figura 100: Evolución de la tipología de etiquetas utilizadas por Marca España en Twitter</u>	431
- <u>Figura 101: Evolución de la presencia de menciones en los tuits de Marca España.</u>	432
- <u>Figura 102: Porcentaje de la tipología de menciones realizadas en el perfil en Twitter de Marca España</u>	433
- <u>Figura 103: Evolución de la presencia de los distintos tipos de perfiles mencionados por parte de Marca España en Twitter.</u>	435
- <u>Figura 104: Porcentaje de función del lenguaje utilizada en los tuits de Marca España</u>	437
- <u>Figura 105: Evolución del porcentaje de la función del lenguaje utilizada en los tuits de Marca España.</u>	438
- <u>Figura 106: Porcentaje de acciones presentadas en los tuits de Marca España.</u>	439
- <u>Figura 107: Evolución de las acciones presentadas en los tuits de Marca España.</u>	441
- <u>Figura 108: Presencia de agentes de Marca España en los tuits de Marca España.</u>	443
- <u>Figura 109: Evolución de la presencia de agentes de Marca España en los tuits de Marca España.</u>	445
- <u>Figura 110: Presencia de valores de Marca España presentes en los tuits de Marca España</u>	449
- <u>Figura 111: Evolución de la presencia de valores de Marca España presentes en los tuits de Marca España</u>	451
- <u>Figura 112: Porcentaje de los beneficiarios de tuits de Marca España.</u>	454
- <u>Figura 113: Evolución del porcentaje de los beneficiarios de los tuits de Marca España</u>	456
- <u>Figura 114: Porcentaje de vídeos publicados por Marca España en YouTube que incluye música y detallan su título.</u>	465
- <u>Figura 115: Evolución del porcentaje de vídeos publicados por Marca España en YouTube que incluye música y detallan su título.</u>	466
- <u>Figura 116: Porcentaje de idioma utilizado en los vídeos publicados por Marca España en YouTube</u>	467
- <u>Figura 117: Porcentaje de idioma utilizado en cada mes en los vídeos publicados por Marca España en YouTube.</u>	468

- <u>Figura 118: Porcentaje de presencia de subtítulos y locución en los vídeos de Marca España en YouTube</u>	469
- <u>Figura 119: Porcentaje de vídeos de cada mes que incluyen subtítulos y locución en el canal de YouTube de Marca España</u>	470
- <u>Figura 120: Presencia y tipología de etiquetas en los vídeos subidos al canal de YouTube de Marca España</u>	472
- <u>Figura 121: Presencia y propiedad de los hiperenlaces añadidos en los vídeos subidos al canal de YouTube de Marca España</u>	473
- <u>Figura 122: Porcentaje de función del lenguaje utilizada en los vídeos de YouTube de Marca España</u>	474
- <u>Figura 123: Evolución del porcentaje de la función del lenguaje utilizada en los vídeos de YouTube de Marca España</u>	475
- <u>Figura 124: Porcentaje de acciones presentadas en los vídeos en YouTube de Marca España</u>	476
- <u>Figura 125: Captura del vídeo publicado en el canal de YouTube de Marca España sobre el Día de la Mujer</u>	477
- <u>Figura 126: Evolución de las acciones presentadas en los vídeos en YouTube de Marca España</u>	477
- <u>Figura 127: Captura del vídeo publicado sobre los ganadores del concurso 'Hola, España' en el canal de YouTube de Marca España</u>	478
- <u>Figura 128: Presencia de agentes de Marca España en los vídeos en YouTube de Marca España</u>	479
- <u>Figura 129: Evolución de la presencia de agentes de Marca España en los vídeos en YouTube de Marca España</u>	480
- <u>Figura 130: Presencia de valores de Marca España presentes en los vídeos en YouTube de Marca España</u>	481
- <u>Figura 131: Evolución de la presencia de valores de Marca España presentes en los vídeos en YouTube de Marca España</u>	482
- <u>Figura 132: Porcentaje de los beneficiarios de los vídeos en YouTube de Marca España</u>	484
- <u>Figura 133: Evolución del porcentaje de los beneficiarios de los vídeos en YouTube de Marca España</u>	485
- <u>Figura 134: Entrevista a Sara Baras publicada en los perfiles en Facebook, Twitter y YouTube de Marca España</u>	490
- <u>Figura 135: Felicitación a Javier Fernández publicada en los perfiles en Facebook y Twitter de Marca España</u>	490
- <u>Figura 136: Tuits publicados por Marca España que no tienen reflejo en sus otros perfiles sociales</u>	491

LA CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA ESPAÑA A TRAVÉS DE LAS REDES SOCIALES: EL CASO DEL ALTO COMISIONADO PARA LA MARCA ESPAÑA EN FACEBOOK, TWITTER Y YOUTUBE

PALABRAS CLAVE

Marca España, redes sociales, comunicación, marca país, estrategia, Facebook, Twitter, YouTube.

RESUMEN

Durante las últimas décadas, la sociedad moderna ha visto cómo internet y las redes sociales se han posicionado como un elemento primordial y central en el día a día. Estas tecnologías han impactado directamente en la mayoría de los ámbitos, modificando su forma de funcionar y la de las personas implicadas. La comunicación no ha permanecido impermeable a dichos cambios y, de hecho, ha sufrido una gran transformación con la instantaneidad y la globalidad que ofrecen las redes sociales, afectando a su vez a una gestión de los intangibles empresariales que cada vez se considera más importante fruto de la creciente globalización.

Relacionado con esa globalización y esa mayor importancia de la gestión de los intangibles, los territorios han descubierto que compiten en un contexto mundial frente a otros territorios por la atracción de talento, inversiones y turismo y por mejorar la posición de sus bienes y servicios en el mercado global. Frente a esta situación, los territorios, ya sean países, regiones, ciudades o municipios, se han lanzado a gestionar proactivamente sus intangibles con el objetivo de contar con una ventaja competitiva frente al resto de contendientes en esa lucha global. Uno de esos territorios es España, que en 2012 crea el Alto Comisionado para la Marca España (ACME) como organismo responsable de gestionar la Marca España y con el objetivo de mejorar la imagen del país, institución que estuvo vigente hasta octubre de 2018.

Al respecto, esta tesis busca conocer qué utilización comunicativa ha realizado la Marca España gestionada por el ACME de las redes sociales Facebook, Twitter y YouTube, por

considerarse las principales dentro del ámbito de la comunicación. Así, se estudiará en primer lugar si se produce esa utilización y de qué forma se produce, para posteriormente analizar qué tipo de comunicación se hace y qué contenidos se presentan a través de dichos canales. En último lugar, serán también estudiados los réditos que de ello saca Marca España.

Para ello se ha escogido una metodología que combina tres técnicas de corte tanto cualitativo como cuantitativo. En primer lugar, una serie de entrevistas en profundidad a personalidades relevantes aportará conocimientos sobre el estado de la Marca España y de su comunicación en redes sociales, unas entrevistas que serán analizadas mediante la utilización del programa Atlas.ti. De lo extraído de dichas conversaciones se procederá a confeccionar una ficha de análisis para realizar un análisis de contenido sobre una muestra representativa de las comunicaciones realizadas por Marca España en Facebook, Twitter y YouTube, mediante el cual conocer qué y cómo ha comunicado el organismo a través de dichos canales. Por último, una triangulación metodológica contrastará y comparará los resultados obtenidos de ambas técnicas y servirá para extraer unas conclusiones más valiosas y fundadas de los datos analizados.

Los resultados obtenidos muestran una gran conciencia por parte del ACME en el uso comunicativo de Facebook, Twitter y YouTube. No solo tiene perfiles abiertos dentro de las redes sociales mencionadas, sino que se descubre un uso regular y estructurado de dichos canales, con comunicaciones que aparecen en las tres redes sociales, y otras que se comunican solo a través de aquellas que se considera más oportuno. De este modo, se descubre también una estrategia de comunicación de dichos perfiles en una búsqueda de optimizar los resultados comunicativos y los beneficios para Marca España.

Del mismo modo, se ha identificado una pluralidad y variedad de temas tratados en dichas comunicaciones, con una mayor presencia de los temas relacionados con la cultura, siendo este uno de los principales pilares sobre los que construir y potenciar la imagen de España. En cuanto a los beneficios, se ha identificado un gran número de impactos e interacciones en dichas comunicaciones, que, aunque descienden progresivamente, no dejan de ser significativos para el organismo y le ayudan a aumentar su trascendencia tanto dentro, como fuera de nuestras fronteras.

KEYWORDS

Spain Brand, Country Brand, Social Networks, Communication, Strategy, Facebook, Twitter, YouTube.

ABSTRACT

During the last decades, modern society has seen how the internet and social networks have become a primary and central element in everyday life. These technologies have had a direct impact on most areas, modifying their way of working and that of the people involved. Communication has not remained oblivious of these changes and, in fact, has undergone a great transformation with the instantaneousness and globality offered by social networks, affecting in addition to management of business intangibles that is increasingly considered more important as a result of increasing globalization.

Related to this globalization and the greater importance of the management of intangibles, the territories have discovered that they compete in a global context against other territories for the attraction of talent, investments and tourism and to improve the position of their goods and services in the world global market. Faced with this situation, the territories, whether they are countries, regions, cities or municipalities, have begun to proactively manage their intangibles in order to have a competitive advantage over the rest of the contenders in this global fight. One of those territories is Spain, which in 2012 created the High Commissioner for the Spain Brand (Alto Comisionado para la Marca España and ACME for its Spanish acronym) as the body responsible for managing the Spain Brand (Marca España) and with the aim of improving the country's image, an institution that was in force until October 2018.

In this regard, this thesis seeks to know what communicative use has been made by the Spain Brand managed by the ACME of the social networks Facebook, Twitter and YouTube, as they are considered the main ones within the field of communication. Thus, it will be studied in the first place if this use occurs and in what way it is produced, to later analyze what type of communication is made and what content is presented through said channels. Lastly, the revenues that Spain Brand receives from this will also be studied.

For this, a methodology has been chosen that combines three qualitative and quantitative techniques. Firstly, a series of in-depth interviews with relevant personalities will provide knowledge about the state of Spain Brand and its communication on social networks, interviews that will be analyzed using the Atlas.ti program. From what is extracted from said conversations, an analysis sheet will be drawn up to perform a content analysis on a representative sample of the communications made by Spain Brand on Facebook, Twitter and YouTube, through which to know what and how the body has communicated to through these channels. Finally, a methodological triangulation will contrast and compare the results obtained from both techniques and will serve to draw more valuable and well-founded conclusions from the analyzed data.

The results obtained show a great awareness on the part of the ACME in the communicative use of Facebook, Twitter and YouTube. Not only does it have open profiles within the aforementioned social networks, but a regular and structured use of these channels is discovered, with communications that appear on the three social networks, and others that are communicated only through those that are considered most appropriate. In this way, a communication strategy for said profiles is also discovered in a quest to optimize the communicative results and benefits for Spain Brand.

In the same way, a plurality and variety of topics dealt with in these communications has been identified, with a greater presence of topics related to culture, this being one of the main pillars on which to build and enhance the image of Spain. In terms of benefits, a large number of impacts and interactions have been identified in these communications, which, although progressively decreasing, are still significant for the institution and help it increase its significance both within and outside our borders.

ABREVIATURAS

ACME	Alto Comisionado para la Marca España (y la promoción del Español)
AIMC	Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación
ARPA	Advanced Research Projects Agency
BIE	Barómetro de la Imagen de España
BOE	Boletín Oficial del Estado
BRIE	Barómetro del Real Instituto Elcano
CDM	Centro de Diseño de Moda
CME	Consejo de Marca España
DELE	Diploma de Español como Lengua Extranjera
Dircom	Asociación de Directivos de Comunicación
EGM	Estudio General de Medios
FITUR	Feria Internacional de Turismo
FMRE	Foro de Marcas Renombradas Españolas
IATA	International Air Transport Association
ICEX	Instituto Español de Comercio Exterior
IMAFIN	Índice de Percepción de España en los Mercados Financieros
INPROTUR	Instituto de Promoción del Turismo de España
MAEC	Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación
MAPI	Marcas de Alto Potencial Internacional
MME	Multinacionales extranjeras por marca España
OACME	Oficina del Alto Comisionado para la Marca España (y la promoción del español)
OIE	Observatorio Imagen de España
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PIB	Producto Interior Bruto
RTVE	Radio Televisión Española

RIE	Real Instituto Elcano
SIDIR	Sistema de Indicadores de la Distancia entre Imagen y Realidad
Turespaña	Instituto de Turismo de España
UNED	Universidad Nacional de Educación a Distancia
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

1. INTRODUCTION

1.1. OBJECT OF STUDY

The object of study is made up of communication strategies, especially in social networks, for the construction of a country brand, specifically in this case of Spain Brand (Marca España). The country brand is a complex composition of the values and defects that are attributed to a country and that influence the behavior of those who make decisions. While political/social leaders understand it as an opportunity for relationship and/or criticism, leaders in economics or science convert their perceptions into reasons for decision regarding the country, and, finally, consumers of goods or users of services, configure opinions and attitudes that influence its consumption (López-Jorrián & Vacchiano, 2014, p.19).

Belloso (2010) defines the concept of country brand from two aspects, as an image or perception, based on the reputation it has among its different markets and target audiences, both internal and external, and as a promise of unique and relevant value for the country (positioning) that makes people want to visit, invest, settle, trade, etc.

Abó (2001) explains that the country brand influences two dimensions, as a brand of origin, since a country will generate an advantage or a disadvantage through its image for an international company that wants to settle in that country, and as a country of origin, the image of that country helps or hurts the promotion of domestic products and services abroad. Abó (2001) establishes that a strong country brand supposes, on the one hand, an attraction of multinational companies and a greater Foreign Direct Investment and, on the other hand, it helps to promote exports and the introduction of domestic brands abroad.

In the Spanish case, first of all, a clarification must be made about the idea of Spain Brand, which has a duality of meanings that can lead to further confusion. First, it is possible to speak of the Spain Brand as the Spanish country brand, that is, what Spain as a country transmits to its internal and external audiences. But it is also possible to speak of Spain Brand as the initiative promoted by the Spanish government between 2012 and 2018 and managed by the new High Commissioner for the Spain Brand (Alto Comisionado

para la Marca España and ACME for its Spanish acronym), the latter being the central object of the investigation. Having clarified this idea, at the beginning of the 21st century actions were carried out to promote an identity of the country brand in Spain. In 2003, the Spanish Institute for Foreign Trade (Instituto español de Comercio Exterior), together with the Ministry of Foreign Affairs and Cooperation (Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación and MAEC for its Spanish acronym) and other professional associations, promoted, through various coordinated approaches, a visibility of the country brand at a time when the Spanish economy began to project outward. However, it was not until 2012 when the implementation of that image began to be firmly and decisively managed, thanks to the creation of the ACME, something that according to López-Jorrián and Vacchiano (2014) allowed “to start an activity lacking in antecedents, not only in Spain but in many other countries” (p.25). Since then and until 2018, when the initiative was renewed with the creation of Global Spain (España Global), and according to its website (<http://marcaespana.es/>), it was a long-term project “whose objective it is to improve the image of Spain abroad and among Spaniards themselves” (Marca España, s.f. a), planning, promoting and coordinating the actions of all public and private organisations in order to promote the image of Spain.

However, it would be a mistake to consider that we have been aware of our country brand for less than a decade, since despite the fact that the responsibility of its management from a specific organism is something new, the historical trajectory of the Spanish country brand goes back several centuries and endows it with a series of values:

The Spain brand is an intangible asset, built over centuries by successive generations of Spaniards. In a current, globalised vision, in which communication plays a prominent role, we must be able to identify the main components that add value, select the variables that provide them with content and the indicators that facilitate the measurement of their evolution, as well as the processes that guide the consensus for decentralized management. (López-Jorrián y Vacchiano, 2014, p.21)

Thus, institutional quality, sports, tourism, language, the presence of multinational companies in Spain, Spanish companies, innovators and creators, solidarity, historical cultural heritage and identity products and manifestations (such as the Camino de

Santiago or folklore) can be established as values of Marca España (López-Jorrián & Vacchiano, 2014).

Another aspect to deal with is that of the stakeholders (or public of interest) of Spain Brand, where it must be taken into account that the public of a country brand are varied and diverse. These cover the public sector (government, autonomic authorities, city councils, embassies, etc.), the business sector (large companies, SMEs, chambers of commerce, associations, fairs, etc.), the tourist sector (travelers, tourist agencies, airports, etc.), the educational sector (schools, universities, secretaries of education, etc.) and the media sector (television, radio, print or digital media) (Fuentes, 2007). In addition, the impact that culture has through heritage, literature and art in the image of a country, especially in Spain, cannot be forgotten.

The creation of the ACME and its determined management has had a positive impact on studies that measure the reputation or image of the countries. The *Country RepTrak*, a study carried out by the Reputation Institute that measure the prestige of the countries, shows in its 2020 edition the maintenance of Spain at 75,9 points in the *Pulse* indicator (which measures esteem, trust, admiration and good impression that a country brings back), ranking 13th, ahead of countries such as Germany, Italy, the United Kingdom, France or the United States. Regarding Spain's reputation, it comments that it continues to be based on soft variables, such as lifestyle, natural environment or entertainment, with a greater weakness in hard variables such as technology, the educational system or the recognition of national brands (Reputation Institute, 2020, p.3).

These data confirm the trend shown in the eighth wave of the *Spain Image Barometer* (formerly called the *Spain Brand Barometer*), which the Elcano Royal Institute (Real Instituto Elcano and RIE for its Spanish acronym) has been developing for a decade and where it assesses the external image of Spain. In this study it is observed how the global assessment of Spain remains at 7.1 points out of 10, above countries such as France, the United Kingdom or Japan, and tied with Germany. Spain manages to maintain its score after a slight drop registered in the previous year and which culminated a growing trend that had been registered in recent years, especially thanks to the overcoming of the worst moments of the crisis. Although it may be due to the presence for practically a year of a

government in office. Regarding the main elements of the Spanish image, the study highlights the good assessment of Spain as a tourist destination, its food and its citizens (Real Instituto Elcano, 2018, p.10).

Also noteworthy are a series of studies carried out by the MESIAS Institute– Spain Brand Intelligence (Instituto MESIAS – Inteligencia de Marca España) where different organizations, institutions and companies collaborate. These studies highlight the general positive evolution in the valuation of the different indexes that it analyzes, among which confidence in the Spain Brand, foreign image and reputation, or the usefulness of the Spain Brand to sell abroad are measured, among others (MESIAS, s.f.).

In short, the Spain Brand is an intangible asset for everyone, which catalyzes attitudes that give value to different actions and expressions that connote the concept of Spain and affect the value chain of the economy and institutions, keeping in mind the constant evolution of the one that can be subjected, either in a defined or random way, and therefore, unpredictable (Peralba, 2009).

At the same time, the internet is influencing a new conception of the management of the country brand image in Spain, at a time when the network has established itself as one more element in people's daily lives, and in which one of its tools, social networks, has stopped gaining more prominence every day to become, as happens with the internet, an everyday element of society. Currently in Spain, based on the data reflected in the *Digital 2021* study, 80% of Spaniards use social networks, which translates into a total of 37,4 million users of these tools in our country (We Are Social & Hootsuite, 2021a, p.17).

As for the main names, Facebook, Twitter, Instagram or YouTube are the most prominent social networks by the largest number of users they have. The first one, Facebook, was created in 2004 by a group of students headed by Mark Zuckerberg and is currently the majority social network, with a total of 2.74 billion active users per month (Facebook, 2020). Behind, it is YouTube, with more than 1.9 billion active users per month (YouTube, s.f.), created in 2005 by Steven Chen, Chad Hurley and Jawed Karim. A year later, Twitter would appear with Jack Dorsey, a social network that has become central in the communication sector although it has fewer users than the rest, 353 million active per

month (We Are Social and Hootsuite, 2021b, p.93). Lastly, Instagram was created in 2010 by Kevin Systrom and Mike Krieger and in 2012 it was bought by Facebook for 1 billion dollars, boosting its number of users to 1.2 billion active per month (We Are Social & Hootsuite, 2021b, p.93). In our country, Facebook is visited by 79,2 % of internet users, being only surpassed by 89,5 % registered by WhatsApp (which although it is an instant messaging application, some studies also place it as a social network) and 89,3 % that YouTube has. Behind it appears Instagram, which is visited by 69 % of internet users between 16 and 64 years old, and Twitter, whose figure reaches 52,6 % (We Are Social & Hootsuite, 2021a, p.47).

Given the relevance that the Spain Brand has gained in recent years and the great international appreciation it has, as a result of the management carried out from 2012 to 2018 by the ACME, added to the importance of social networks in the current communication landscape, it may be necessary to analyze the role that social networks play or have played in the achievement of that strong and prestigious Spain Brand that studies reflect. It is based on the assumption that the Spain Brand enjoys a good situation in the international arena as reflected in the studies presented (*Country RepTrak* and *Spain's Image Barometer*). The management of the country brand should be considered within the strategic marketing plan, where communication strategies will have great importance (Sáez, Mediano & De Elizagarate, 2011, p.127). Within these communication strategies, it seems that the Internet is already included as one more element among the multiple channels, since all countries have official websites, considering the network as a current, dynamic and essential element to connect to communication demands of the global market (Casado, 2006).

Now, in addition to the internet and web pages, country brands are now using social networks, a new communication channel that, as has been presented, is shared by 62 % of Spaniards. Considering the variety of audiences that Spain Brand has, the inclusion of social networks in the communication strategy carried out by the institution can be a way of reaching its different stakeholders more easily. Thus, knowing the communication strategies followed by the ACME to promote the Spain Brand in social networks and the benefits achieved from it, would allow to establish an action model that would not only

improve the results of the Spain Brand, now Global Spain, but could be adopted by other countries in their management of their own country brand.

1.2. RESEARCH PURPOSE

This thesis seeks to reveal and define the role played, if any, by the main social networks in the communication strategies that the High Commissioner for the Spain Brand followed to enhance the image and brand of the country, as well as develop the benefits that the institution achieved from this in favor of the Spain Brand.

Although they are already more than a decade old, the true exponential growth in social networks began in early 2010 until they became what they are today, one more element of modern society. In addition, they have undergone an evolution and have gone from being networks in which to connect with friends and acquaintances to authentic meeting points where absolutely all the members of this society meet. In this sense, companies have seen in them a new channel with which to communicate with their customers and where, even, to reach potential customers with the aim of attracting them to their products and services. Institutions have not remained on the sidelines of this revolution that social networks have caused in communication and they have also ventured, with more or less success, to engage with their audiences through these digital tools.

As an institution, the ACME did not remain impervious to these changes and also had profiles on the main social networks (Facebook, Twitter, YouTube, etc.). However, it is unknown if the use it made of these responds to specialized criteria within a digital communication strategy that includes and takes into account the potential that these tools have.

Faced with this reality, the main destination of the research will be to analyze the communication that the ACME Spain Brand carried out in the different profiles it had in order to discover if a strategy was followed and what communication techniques it used. Likewise, discovering and analyzing these strategies will allow to know and detail the benefits that the institution achieved thanks to this type of communication.

Being aware of the communication techniques and strategies that the ACME followed in social networks with the aim of promoting the image of the country and knowing the benefits achieved from this use of social networks will allow to establish an action model that, in addition to improving the results of the Spain Brand and optimizing resources, it

would become a model to follow that could be used by other countries, cities or territories that seek to promote the brand and the image of their locations.

1.3. JUSTIFICATION

Personal: from the realization of my first research work, with the writing of my Final Degree Project at the Jaume I University of Castellón, entitled *Social Networks and Politics: The communicative use of Twitter by the main political parties*, social networks have focused most of my scientific and research interest. Proof of this is that the Master's Final Project at the Complutense University of Madrid, entitled *Twitter, partisan use and institutional use: Comparative analysis between the profiles of Moncloa, Madrid City Council and their ruling parties*, once again had these digital tools as the central axis of the investigation. In this way, social networks have been the protagonists of my research history and interest, this is why they represent an indispensable personal incentive when covering this research.

In order to continue enriching knowledge about this increasingly growing field of research in the field of communication and social sciences, such as social networks and their relationship with communication in its different aspects, this thesis will make a contribution to the involvement and work that social networks carry out in the construction of intangibles in public institutions, and, specifically, focusing on the case of the construction of the image of something so relevant and important for all citizens of our country as the Spain Brand is.

Social: regarding social justification, it is worth highlighting the contribution to the use and benefits of social networks in institutional communication. This thesis may provide references and examples of strategies adopted to shape the image of the Spain Brand and, by extension, of any other territory brand that wants to manage its image through social networks, increasing social knowledge about this field, and promoting success in these types of activities.

A few years ago, it could be said that social networks are becoming more and more an element of people's daily life, something that today is already out of date, since these digital tools are already an element present in the daily life of society in their different activities and variants. Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube... they have millions and billions of users. For companies, for institutions, and also for territories that want to manage their brand, knowing how to use these communication tools for their

own benefit may not be a choice, but rather an obligation in the globalized and competitive world in which we live.

Economical: the thesis will facilitate the creation and management of the country brand based on the patterns and strategies investigated and analyzed in the case of the Spain Brand, whose data will shed light on the paths to follow and the paths to avoid, as well as the resulting repercussions of the management of this image in the field of social networks. Thanks to the success in the communication strategies of the Spain Brand, it is feasible to say that, by having the correct path to follow, Global Spain will be able to benefit and start a boost that will make it grow in the different measurement rankings.

On the other hand, all actors related to the Spain Brand, such as exporting companies, tourism companies or other entities whose activity is closely related to the future of the country, will be able to benefit from this improvement of the Spain Brand thanks to the good use of social networks, managing to increase its impact and benefits.

Scientific: the contribution of greater knowledge about the application and use of social networks in the management of the country brand, the territory brand, and even intangibles in general, will favor the understanding of the implications that these digital tools may have on the construction and management of this intangible, whether applied to territories, the institutional world or the business world.

Emphasis will be placed on the role played by the social networks Facebook, Twitter and YouTube in the communication strategy that the ACME carried out in its management of the Spain Brand. In addition to that, it will be of paramount importance to study and analyze what the Spain Brand obtained in exchange for managing its image through the aforementioned digital tools.

These are the justifications that motivate and drive the execution of the research on the role that social networks play in the construction of the Spain Brand, a very interesting topic on which new and complete points of view are expected to be thrown.

1.4. OPPORTUNITY

This thesis presents the opportunity to collect and gather what other researchers have studied about country brands since the term has been discussed until today. The bibliography to be examined will favor the meeting of different theories and perspectives on the country brand and on the territory brands in general to provide that perspective to the analysis to be carried out.

This research will also allow us to know and combine what has been investigated around social networks and the role they play in new communication environments, changing the way people, companies and all organizations in general communicate. In this sense, since this digital phenomenon advances and varies from day to day, having an updated bibliographic review will allow to have a document which collects the latest research in this field and that serves other authors to have to resort to the entire related bibliography.

Again, on social networks, this research will allow, firstly, to know the relationship that has been formed between social networks and their role in the management of the intangibles of organizations, discovering if they play or can play a leading role in the momentum of these ones. Secondly, thanks to this thesis, it will be possible to know the potentialities that, as with intangibles, social networks have for country brands and for territory brands in general, discovering if they can become a protagonist in the process of enhancing the image of countries.

As the last purpose of this thesis, it will be possible to know the usefulness that social networks have in the Spanish case, allowing to discover the role that these digital tools have in the generation and maintenance of the Spain Brand and, in turn, thus managing to configure a model that may have a series of guidelines that can be extrapolated to other similar cases, which may be inspired by the use of social networks carried out by the ACME.

In short, this research will make an interesting contribution to the management of the Spain Brand, now under the work of the Secretary of State for Global Spain, as well as to research on social networks applied to institutional and organizational communication, and to creation of the country brand, and even of other types of territory or city brands.

When collecting information about the benefits obtained by Spain Brand from its use of social networks, it will also be possible to assess whether the strategies followed are adequate or whether, improving their use, would obtain greater benefits. Aspect that, again, can be extrapolated to other country brand cases.

1.5. PURPOSE

The purpose of this thesis will be to discover what role the social networks Facebook, Twitter and YouTube have had in the construction and management by the ACME of something as relevant to so many actors in the Spanish society as it is the Spain Brand, as well as the benefits that the Spanish institution obtains from this function. To do this, the actions and communications that the organization carried out in the aforementioned social networks will be analyzed, with the aim of establishing strategies and benefits resulting from these communication activities.

There are several groups that will be able to take advantage of the research in this thesis, since both the Secretary of State of Global Spain, as well as those responsible for managing other territory brands, will have a kind of user manual in which they contemplate actions or strategies to continue and thus improve its territorial image. But not only them, since companies will also benefit indirectly from this, being able to establish synergies and interaction in social networks with Marca España, now Global Spain, and thus also improve their image.

In this way, the digital communication of the Spain Brand, now managed by the Secretary of State of Global Spain, will be enriched, thanks to the greater knowledge about the benefits and also about the issues to improve in the communication activities carried out on the social networks. Although they may be questions that they already know as a result of daily communication activities, thanks to this thesis, they will be able to be clear about the benefits obtained and how to enhance the improvement of communicative results in social networks.

Thanks to this project, knowledge will be increased, both their own, as well as that of the scientific community, institutions and companies, about the potentialities and opportunities that social networks present in institutional communication and in their function of managing the intangibles, such as image and reputation, be it in the case of a country, a city or a territory.

1.6. RESOURCES

Economic: no economic resource is considered to be highlighted, although the grant FPU15/07114 from the Spanish Ministry of Education, Culture and Sport (now Ministry of Universities) deserves special mention, which also makes possible the realization of this research and without which everything would have involved a greater effort.

Personal: it is necessary to highlight the support of the facilities of the Complutense University of Madrid, specifically, the Faculty of Information Sciences, together with its administrative bodies. The figures of Francisco García García and Pedro Javier Gómez Martínez, directors of the thesis, will also be essential, whose teaching background and research and cultural experience will be of considerable help for the development of the proposed research. The teachers will be the guide and provide the necessary advice to carry out this project.

Documentaries: both the Complutense University of Madrid, with its different faculties, and the city of Madrid itself, have very complete libraries in which to find books and articles containing the information needed to carry out the thesis. In addition, it is worth mentioning, how could it be otherwise, the Internet as a great tool with which to access specific search engines, such as Google Academic (Scholar Google) or Dialnet (University of La Rioja), where more articles or books related to the subject, especially the most recent publication can be found, thus ensuring that the thesis has the most current information up to the time of its presentation.

In addition, the ACME, the RIE and the Spain Brand website will be accessed to obtain reports, documents and files that enrich the thesis and provide a direct view of what is being done around the object of study of the thesis within the institution itself.

1.7. STRUCTURE

Throughout this first chapter, it has been sought to frame the study and outline the objectives to be pursued, while presenting the personal and social, as well as the economic and scientific interest of the research. Before starting the work in question, an organized structure will be presented here in which to learn about the different chapters that the research on communication in social networks of the Spain Brand will have. In addition, it is necessary to point out that the bibliographic citations and their respective references will be made according to the criteria established by the 7th edition of the rules of the American Psychological Association (APA 7).

Thus, the second chapter of the thesis will be the Theoretical framework and state of the question, which will begin by giving a series of definitions by different authors about the central concepts that the object of study of the presented research handles, such as image, brand and reputation, brand and territory identity, public diplomacy, communication 2.0 and social networks. After this first section, the most important concepts will be developed in detail: country brand, where its concept, its trajectory and evolution will be discussed, as well as its intangibles or success stories to illustrate it; Spain Brand, highlighting its peculiarities, history or impact; corporate communication and intangible management, emphasizing the brand and its management and construction; internet and social networks, making an approach to this concept from the communication point of view and, finally, the application of these social networks to both the country brand and the Spain Brand in particular.

The third chapter is that of Research Design, where it will highlight the presentation of the research questions to be answered, the objectives to be pursued, the formulation of the hypotheses to be confirmed, as well as a detailed explanation of the methodological techniques chosen to answer those questions, achieve those goals, and confirm or refute those hypotheses.

After that, in the fourth chapter entitled Analysis and interpretation of the data, there will be time to apply the detailed methodology to obtain data to examine, contrast, compare and interpret, starting with a series of in-depth interviews with relevant personalities related to the Spain Brand, followed by a content analysis of the communications made

by the ACME on Facebook, Twitter and YouTube, to finish with a methodological triangulation of the results obtained from both techniques that give greater validity to the results and analysis carried out.

Thanks to the knowledge obtained from the data analysis, it will be possible, in the fifth chapter entitled General conclusions, to contrast the research hypotheses, verify the fulfilment of the objectives and answer the research questions formulated in the third chapter of this work. Other conclusions drawn from the analysis of the communication in social networks of the Spain Brand that were not available at the beginning of the investigation will also be presented.

Thus, appears the sixth chapter, Discussion, where a critical analysis of the research is made and the results obtained will be carried out, the main contributions of the research to the field of communication, the management of intangibles, the communicative management of social networks and other related areas will be explained, and possible future lines of research to be followed in future research will be detailed.

In seventh place, the *Applications* chapter appears, in which the main applications of the research carried out for companies, organizations, institutions or people in general who manage their intangibles in social networks or who want to start doing so will be presented. Finally, the *Bibliography* chapter collects the materials used throughout the investigation.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio está conformado por las estrategias de comunicación, especialmente en las redes sociales, para la construcción de una marca país, concretamente en este caso de Marca España. La marca país es una composición compleja de los valores y defectos que se le atribuyen a un país y que influye en los comportamientos de los que toman decisiones. Mientras los líderes político/sociales la entienden como una oportunidad de relación y/o crítica, los líderes en economía o ciencia convierten sus percepciones en motivos de decisión con respecto al país, y, finalmente, los consumidores de bienes o usuarios de servicios, configuran opiniones y actitudes que influyen en su consumo (López-Jorrián y Vacchiano, 2014, p.19).

Belloso (2010) define el concepto de marca país desde dos vertientes, como imagen o percepción, basada en la reputación que tiene entre sus diferentes mercados y públicos objetivo, tanto internos como externos, y como una promesa de valor única y relevante para el país (posicionamiento) que hace que la gente quiera visitarlo, invertir, instalarse, comerciar, etc.

Por su parte, Abó (2001) explica que la marca país influye en dos dimensiones, como marca de origen, ya que un país generará por medio de su imagen una ventaja o una desventaja para una empresa internacional que quiera asentarse en ese país, y como país de origen, la imagen de ese país ayuda o perjudica a la promoción de los productos y servicios domésticos en el extranjero. Abó (2001) establece que una marca país fuerte supone, por un lado, una atracción de empresas multinacionales y una mayor Inversión Directa Extranjera y, por otro lado, ayuda a potenciar las exportaciones y la introducción de marcas domésticas en el extranjero.

En el caso español, antes que nada, hay que hacer una aclaración en torno a la idea de Marca España, que tiene una dualidad de significados que puede inducir a posteriores confusiones. Primero, se puede hablar de la Marca España como la marca país española, es decir, lo que transmite España como país a sus públicos tanto internos como externos. Pero también se puede hablar de Marca España como la iniciativa impulsada por el

gobierno español entre 2012 y 2018 y gestionada por el nuevo Alto Comisionado para la Marca España (ACME), siendo esta última el objeto central de la investigación. Aclarada esta idea, a principios del siglo XXI se llevaron a cabo acciones para promover una identidad de la marca país en España. En 2003, el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), junto al Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (MAEC) y a otras asociaciones profesionales, promovieron a través de diversos enfoques coordinados una visibilidad de la marca país en un momento en el que la economía española empezaba a proyectarse hacia el exterior. Sin embargo, no fue hasta el 2012 cuando se empezó a gestionar de una forma firme y decidida la implantación de esa imagen, gracias a la creación del ACME, algo que para López-Jorrián y Vacchiano (2014) permitió “iniciar una actividad carente de antecedentes, no solo en España sino en otros muchos países” (p.25). Desde entonces y hasta 2018, cuando la iniciativa se renueva con la creación de España Global, y tal y como se presentaba en su página web (<http://marcaespana.es/>), se trataba de un proyecto a largo plazo “cuyo objetivo es mejorar la imagen de España en el extranjero y entre los propios españoles” (Marca España, s.f. a), planificando, impulsando y coordinando las actuaciones de todos los organismos públicos y privados en pos de promocionar la imagen de España.

Sin embargo, sería un error considerar que se ha tenido consciencia de nuestra marca país desde hace menos de una década, ya que pese a que la responsabilidad de su gestión desde un organismo específico sí que es algo novedoso, la trayectoria histórica la marca país española se remonta varios siglos atrás y la dota de una serie de valores:

La marca España es un activo inmaterial, construido durante siglos por generaciones sucesivas de españoles. En una visión actual, globalizada, en la que la comunicación tiene destacado papel, hemos de ser capaces de identificar los componentes principales que aporten valor, seleccionar las variables que les dotan de contenido y los indicadores que facilitan la medición de su evolución, así como los procesos que orienten el consenso para una gestión descentralizada. (López-Jorrián y Vacchiano, 2014, p.21)

Así, se pueden establecer como valores de la Marca España la calidad institucional, el deporte, el turismo, la lengua, la presencia de multinacionales en España, las empresas españolas, los innovadores y creadores, la solidaridad, el patrimonio cultural histórico y

los productos y manifestaciones identitarias (como pueden ser el Camino de Santiago o el folklore) (López-Jorin y Vacchiano, 2014).

Otro aspecto a tratar es el de los *stakeholders* (o públicos de interés) de la Marca España, donde hay que tener en cuenta que los públicos de una marca país son variados y diversos. Estos abarcan el sector público (Gobierno, comunidades, ayuntamientos, embajadas, etc.), el empresarial (grandes empresas, pymes, cámaras de comercio, asociaciones, ferias, etc.), el turístico (personas viajeras, agencias de turismo, aeropuertos, etc.), el educativo (colegios, universidades, secretarías de educación, etc.) y el mediático (medios televisivos, radiofónicos, impresos o digitales) (Fuentes, 2007). Además, no se puede olvidar el impacto que la cultura tiene a través del patrimonio, de la literatura y el arte en la imagen de un país, sobre todo en España.

La creación del ACME y la gestión decidida de esta ha tenido su impacto positivo en los estudios que miden la reputación o la imagen de los países. El *Country RepTrak*, estudio realizado por el Reputation Institute¹ que mide el prestigio de los países, muestra en su edición de 2020 el mantenimiento de España en los 75,9 puntos en el indicador *Pulse* (que mide la estima, confianza, admiración y buena impresión que un país despierta), situándose en el puesto número 13, por delante de países como Alemania, Italia, Reino Unido, Francia o Estados Unidos. Sobre la reputación de España, comenta que sigue basándose en las variables blandas, como el estilo de vida, el entorno natural o el entretenimiento, con una mayor debilidad en las variables duras como la tecnología, el sistema educativo o el reconocimiento de las marcas nacionales (Reputation Institute, 2020, p.3)

Estos datos confirman la tendencia mostrada en la octava oleada del *Barómetro Imagen de España* (antes llamado *Barómetro de la Marca España*), que lleva elaborando el Real Instituto Elcano (RIE) desde hace una década y donde valora la imagen exterior de España. En este estudio se observa cómo la valoración global de España se mantiene en los 7.1 puntos sobre 10, por encima de países como Francia, Reino Unido o Japón, y empatado con Alemania. España consigue mantener su puntuación tras una leve caída

¹ Desde 2008, el Reputation Institute pregunta acerca de los países para conocer y profundizar sobre las percepciones que las personas tienen sobre ellos, dando lugar al índice *Country RepTrak*.

registrada en el año anterior y que culminaba una tendencia creciente que se venía registrando durante los últimos años, sobre todo gracias a la superación de los peores momentos de la crisis, aunque se puede deber a la presencia durante prácticamente un año de un gobierno en funciones. En cuanto a los principales elementos de la imagen española, en el estudio destacan la buena valoración de España como destino turístico, su comida y sus ciudadanos (Real Instituto Elcano, 2018, p.10).

Destacan también una serie de estudios realizados por el Instituto MESIAS – Inteligencia de Marca España donde colaboran distintas organizaciones, instituciones y empresas. En dichos estudios destaca la evolución positiva generalizada en la valoración de los distintos índices que analiza, entre los que se mide la confianza en la Marca España, la imagen y reputación exterior, o la utilidad de la Marca España para vender en el exterior, entre otros (MESIAS, s.f.).

En definitiva, la Marca España es un activo inmaterial para todos, que cataliza actitudes que dan valor a diferentes acciones y expresiones que connotan el concepto España y afectan a la cadena de valor de la economía y de las instituciones, teniendo presente la evolución constante a la que puede ser sometida, ya sea de una forma definida o aleatoria, y por tanto, imprevisible (Peralba, 2009).

Al mismo tiempo, internet está influyendo en una nueva concepción de la gestión de la imagen de marca país en España, en un momento en el que la red se ha asentado como un elemento más en la vida diaria de las personas y en el que una de sus herramientas, las redes sociales, han dejado de cobrar cada día más protagonismo para convertirse, como sucede con internet, en un elemento cotidiano más de la sociedad. Actualmente en España, atendiendo a los datos que refleja el estudio *Digital 2021*, el 80 % de los españoles utiliza las redes sociales, lo que se traduce en un total de 37,4 millones de usuarios de estas herramientas en nuestro país (We Are Social y Hootsuite, 2020a, p.40).

En cuanto a los nombres propios, Facebook, Twitter, Instagram o YouTube son las redes sociales más destacadas por el mayor número de usuarios con el que cuentan. La primera, Facebook, fue creada en 2004 por un grupo de estudiantes encabezados por Mark Zuckerberg y actualmente es la red social mayoritaria, con un total de 2.740

millones de usuarios activos al mes (Facebook, 2020). Por detrás aparece YouTube, con más de 1.900 millones de usuarios activos al mes (YouTube, s.f.), ideada en 2005 por Steven Chen, Chad Hurley y Jawed Karim. Un año más tarde aparecería Twitter de la mano de Jack Dorsey, red social que ha cobrado un carácter central en el sector de la comunicación aunque cuente con menos usuarios que el resto, 353 millones activos al mes (We Are Social y Hootsuite, 2021b, p.93). Por último, Instagram fue creada en 2010 por Kevin Systrom y Mike Krieger y en 2012 fue comprada por Facebook por una cantidad de 1.000 millones de dólares, impulsando su cifra de usuarios hasta los 1.221 millones activos al mes (We Are Social y Hootsuite, 2021b, p.93). En nuestro país, Facebook es visitado por el 79,2 % de los usuarios de internet, siendo solo superada por el 89,5 % que registra WhatsApp (que aunque es una aplicación de mensajería instantánea, algunos estudios la sitúan también como red social) y el 89,3 % con el que cuenta YouTube. Por detrás aparece Instagram, que es visitada por el 69 % de usuarios de internet de entre 16 y 64 años, y Twitter, cuya cifra llega al 52,6 % (We Are Social y Hootsuite, 2021a, p.47).

Vista la relevancia que ha cobrado la Marca España durante los últimos años y la gran valoración internacional con la que cuenta, fruto de esa gestión realizada desde 2012 hasta 2018 por el ACME, sumado a la importancia de las redes sociales en el panorama comunicativo actual, puede plantearse necesario analizar el papel que las redes sociales juegan o han jugado en el logro de esa Marca España fuerte y prestigiosa que reflejan los estudios. Se parte del supuesto de que la Marca España goza de una buena situación en el ámbito internacional tal y como reflejan los estudios presentados (*Country RepTrak y Barómetro de la Imagen de España*). La gestión de la marca país se debe contemplar dentro del plan de *marketing* estratégico, donde tendrán gran importancia las estrategias de comunicación (Sáez, Mediano y De Elizagarate, 2011, p.127). Dentro de esas estrategias de comunicación, parece que internet ya está incluido como un elemento más entre los múltiples canales, ya que todos los países cuentan con páginas web oficiales, considerando la red como un elemento actual, dinámico y esencial para conectarse a las demandas comunicativas del mercado global (Casado, 2006).

Ahora bien, además de internet y las páginas web, las marcas país se encuentran ahora con las redes sociales, un nuevo canal de comunicación que, como se ha presentado, es compartido por el 62 % de los españoles. Teniendo en cuenta la variedad de públicos con los que cuenta Marca España, la inclusión de las redes sociales en la estrategia de comunicación realizada por la institución puede suponer una forma de llegar con mayor facilidad a sus distintos *stakeholders*. De este modo, conocer las estrategias de comunicación seguidas por el ACME para promover la Marca España en las redes sociales y los beneficios logrados a partir de ello, permitiría establecer un modelo de actuación que no solo mejoraría los resultados de la Marca España, ahora España Global, sino que podría ser adoptado por otros países en su gestión de la marca país propia.

1.2. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta tesis pretende desvelar y definir el papel que juegan, si lo tienen, las principales redes sociales en las estrategias de comunicación que el Alto Comisionado para la Marca España siguió para potenciar la imagen y marca del país, así como desarrollar los beneficios que a partir de ello logró la institución en pro de la Marca España.

Aunque ya cuentan con más de una década de existencia, el verdadero crecimiento exponencial en las redes sociales comenzó a principios de 2010 hasta convertirse en lo que son hoy, un elemento más de la sociedad moderna. Además, han sufrido una evolución y han pasado de ser redes en las que conectar con amigos y conocidos a auténticos puntos de encuentro donde se reúnen absolutamente todos los integrantes de esta sociedad. En ese sentido, las empresas han visto en ellas un nuevo canal con el que comunicarse con sus clientes y donde, incluso, llegar a los clientes potenciales con el objetivo de atraerlos hacia sus productos y servicios. Las instituciones no han permanecido al margen de esta revolución que las redes sociales han provocado en la comunicación y también se han aventurado, con más o menos éxito, a relacionarse con sus públicos a través de estas herramientas digitales.

Como institución que era, el ACME no permaneció impermeable a estos cambios y contaba también con perfiles en las principales redes sociales (Facebook, Twitter, YouTube, etc.). Ahora bien, se desconoce si el uso que hacía de estas responde a criterios especializados dentro de una estrategia de comunicación digital que incluya y tenga en cuenta las potencialidades que estas herramientas tienen.

Ante esta realidad, el principal destino de la investigación será analizar la comunicación que la Marca España del ACME realizaba en los distintos perfiles con los que contaba para poder llegar a descubrir si se siguió una estrategia y cuáles fueron las técnicas de comunicación a las que recurría. Asimismo, descubrir y analizar estas estrategias permitirá conocer y detallar los beneficios que la institución consiguió gracias a este tipo de comunicación.

Estar al tanto de las técnicas y las estrategias de comunicación que el ACME seguía en las redes sociales con el objetivo de impulsar la imagen del país y conocer los beneficios

logrados a partir de esta utilización de las redes sociales, permitirá establecer un modelo de actuación que, además de mejorar los resultados de la Marca España y de optimizar los recursos, se constituiría como un modelo a seguir que podría ser utilizado por otros países, ciudades o territorios que busquen impulsar la marca y la imagen de sus localizaciones.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Personal: desde la realización de mi primera labor investigadora, con la redacción de mi Trabajo Final de Grado en la Universitat Jaume I de Castellón, titulado *Redes Sociales y Política: El uso comunicativo de Twitter por parte de los principales partidos políticos*, las redes sociales han centrado la mayor parte de mi interés científico e investigador. Prueba de ello es que el Trabajo Final de Máster en la Universidad Complutense de Madrid, titulado *Uso institucional o de partido de Twitter: Análisis comparativo entre la Moncloa, el Ayuntamiento de Madrid y los partidos que los gobiernan*, volvía a tener a estas herramientas digitales como eje central de la investigación. De este modo, las redes sociales han sido las protagonistas de mi historial e interés investigador, por lo que suponen un aliciente personal indispensable a la hora de abarcar esta investigación.

Con el fin de seguir enriqueciendo los conocimientos sobre este campo de investigación cada vez más creciente en el ámbito de la comunicación y de las ciencias sociales, como es el de las redes sociales y su relación con la comunicación en sus distintas vertientes, la presente tesis supondrá una aportación a la implicación y la labor que las redes sociales realizan en la construcción de intangibles en las instituciones públicas, y, en concreto, centrándose en el caso de la construcción de la imagen de algo tan relevante e importante para todos los ciudadanos de nuestro país como es la Marca España.

Social: en lo referente a la justificación social, cabe destacar la aportación al uso y beneficios de las redes sociales en la comunicación institucional. Esta tesis podrá dotar de referencias y ejemplos de estrategias adoptadas para la conformación de la imagen de la Marca España y, por extensión, de cualquier otra marca territorio que quiera gestionar su imagen a través de las redes sociales, aumentando el conocimiento social sobre este campo y favoreciendo el éxito en ese tipo de actividades.

Hace unos años se podía afirmar que las redes sociales son cada día más un elemento de la vida cotidiana de las personas, algo que hoy ya queda desactualizado, ya que estas herramientas digitales son ya un elemento presente en la vida diaria de la sociedad en sus distintas actividades y variantes. Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube... cuentan con cientos y miles de millones de usuarios. Para las empresas, para las instituciones, y también para los territorios que quieran gestionar su marca, conocer

cómo utilizar estas herramientas comunicativas en beneficio propio puede no ser una elección, sino más bien una obligación en el mundo globalizado y competitivo en el que vivimos.

Económica: la tesis facilitará la creación y gestión de la marca país en función de los patrones y estrategias investigadas y analizadas en el caso de la Marca España, cuyos datos aportarán luz sobre los caminos a seguir y los caminos a evitar, así como a las repercusiones fruto de la gestión de esta imagen en el ámbito de las redes sociales. Gracias al éxito en las estrategias comunicativas de la Marca España, es factible decir que, al contar con el camino correcto a seguir, España Global se podrá ver beneficiada y comenzará un impulso que la haga crecer en los distintos rankings de medición.

Por otro lado, todos los actores relacionados con la Marca España, como pueden ser las empresas exportadoras, las empresas de turismo u otras entidades cuya actividad está estrechamente relacionada con el devenir del país, podrán beneficiarse de esta mejora de la Marca España gracias al buen uso de las redes sociales, logrando aumentar su repercusión y sus beneficios.

Científica: la aportación de un mayor conocimiento sobre la aplicación y uso de las redes sociales en la gestión de la marca país, de la marca territorio, e incluso de los intangibles en general, favorecerá la comprensión sobre las implicaciones que estas herramientas digitales pueden tener en la construcción y gestión de este intangible, ya sea aplicado a los territorios, al mundo institucional o al mundo empresarial.

Se hará hincapié en el papel que juegan las redes sociales Facebook, Twitter y YouTube en la estrategia de comunicación que el ACME realizaba en su gestión de la Marca España. Además de eso, será de capital importancia estudiar y analizar qué obtenía a cambio la Marca España por gestionar su imagen a través de las herramientas digitales mencionadas.

Estas son las justificaciones que motivan e impulsan la ejecución de la investigación sobre el papel que juegan las redes sociales en la construcción de la Marca España, un tema muy interesante sobre el que se esperan arrojar nuevos y completos puntos de vista.

1.4. OPORTUNIDAD

Con esta tesis se presenta la oportunidad de recoger y reunir lo que otros investigadores han estudiado sobre las marcas país desde que se empezó a hablar del término hasta nuestros días. La bibliografía por examinar favorecerá la reunión de distintas teorías y perspectivas sobre la marca país y sobre las marcas territorio en general para dotar de esa perspectiva al análisis a realizar.

La presente investigación permitirá también conocer y aunar lo que se ha investigado en torno a las redes sociales y al papel que estas juegan en los nuevos entornos comunicativos, cambiando la forma de comunicarse de las personas, las empresas y todas las organizaciones en general. En ese sentido, puesto que este fenómeno digital avanza y varía día a día, contar con una revisión bibliográfica actualizada permitirá contar con un documento que recoja las últimas investigaciones en este campo y que sirva a otros autores el tener que recurrir por separado a toda la bibliografía relacionada.

De nuevo sobre las redes sociales, la presente investigación permitirá, en primer lugar, conocer la relación que se ha formado entre las redes sociales y su papel en la gestión de los intangibles de las organizaciones, descubriendo si juegan o pueden jugar un papel protagonista en el impulso de estos. En segundo lugar, gracias a esta tesis se podrán conocer las potencialidades que, al igual que con los intangibles, tienen las redes sociales para las marcas país y para las marcas territorio en general, descubriendo si pueden llegar a ser un protagonista en el proceso de potenciación de la imagen de los países.

Como última finalidad de la presente tesis, se podrá conocer la utilidad que las redes sociales tienen en el caso español, permitiendo descubrir el papel que estas herramientas digitales tienen en la generación y mantenimiento de la Marca España y, a su vez, consiguiendo así configurar un modelo que pueda contar con una serie de pautas que puedan ser extrapolables a otros casos similares, que podrán inspirarse en la utilización de las redes sociales que realizaba el ACME.

En definitiva, esta investigación supondrá un interesante aporte para la gestión de la Marca España, ahora bajo el trabajo de la Secretaría de Estado de la España Global, así como para las investigaciones sobre redes sociales aplicadas a la comunicación

institucional y organizacional, y a la confección de la marca país, e incluso de otro tipo de marcas territorio o ciudad.

Al recabar información acerca de los beneficios obtenidos por Marca España a partir de su uso de las redes sociales, se podrá, además, evaluar si las estrategias seguidas son adecuadas o si, mejorando su uso, se obtendrían mayores beneficios. Aspecto que, de nuevo, se podrá extrapolar a otros casos de marca país.

1.5. FINALIDAD

La finalidad de la presente tesis será la de descubrir cuál es la función que las redes sociales Facebook, Twitter y YouTube han tenido en la construcción y en la gestión por parte del ACME de algo tan relevante para tantos actores de la sociedad española como es la Marca España, así como los beneficios que de esta función obtiene la institución española. Para ello, serán analizadas las acciones y comunicaciones que el organismo realizó en las redes sociales mencionadas, con el objetivo de establecer estrategias y beneficios resultantes de estas actividades comunicativas.

Son varios los colectivos que podrán aprovechar lo investigado en esta tesis, ya que tanto la Secretaría de Estado de la España Global, como los responsables de gestionar otras marcas territorio, dispondrán de una suerte de manual de uso en el que contemplar acciones o estrategias a seguir y mejorar así su imagen territorial. Pero no solo ellos, ya que las empresas se beneficiarán también indirectamente de esto, pudiendo establecer sinergias e interacción en las redes sociales con Marca España, ahora España Global, y mejorar así también su imagen.

Se enriquecerá, de este modo, la comunicación digital de la Marca España, ahora gestionada por la Secretaría de Estado de la España Global, gracias al mayor conocimiento sobre los beneficios y también sobre las cuestiones a mejorar en las actividades comunicativas que realizan en las redes sociales. Aunque pueden ser cuestiones que ya conozcan fruto de las actividades diarias de comunicación, gracias a la presente tesis, podrán tener claros los beneficios obtenidos y cómo potenciar la mejora de los resultados comunicativos en redes sociales.

Gracias al presente proyecto aumentarán los conocimientos, tanto propios, como de la comunidad científica, de las instituciones y de las empresas, sobre las potencialidades y las oportunidades que las redes sociales presentan de cara a la comunicación institucional y en su función de gestión de los intangibles, tales como la imagen y la reputación, sea en el caso de un país, una ciudad o un territorio.

1.6. RECURSOS

Económicos: no se considera ningún recurso económico a destacar, aunque merece especial mención la concesión FPU15/07114 del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (ahora Ministerio de Universidades) español que hace posible también la realización de la presente investigación y sin la que todo habría supuesto un esfuerzo mayor.

Personales: resulta necesario destacar el apoyo de las instalaciones de la Universidad Complutense de Madrid, en concreto, de la Facultad de Ciencias de la Información, junto con sus estamentos administrativos. También serán fundamentales las figuras de Francisco García García y Pedro Javier Gómez Martínez, directores de la tesis, cuyo bagaje docente y experiencia investigadora y cultural serán de considerable ayuda para el desarrollo de la investigación planteada. Los profesores serán la guía y aportarán consejos necesarios para llevar a cabo este proyecto.

Documentales: Tanto la Universidad Complutense de Madrid, con sus distintas facultades, como la propia ciudad de Madrid, disponen de bibliotecas muy completas en las que encontrar libros y artículos que contengan la información que se necesite para realizar la tesis. Además, cabe mencionar, como no podía ser de otra forma, internet como una gran herramienta con la que acceder a buscadores específicos, como Google Académico (Scholar Google) o Dialnet (Universidad de La Rioja), donde encontrar más artículos o libros relacionados con la materia, en especial lo de publicación más reciente, consiguiendo así que la tesis disponga de las informaciones más actuales hasta el momento de su presentación.

Asimismo, se acudirá al ACME, al Real Instituto Elcano (RIE) y a la web de Marca España para acceder a informes, documentos y archivos que enriquezcan la tesis y que aporten una visión directa sobre lo que se está realizando en torno al objeto de estudio de la tesis dentro de la propia institución.

1.7. ESTRUCTURA

A lo largo de este primer capítulo se ha buscado enmarcar el estudio y esbozar los objetivos que se persiguen, a la vez que presentar el interés tanto personal y social, como económico y científico con el que cuenta la investigación. Antes de comenzar con el trabajo en cuestión, se presentará aquí una estructura organizada en la que conocer los distintos capítulos con los que contará la investigación en torno a la comunicación en redes sociales de la Marca España. Asimismo, es necesario puntualizar que las citas bibliográficas y sus respectivas referencias se realizarán atendiendo a los criterios establecidos por la 7ª edición de las normas de la *American Psychological Association* (APA 7).

Así, el segundo capítulo de la tesis será el *Marco teórico y estado de la cuestión*, en el que se comenzará dando una serie de definiciones de distintos autores sobre los conceptos centrales que maneja el objeto de estudio de la investigación presentada, como son imagen, marca y reputación, marca e identidad de territorio, diplomacia pública, comunicación 2.0 y las redes sociales. Tras este primer apartado, se procederá a desarrollar en detalle los conceptos más importantes: marca país, donde se tratarán su concepto, su trayectoria y evolución, así como sus intangibles o casos de éxito para ilustrarlo; Marca España, destacando sus peculiaridades, historia o impacto; comunicación corporativa y gestión de intangibles, haciendo hincapié en la marca y en su gestión y construcción; internet y redes sociales, realizando una aproximación a este concepto desde el punto de vista comunicativo, y, por último, la aplicación de estas redes sociales tanto a la marca país como a la Marca España en concreto.

El tercer capítulo es el de *Diseño de la investigación*, donde destacará la presentación de las preguntas de la investigación a contestar, los objetivos a perseguir, la formulación de las hipótesis a confirmar, así como una explicación detallada de las técnicas metodológicas escogidas para responder esas preguntas, alcanzar esos objetivos y confirmar o refutar esas hipótesis.

Tras eso, en el cuarto capítulo titulado *Análisis e interpretación de los datos*, llegará el momento de aplicar la metodología detallada para obtener datos que examinar, contrastar, comparar e interpretar, empezando por una serie de entrevistas en

profundidad a personalidades relevantes relacionadas con la Marca España, continuando con un análisis de contenido sobre las comunicaciones realizadas por el ACME en Facebook, Twitter y YouTube, para finalizar con una triangulación metodológica de los resultados obtenidos de ambas técnicas que doten de una mayor validez a los resultados y análisis realizados.

Gracias a los conocimientos extraídos del análisis de los datos se podrán, en el quinto capítulo titulado *Conclusiones generales*, contrastar las hipótesis de la investigación, verificar el cumplimiento de los objetivos y responder a las preguntas de la investigación formuladas en el tercer capítulo del presente trabajo. También se presentarán otras conclusiones extraídas del análisis de la comunicación en redes sociales de la Marca España con las que no se contaba al inicio de la investigación.

Así se llega al sexto capítulo, *Discusión*, donde se realizará un análisis crítico de la investigación realizada y de los resultados obtenidos, se explicarán las principales aportaciones de la investigación al campo de la comunicación, la gestión de intangibles, la gestión comunicativa de las redes sociales y otras áreas relacionadas, y se detallarán posibles líneas futuras de investigación a seguir en próximas investigaciones.

En séptimo lugar, aparece el capítulo de *Aplicaciones*, en el que se presentarán las principales aplicaciones de la investigación realizada para las empresas, organizaciones, instituciones o personas en general que gestionan sus intangibles en redes sociales o que quieren empezar a hacerlo. Por último, el capítulo de *Bibliografía* recoge los materiales utilizados a lo largo de toda la investigación.

2. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

La presente tesis se engloba en dos campos de investigación que, pese a que pueden parecer a priori alejados entre sí, tienen muchas cosas en común. El primero de ellos es el de las relaciones públicas y la gestión de intangibles corporativos, centrándose en su vertiente dedicada a las organizaciones e instituciones públicas, y más en concreto en la gestión de la marca país. Una gestión que desde hace unos pocos años se ha convertido en un elemento clave para las instituciones encargadas de gestionar la imagen y la marca de su país con el objetivo de diferenciarse en un mundo cada vez más globalizado, donde los territorios compiten entre sí por atraer inversiones, turistas o interés por sus marcas y donde una buena gestión de marca puede suponer la diferencia para que sus públicos elijan esta opción y no otra. En este marco teórico, se analizará también la evolución que ha sufrido la gestión de la marca país y para posteriormente adentrarse en el caso español, comprendiendo hasta qué punto ha llegado esta disciplina en nuestro país.

El segundo campo de investigación es el de la nueva área comunicativa que ha surgido fruto de la evolución tecnológica y de la implantación de internet en la gran mayoría de los hogares de la sociedad moderna, que ha visto en una de sus últimas herramientas, las redes sociales, todo un nuevo territorio con enormes potencialidades y ventajas para los usuarios, las empresas, las organizaciones y, en general, para la sociedad.

En este segundo apartado se tratarán conceptos relacionados con internet y las redes sociales y se analizará el papel que estas juegan y están jugando en la comunicación actual, desde su presencia en la sociedad hasta los cambios que han provocado en la gestión de los intangibles corporativos. Su revisión teórica permitirá conocer y comprender cuáles son las posibilidades con las que las marcas en general se encuentran en las redes sociales y, por tanto, facilitar y enriquecer el trabajo de análisis posterior.

Finalizará el marco teórico abordando el papel que las redes sociales y la comunicación y gestión de intangibles que en ellas se realiza pueden tener en la construcción de las marcas país y analizando el estado actual de la Marca España en estas nuevas herramientas digitales.

Antes de proceder a analizar el marco teórico se considera importante describir y encuadrar una serie de términos que se van a utilizar a lo largo del presente trabajo.

2.1. CONCEPTOS Y TERMINOLOGÍA

Una investigación que incluye dos conceptos transversales como son las relaciones públicas y la gestión de intangibles, dentro de las que aparece la gestión de la marca país, y la comunicación, con el crecimiento de internet y las redes sociales, requiere que se establezcan y definan algunos conceptos con el fin de comprender mejor lo que más adelante se desarrollará.

2.1.1. Imagen, Marca y Reputación

Empezando con la definición de lo que se conoce como intangibles corporativos, los conceptos de imagen, marca y reputación van a estar muy presentes a lo largo de la investigación realizada, por lo que se considera vital tener una idea clara de lo que implican y suponen cada uno de ellos.

Sobre el concepto de imagen, imagen empresarial o imagen corporativa, son numerosos los autores que han establecido una definición sobre este concepto, de entre los que destaca Costa (1999), quien define la imagen de la siguiente manera:

La imagen de empresa es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro —directa o indirectamente— son *asociados entre sí* (lo que genera el significado de la imagen) y *con la empresa*, que es el elemento inductor y capitalizador. (p.53)

En la misma línea, aunque de una forma más amplia, Pintado y Sánchez (2013) dicen lo siguiente sobre el concepto de imagen corporativa:

La imagen corporativa se puede definir como una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo. Por tanto, se está haciendo referencia a una representación mental, es decir, es algo que se manifiesta internamente. Además, esa representación mental la conforma cada individuo. (p.18)

En cuanto al concepto de marca de nuevo son numerosas las definiciones que se han establecido sobre este término, definido por la Real Academia Española en su primera

acepción como la "señal que se hace o se pone en alguien o algo, para distinguirlos, o para denotar calidad o pertenencia." (Real Academia Española, s.f. a, definición 1). Profundizando más sobre el concepto, Costa (2004) define la marca como un doble signo: verbal y visual. Así, explica que es verbal porque las marcas no pueden circular entre las personas sin un propio nombre: "La marca es, ante todo y en su génesis, un *signo lingüístico*, y debe ser necesariamente así para que todos podamos designarla, verbalizarla, escribirla e interiorizarla" (p.19). Mientras que al tomar forma se transforma en visual (con un logo, un símbolo, un color...), porque "la marca necesita estabilizarse, fijarse en el espacio visible y mostrarse constantemente sobre soporte diversos. La memoria visual es más fuerte que la memoria auditiva. Por eso el nombre necesita ser visto" (p.19).

Extendiendo el concepto a su implicación empresarial, la Asociación Americana de Marketing define la marca como "un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y los diferencia de los de los competidores" (Kotler, 2000, p.454), mientras que Kotler (2000) añade a esta idea la presunción de calidad:

Una marca identifica al vendedor o al productor. Puede ser un nombre, una marca registrada, un logotipo u otro símbolo. [...] Es esencialmente la promesa de un vendedor de producir bajo unas determinadas características, beneficios y servicios coherentes con las necesidades del comprador. Las mejores marcas llevan consigo una garantía de calidad. (p.454)

Además de identificar al vendedor, la marca sirve también para dotar de valor a las empresas y diferenciarlas en un mercado con una competencia cada vez mayor (Echeverri, 2014, p.12). En ese sentido, Brujó (2008) además de dar una definición del concepto, al que describe como "una conexión entre la empresa y los distintos públicos [...] que supone un activo clave para las organizaciones, capaz de crear y asegurar las ganancias futuras de la compañía al retener la preferencia del cliente" (p.23), profundiza en la evolución del concepto, donde comenta que las marcas han pasado de tener un objetivo único de identificar el origen del producto y diferenciarlo, a ser un auténtico valor añadido, transmisor de valores y atributos, que las empresas ofrecen a sus públicos.

En cuanto al último concepto de este apartado, el de la reputación, Villafañe (2004) la define de la siguiente manera:

Es el reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general. La reputación para que genere valor debe ser gestionada y comunicada. (p.193)

Estos tres conceptos no son independientes entre sí y se encuentran muy vinculados y conectados. Sobre el concepto de reputación, Rodríguez (2014) apunta que “se trata de una característica que tiene que ver con la imagen pero en la que influyen otros factores, como la credibilidad, la fiabilidad o la coherencia” (p.100), relacionándolo con el primero de los conceptos detallados en este apartado.

Por su parte, Villafañe (2004) explica esta relación afirmando que “la imagen y la reputación configuran la percepción pública sobre una compañía mediante una relación gestáltica de figura/forma” (p.27), donde la imagen es la figura y la reputación el fondo. Aunque este autor también destaca en su obra algunas diferencias entre ambos conceptos, como se puede ver en la Tabla 1:

Tabla 1.
Diferencias entre imagen y reputación corporativa.

Imagen Corporativa	Reputación Corporativa
Proyecta la personalidad corporativa	Es resultado del reconocimiento corporativo
Carácter coyuntural y efectos efímeros	Carácter estructural y efectos duraderos
Difícil de objetivar	Verificable empíricamente
Genera expectativas asociadas a la oferta	Genera valor consecuencia de la respuesta
Se construye fuera de la organización	Se genera en el interior de la organización

Fuente: Villafañe (2006, p.52).

Por otro lado, en lo referente a la relación establecida entre la imagen y la marca, Peralba (2009) explica que:

Una vez que se ha logrado construir una imagen nítida y atractiva en la mente de los clientes potenciales hace falta crear un lazo que vincule lo que se ofrece con lo que el cliente espera obtener. Un lazo apoyado en el mecanismo de los seres humanos para hacer partícipes a los demás de lo que se les ofrece. A ese lazo se le conoce como “Marca”. (p.54)

Asimismo, sobre la relación entre la reputación y la marca, de nuevo Villafañe (2004) afirma que:

La reputación de marca es la identificación racional y emocional de un consumidor con una marca cuando reconoce en esta valores funcionales, sociales y de autoexpresión de su personalidad que le proporcionan una experiencia positiva en su relación con ella. (p.46)

De este modo, se puede establecer que la imagen corporativa se trata de la representación mental y única que cada uno de los públicos corporativos se forma sobre la organización en función de la relación que tiene con ella, junto a sensaciones, experiencias o vivencias propias; la marca es la forma que una organización tiene de diferenciarse de competidores, aportando una serie de valores y atributos a su marca que, a su vez, sirven de conexión entre las organizaciones y sus distintos públicos, mientras que la reputación es el reconocimiento por parte de los *stakeholders* corporativos de la buena actuación de la organización en base a los valores y principios que comunica con su marca. El buen devenir empresarial se producirá cuando estos tres elementos estén alineados.

2.1.2. Identidad y marca de territorio

Al igual que las organizaciones comerciales, organismos públicos y demás instituciones o agrupaciones, los territorios están comprendiendo que, debido a la globalización, se encuentran compitiendo con otros territorios para obtener inversión extranjera, turistas y mejorar sus exportaciones. Conceptos como la marca y la identidad se han comenzado a aplicar también a los lugares, que han empezado a gestionarlos de forma proactiva con el fin de anticiparse, adelantarse y diferenciarse de sus competidores. Así lo consideran también López Lita y Benlloch (2005), quienes afirman que “las marcas territorio han recibido un gran impulso en los últimos tiempos, impulso asociado a la cada vez más evidente necesidad de diferenciación que sienten las distintas comunidades” (p.89).

Sobre la idea de identidad de territorio, y basándose en lo investigado por Nogué (1999) y Anholt (2007), San Eugenio y Ginesta (2013) explican que:

La identidad, en un contexto de competitividad emergente entre territorios, resulta ser el elemento de reconocimiento, diferenciación y comercialización más importante para el posicionamiento de ciudades, regiones y países. Los espacios, por tanto, compiten en base a la relación mantenida con esa misma identidad, que entra plenamente en una vorágine comparativa y competitiva. (p.536)

De este modo, concluye San Eugenio (2011, p.205) que los lugares pasan a ser un nuevo bien sometido a un entorno cambiante y competitivo, donde la gestión de las percepciones se postula como algo clave para lograr el posicionamiento deseado.

Tal es la importancia de hecho, que Anholt (2004, p.5) llega a afirmar que para las ciudades, regiones y estados, la aplicación y gestión de la marca territorio puede tener un enorme y prolongado impacto para su desarrollo y crecimiento. Algo que secunda Brujó (2008), que afirma que “los distintos lugares, ya sean grandes ciudades o pequeñas regiones, quieren ser reconocidos mundialmente y compiten entre sí, no solo para ganar poder político e influencia, sino también para potenciar sus marcas en otros mercados atrayendo el turismo y el capital” (p.256).

Así se llega al concepto de la marca país, que Belloso (2010, pp.45-46) define desde dos vertientes: como la imagen o percepción que se tiene del país, basada en la reputación que tiene entre sus diferentes mercados y públicos objetivo, tanto internos como externos; y como una promesa de valor única y relevante para el país que hace que la gente quiera visitarlo, invertir, instalarse, comerciar, etc. Al mismo tiempo, sobre este concepto, Pablo (2016) dice lo siguiente:

La marca país se expresa mediante un signo, palabra, diseño o lema, que pretende, al igual que las marcas comerciales, diferenciar al país de otros con los que compite, que intenta transmitir seguridad y apertura para inversiones extranjeras, que ambiciona condensar el prestigio y la historia que envuelve a sus ciudadanos y que, finalmente, se torna en el mejor aliado de los esfuerzos exportadores de sus empresas locales. (p.81)

La gestión de la marca territorio, o de la marca país en concreto, se posiciona como una actividad de primer orden y que los distintos lugares deben tener en cuenta con el objetivo de seguir al día y de lograr que sus respectivos territorios gocen del crecimiento que la globalización les puede deparar.

2.1.3. Diplomacia Pública

Relacionado con los conceptos de marca territorio o marca país, se considera oportuno definir el término de diplomacia pública, que, aunque está muy ligado, cuenta con algunas diferencias a tener en cuenta.

Los expertos en *nation branding* o marca país también suelen utilizar el concepto de Diplomacia Pública (*Public Diplomacy* en su original en inglés) como una herramienta válida a la hora de pensar una estrategia. A este respecto debemos aclarar que los conceptos de marca país y diplomacia pública, si bien tienen algunos puntos en común, apuntan a lograr metas diferentes, aunque el objetivo final es el mismo: mejorar las percepciones del país en el exterior. (Devoto, 2008, p.8)

Afirmación que coincide con lo que comenta Martínez (2015) en su definición del concepto, en la que establece que el papel de los ciudadanos en la consecución de una buena marca país:

El éxito de la estrategia de marca-país depende en gran medida de la identificación de la ciudadanía con la promesa de marca que se intenta transmitir a un hipotético turista, visitante o inversor. Esto es lo que se ha dado en denominar "diplomacia pública": cada ciudadano es un embajador que transmite constantemente mensajes y contribuye a crear una imagen y una marca. (p.1)

El término engloba mucho más que la utilización de los ciudadanos de un lugar para construir la marca territorial pertinente. Como la define Rodríguez (2014): "La diplomacia pública es el conjunto de acciones estratégicas diseñadas en función de una serie de instrumentos para proyectar la identidad de un país en la opinión pública de otros con el fin de crear una imagen positiva" (p.65). En la misma línea opina Saavedra (2012), quien afirma que:

Tanto para la Marca-País como para la diplomacia pública, el elemento clave es construir relaciones personales e institucionales y desarrollar un diálogo con el público extranjero basándose en valores compartidos. Este nuevo proceso se antepone al clásico tratamiento de los "issues" o "asuntos" típicos de diplomacia clásica. (p.141)

El término tiene diferencias con otros tipos de diplomacias, como el mencionado en la definición anterior, diplomacia clásica. Según Cull (2009, p.12), mientras la diplomacia tradicional se trata de la voluntad de gestionar el entorno internacional por parte de un Estado mediante el compromiso con otro actor internacional, la diplomacia pública supone intentar gestionar ese entorno a través de un compromiso con un público extranjero. Asimismo, fruto de las innovaciones tecnológicas ha aparecido un nuevo concepto, llamado Diplomacia Digital o Diplomacia 2.0, y del que Sánchez Guitián (2012, pp.115-116) comenta que surge fruto de la voluntad de potenciar la marca país a través de la comunicación en redes sociales, que constituyen, en sí mismas, nuevos estados en

los que los ciudadanos son los que intervienen estableciendo fronteras, emociones o comunicación, con total libertad de expresión, una diplomacia 2.0 que se establece en las redes sociales y con un contacto individualizado, lo que supone una transformación del escenario conocido hasta ahora.

Durante los últimos tiempos, fruto de la incorporación de nuevos agentes en la construcción de la marca país, también ha aparecido la idea de Nueva Diplomacia Pública, que según Sánchez Guitián (2012), puede entenderse como:

Una coordinación de agentes en torno al ideario de la política exterior de un país, un activo integrador de la sociedad civil, el mundo de la cultura, la empresa, o las ONGs. A su vez, es un transmisor de ideas, dirigidas a la pluralidad de agentes que configuran la opinión pública de los estados a los que se dirige la acción exterior. El mensaje transmitido forma parte de la Marca País. (p.116)

Así, queda definida la idea y puesta en relación con la marca país y con la gestión de esta, siendo una de las modalidades que los organismos responsables de las marcas territoriales tienen para potenciar la marca de sus respectivos lugares.

2.1.4. Internet y Web 2.0

Desde que a finales de los años 80 y principios de los 90, Tim Berners Lee inventara la *World Wide Web* que derivó en la expansión mundial de internet, este no ha parado de crecer, y lo sigue haciendo, a un ritmo vertiginoso, hasta convertirse en uno de los elementos cotidianos de la gran mayoría de las personas que viven en el mundo desarrollado y siendo uno de los protagonistas de la Tercera Revolución Industrial.

La red de redes, como también es conocido internet, también ha influido en el campo de investigación de la presente tesis, el de la comunicación, tanto para las personas, como para las organizaciones. Martínez-Rodrigo y Sánchez-Martín (2015, p.2) consideran que el crecimiento de tecnologías de la información y la comunicación, así como el desarrollo de internet ha generado una serie de cambios tecnológicos y sociales que han propiciado que surjan nuevas plataformas de comunicación. En la misma línea, Noguera, Martínez y Grandío (2011) explican que:

Internet está introduciendo cambios radicales en la manera de comunicar de las personas y las organizaciones. Ha variado los esquemas lineales, sencillos y previsibles de la comunicación mediática

tradicional. En su lugar aparecen complejas redes en las que permanentemente intervienen actores heterogéneos que no pueden ser controlados y a las que se incorporan sin descanso nuevos participantes. (p.11)

Así se llega a principios del siglo XXI, con la red de redes en pleno auge y con constante innovaciones aparece lo que se denomina en 2003 como Web 2.0, y que Tim O'Reilly (2006) define en su blog de la siguiente manera:

La Web 2.0 es la revolución empresarial en la industria de la informática provocada por el movimiento a Internet como plataforma, y un intento de entender las reglas del éxito en esta nueva plataforma. La principal de esas reglas es esta: crear aplicaciones que mejoren los efectos de la red para mejorar a medida que la gente la utilice. [Traducción propia]

Una de las mejores formas de mejorar la red de redes era dar un mayor protagonismo a los usuarios y que estos dejaran de ser meros receptores de contenidos. En ese sentido, Martínez de Salinas (2015) explica sobre la Web 2.0 que:

El término establece una distinción entre la primera época de la web (donde el usuario era básicamente un sujeto pasivo que recibía la información o la publicaba, sin que existieran demasiadas posibilidades para que se generara la interacción) y la revolución que supuso el auge de los blogs, las redes sociales y otras herramientas relacionadas, lo cual propició que surgiese esta nueva revolución de la interacción y la participación. (p.61)

Ese es precisamente uno de los principales rasgos de la llamada web 2.0, el de la interacción, la participación y la colaboración que luego desembocó en las redes sociales que conocemos hoy en día. Tal y como concluye Celaya (2011), "la etiqueta web 2.0 representa una web más colaborativa que permite a sus usuarios acceder y participar en la creación de un conocimiento ilimitado." (p.30).

2.1.5. Redes sociales

Continuando con lo explicado sobre internet y la web 2.0 aparece el concepto de las redes sociales, unas redes digitales que se consideran parte de las herramientas digitales derivadas de la propia web 2.0. Son numerosos los autores que han establecido una definición de este concepto, que además ya se encuentra en el propio Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (s.f. b): "Plataforma digital de comunicación global que pone en contacto a gran número de usuarios."

Sin embargo, pese a que puede parecer que se trata de un término de reciente creación, esto no es así, puesto que tal y como explica Rissoan (2016, p.22), el término fue acuñado en 1954 por el antropólogo John A. Barnes, quien recurrió a dos elementos para definir la idea de red: los contactos y los vínculos existentes entre dichos contactos. Esto coincide con lo que comenta Del Pino (2011) sobre el término:

La terminología de red social, lejos de ser una novedad, data de décadas atrás en las que académicos de distintas ramas de las ciencias sociales la estudiaron para determinar las consecuencias involuntarias de las acciones humanas. La novedad, por tanto, radica en el uso que de ellas se está haciendo como consecuencia de la implantación de Internet en la actual era digital. (pp.166-167)

Atendiendo a las definiciones que sobre las redes sociales aplicadas al ámbito tecnológico y comunicativo se han dado, Berlanga y García (2014) establecen una definición sobre este concepto:

Redes sociales online son servicios de la web 2.0 basados en el traspaso a la red de unas relaciones que existen en la vida real que permiten a los individuos: 1) construir un perfil público o semipúblico delimitado dentro de un sistema, 2) articular una lista de otros usuarios con los que compartir una conexión online y 3) ver y recorrer la lista de sus propias conexiones y la realizada por otros dentro del sistema, con el [fin de] establecer una relación personal, profesional o un simple intercambio de información verbal o audiovisual. (p.101)

Se observa cómo este término tiene un carácter de conexión entre usuarios a través de la red, una conexión en la que la comunicación es algo clave y que se ve favorecida por estas redes sociales, idea presente en la definición que Díaz (2015) realiza del concepto, en el que además explica lo que supone para la comunicación de las organizaciones:

Las redes sociales no son un canal más de comunicación o relación sino algo cualitativamente diferente, debido a la bidireccionalidad y la inmediatez, que permite al ciudadano o al funcionario ser a la vez consumidor y productor de los contenidos. Este discurrir horizontal y casi gratuito de información y conocimiento es lo que altera los modelos de negocio en las organizaciones, al igual que altera los modos de hacer política y el modo en que se producen las relaciones personales entre los ciudadanos y con la Administración, tanto en su tiempo libre como en el de trabajo. (pp.8-9)

Nombres como Facebook, Twitter, Instagram o LinkedIn ya no suenan extraños para la gran mayoría de la sociedad y, tal y como sucedió con internet hace una década, son ya un elemento más de la vida cotidiana de la sociedad. Fruto de esa expansión, las redes

sociales tienen potencial y son usadas ya por todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, para relacionarse y comunicarse con sus públicos de una forma directa y horizontal.

2.2. MARCA PAÍS

2.2.1. ¿Qué es la marca país?

La idea de marca referida a un territorio, ya sea una ciudad, un país o una determinada región, se puede entender desde distintas perspectivas, atendiendo al área desde donde se origine la definición. Se puede abordar la definición del concepto desde una visión económica centrada en las inversiones y exportaciones, se pueden analizar las implicaciones turísticas del concepto o también se puede entender la marca país como una cuestión global que bebe de distintas áreas y que no se focaliza en potenciar solo una de ellas. Además, el término de marca país se ha tratado con distintas denominaciones, pero con significados similares que nos llevan a pensar que, aunque con distinto nombre, los autores estén hablando sobre el mismo concepto.

Empezando por la visión comercial de la marca país, autores como Cerviño (2002, p.141) explican que la marca país es el conjunto de activos y pasivos que se vinculan a la percepción de un país en cuestión y que afectan positiva o negativamente al valor de los productos y servicios que las empresas locales de dicho país ofrecen en el mercado internacional. En la misma línea, aunque hablando de "activo país", Álvarez del Blanco (2000, p.40) explica que son aquellas fortalezas y debilidades que se vinculan al país de origen de los productos y que añaden o restan valor al valor que la marca comercial productora del bien o del servicio da a sus fabricantes y/o clientes.

Por su parte, Zóttola (2008) define la marca país como "el posicionamiento y la percepción externa de un país por medio de las cualidades atribuidas a los productos fabricados por sus empresas" (p.49), y añade que esta ayuda o lastra la imagen de sus empresas, productos o marcas. El objetivo de la marca país es mejorar el posicionamiento de los productos y servicios nacionales en el extranjero, buscando conseguir que los *stakeholders* asocien ciertos productos, lugares o servicios con el país, "ya que muchas veces se valoran pero sin saber a qué lugar pertenecen" (Devoto, 2008, p.8).

Estas definiciones entran en consonancia con los estudios sobre los efectos del país de origen (*Country of Origin Effect*) que en la década de los sesenta empezaron a ser objeto de análisis, donde se investigaba acerca de la influencia que tenía el país de producción de un bien en los consumidores a la hora de la elección de dichos productos (Anholt,

2003; Devoto, 2008). En ese sentido, Noya (2013) define el *efecto Made in* como “el papel que tiene el país de origen del producto en la percepción de la calidad, la intención de compra, etc. después de controlar otros aspectos de la percepción del bien o servicio” (p.228). Los consumidores prefieren realizar decisiones de compra con información al respecto, pero al contar con poco tiempo para ello, recurren al país de origen como una forma rápida de considerar su decisión como informada (Anholt, 2003).

Podemos deducir que la importancia de la imagen país (efecto *Made in* o marca país) se deriva de su potencial de ser utilizada por los consumidores como una señal extrínseca en las decisiones de compra. Los consumidores evalúan los productos a partir de señales de información [...] El país de origen es una de estas señales extrínsecas utilizadas por los consumidores. (Cerviño, Sánchez y Cubillo, 2005, p.264).

En definitiva, el país de origen, o el “*Made In...*”, afecta a la percepción del producto en el mercado atendiendo a las percepciones que los consumidores tienen sobre las características del país y a la percepción de calidad de los productos fabricados en dicho país, por eso, “la marca de origen es utilizada como forma de aumentar el valor percibido por el cliente cuando el país tiene una buena imagen asociada a las características del producto ofrecido” (Abó, 2001, p.24). La marca país influye tanto como marca de origen, apoyando o afectando la llegada de empresas internacionales, como como país de origen, ayudando o perjudicando la promoción de productos y servicios locales en el extranjero (Abó, 2001).

La marca país no solo tiene implicaciones económicas, también puede influir en el sector turístico de una nación, así como redundar en beneficio de la sociedad al completo. La marca país va más allá de eslóganes o campañas de publicidad, supone algo más que situar al territorio como un atractivo destino turístico, se debe centrar en hacer que la imagen del país redunde en beneficio de su economía y, además, de sus ciudadanos (Van Ham, 2008, p.129).

Además de una estrategia de *marketing* sujeta a leyes de mercado, la marca país es también un espacio de interacción simbólica que ayuda a regular y promover la construcción del significado del país (Martínez, 2015, p.5). Sobre ese significado, sobre esa identidad, Anholt (2007) defiende que la marca país es precisamente la identidad

nacional hecha "tangible, robusta, comunicable y, sobre todo, útil" (Traducción propia de p.75), impactando directamente en el devenir internacional del país y jugando un papel primordial en el "progreso económico, social, político y cultural" del país (Pablo, 2016, p.82).

La marca país puede ser entendida como la combinación única de elementos multidimensionales que aporta a la nación una diferenciación y una relevancia basada en su cultura para todos sus *stakeholders* (Dinnie, 2008, p.15). Siguiendo con esta idea de la cultura como base, de Chernatony (2008, p.16) explica que la marca país es un conjunto de valores que permiten al país prometer una experiencia que será única y deseable.

Autores como Van Ham (2001) o Fan (2010) defienden que la marca país supone la suma de todas las percepciones de un país en la mente de sus públicos internacionales, que se deberán componer de, entre otras cuestiones, su gente, sus lugares, su cultura, su historia o su gastronomía, lo cual supone un valor añadido que diferencia al país de su competencia y lo acerca a sus públicos (Valls, 2010, p.56).

También se puede considerar a la marca país como la aplicación de técnicas comunicativas de *branding* y de *marketing* para promover la imagen de un determinado país (Fan, 2006, p.6). En la misma línea va lo realizado por Simon Anholt, que en 1996 establece el término *Nation Brand*, considerando que los principios de gestión de una marca empresarial se pueden aplicar también a los países (Anholt, 2013). Anholt defendía que los países se comportan en muchas ocasiones de la misma manera que las marcas, ya que son percibidos por grandes masas de gente tanto interna como en el extranjero, se asocian con ciertas cualidades, y dichas percepciones tienen consecuencias en la predisposición hacia dichos países en cuestiones deportivas, políticas, comerciales o culturales (Anholt, 2003, p.105).

En el año 2000, este autor configura lo que él mismo denomina como "El Hexágono de la Marca País" (*The Nation Brand Hexagon*), en el que establece las seis áreas que se deben tener en cuenta y que configuran el valor de la marca de una determinada nación, como se puede ver en la Figura 1.

Figura 1.

El hexágono de la marca país de Simon Anholt.



Fuente: Traducción propia a partir de Zeineddine (2017, p. 211).

En cada uno de los vectores o áreas se tienen en cuenta una serie de cuestiones que ayudan y aportan valor a la marca país (Anholt y Hildreth, 2010):

- Turismo: la promoción turística y las experiencias de los visitantes suelen tener más peso en la creación de país ya que normalmente cuentan con el mayor presupuesto.
- Exportaciones: las marcas exportadoras son poderosas embajadoras de la imagen en el extranjero, pero solo si se diferencia claramente de dónde provienen.
- Gobierno: las decisiones políticas se transmiten a través de canales diplomáticos, sin embargo, cada vez más, los políticos están más expuestos a los medios internacionales, y sus actuaciones también repercuten en la marca nacional.
- Inversión e inmigración: la atracción de inversiones, talento y compañías extranjeras dice y aporta mucho a la marca país.
- Cultura y patrimonio: las actividades y exportaciones culturales dejan una gran huella en las impresiones que se tienen sobre el país.
- Personas: los miembros de la sociedad civil, ya sean ciudadanos, líderes de opinión, periodistas o estrellas del deporte, y su comportamiento, influyen en gran medida en las percepciones extranjeras que se tienen sobre el país.

Atendiendo a lo explicado sobre la marca país y a investigaciones de autores como Pablo (2016), Dinnie (2008), Echeverri (2014) o Belloso (2010) se pueden extraer como principales objetivos de la marca país: aumentar las exportaciones de productos y

servicios nacionales, atraer el flujo de inversiones extranjeras e incrementar el número de turistas visitantes al país.

Muchas perspectivas que razonan sobre el concepto de marca país lo hacen desde una perspectiva económica, explicando que esta no es otra cosa sino la búsqueda de una mejor posición de los productos locales en los mercados exteriores, o, dicho de otra forma, la marca país pretende que aumenten las exportaciones dando valor al nombre del país productor. Esto también tiene que ver con la atracción de capital extranjero en forma de empresas internacionales que establecen su sede en el país o bien, inversiones exteriores que buscar sacar rendimiento en territorio nacional, siendo este el segundo de estos objetivos. El turismo es otro de los pilares mencionados dentro de las definiciones del concepto y, por tanto, es otro de los objetivos clave que persigue la marca país, potenciar un sector de gran relevancia en la gran mayoría de economías nacionales.

Estos no son los únicos objetivos que la marca país persigue, también se pueden mencionar otros objetivos adicionales como pueden ser la atracción y retención de talento, el establecimiento de sedes institucionales internacionales en territorio propio, la celebración de eventos de renombre mundial, la recuperación o mejora de la credibilidad internacional, la generación de una sola identidad clara y definida que unifique al país y reduzca los regionalismos o bien, la reducción de estereotipos negativos y la aclaración de conceptos erróneos sobre la nación (Belloso, 2010; Szondi, s.f.; Stock, 2009; Dinnie, 2008).

Sin embargo, el concepto de marca país también ha sufrido de diversas críticas sobre su naturaleza, objetivos o finalidades. Críticas que empiezan por el propio Anholt (2013), que explicaba que su concepto de marca país (*nation brand*) evolucionó hacia el de *nation branding* (que no tiene traducción exacta al español), lo que para el autor generaba la falsa expectativa de que las imágenes de los países se pueden manipular directamente con técnicas comunicativas de *marketing*, del mismo modo que sucede con las marcas comerciales.

Continuando con esa línea, Anholt (2008) añade que:

No he visto ni una pizca de evidencia, un solo caso de estudio debidamente investigado, que demuestre que los programas comunicativos de *marketing*, eslóganes o logotipos alguna vez han tenido éxito, o podrían tener éxito, en la alteración de las percepciones internacionales de los lugares. [...] El '*nation branding*' es el problema, no la solución. Es la opinión pública la que marca los países - en otras palabras, los reduce a estereotipos débiles, simplistas, obsoletos e injustos que tanto dañan sus perspectivas en un mundo globalizado- y los países necesitan *luchar contra* la tendencia de la opinión pública internacional de marcarlos. (Traducción propia de p.1)

En ese sentido Anholt (2007) prefiere hablar del término "identidad competitiva" que de "*nation branding*", puesto que, según este autor, "tiene más que ver con la identidad nacional y la política y la economía de la competitividad que con el *branding* como se entiende habitualmente" (traducción propia de p.XI).

También aparecen críticas en otras dos áreas, aquellos que consideran que un país no puede reducir su dignidad e historia a una mera etiqueta de marca comercial, parecido a lo que critica Anholt sobre la evolución del término; y los que critican la falta de coherencia teórica dentro del mismo concepto (Saavedra, 2012, p.143).

Por último, a modo de establecer una definición propia del término de marca país, se entiende que la marca país hace referencia al resultado de una labor coordinada entre estados, empresas y actores de la sociedad civil, que se prolonga en el tiempo y que tiene como objetivo identificar al país con una idea o atributo que sirva para diferenciarlo en el mercado global exterior y para aumentar el valor competitivo de sus propuestas turísticas, económicas, comerciales, culturales y/o sociales de cara a sus múltiples y variados *stakeholders*, tanto internos, como externos.

2.2.2. Orígenes, evolución y desarrollo

La marca país no es un concepto que haya surgido de la nada, sino que es fruto de un proceso que, aunque con antecedentes, se ha desarrollado principalmente desde mediados del pasado siglo hasta finales de la década de los 90 y principios del nuevo milenio, cuando podemos afirmar que se estableció el concepto tal y como se conoce hoy en día.

La idea de marca se remonta mucho más atrás en el tiempo, pudiendo hablar de las primeras marcas ya en la Era Terciaria, con la aparición de las pinturas rupestres por parte de los primeros homínidos, lo que se situaría como elementos que marcan la identidad de la especie. En cuanto a la utilización de la marca con el objetivo de diferenciar un producto, en Egipto, los artesanos ya retrataban una marca en los artículos que elaboraban, hechos que se repitieron y prolongaron también en la Grecia Clásica, la Antigua Roma, la Edad Media y la era preindustrial, aunque no es hasta finales del s. XIX y principios del XX cuando la revolución industrial y la producción en serie eleva a un nivel masivo el uso y potencial de las marcas (Devoto, 2008, p.7).

Sobre la marca país y sus orígenes, una investigación realizada por Borsay y Proudfoot (2002) refleja que los primeros esfuerzos centrados en promocionar un país son los realizados por Inglaterra e Irlanda a finales del s. XVII que contaba con el objetivo de impulsar su economía local (Saavedra, 2012, p.135). Posteriormente, durante el s. XIX, en Francia se realizaron actuaciones públicas de promoción que tenían como fin la atracción de residentes y de inversiones industriales (Leca, 2015, p.42). Paralelamente, desde 1850 hasta prácticamente el final del siglo XX, distintas ciudades y pueblos de Europa y Estados Unidos realizaron esfuerzos por promocionarse con el objetivo de atraer residentes y turistas, casos que quedan recogidos en el trabajo de Ward (1998).

Antes de llegar a la segunda mitad del s. XX, cuando se comienzan a impulsar y desarrollar iniciativas encaminadas a potenciar la marca de un país, destaca la creación en 1934 del *British Committee for Relations with Other Countries* (que más adelante pasaría a llamarse *British Council*) en Gran Bretaña y cuyo objetivo es promover relaciones culturales y oportunidades educativas, favoreciendo el conocimiento y entendimiento entre los habitantes de Reino Unido y los de otros países, de campos como el arte, la cultura, la lengua inglesa, la educación o la sociedad civil (British Council, s.f.). Años más tarde, en 1954, se crea el *Comité Colbert* en Francia, una organización creada por iniciativa privada y que tiene como objetivo impulsar la imagen del país y de relacionar el *Made in France* con los productos de lujo (Noya, 2013; Leca, 2015). Ya en aquellos años, autores como Kenneth E. Boulding (1959) empiezan a hablar de la imagen de país y de cómo esta influye en las relaciones con otros países antes de llegar a los

datos objetivos, que si son contrarios a la imagen se genera decepción, pero que si van en relación, se genera una mayor confianza. Más adelante, la década de los 60 viene marcada por un interés creciente en el efecto del país de origen (*Country of Origin Effect*), que estudia si el país donde se fabrican los productos podría ser un factor influyente en los consumidores a la hora de elegir qué comprar (Devoto, 2008).

Al llegar a los años 70, el proceso de globalización se acelera y se acentúan los estudios sobre marca país o marca territorio como forma de responder a las nuevas necesidades de los países para diferenciarse en un mercado internacional y cada vez más competitivo (Villafañe, 2014, p.98). Esta globalización no solo es económica, la mayor interrelación también se produce entre personas e instituciones, reduciéndose las barreras administrativas, humanas y comerciales (Peralba, 2009, p.15) y los medios de comunicación han visto cómo se han acortado las distancias y los tiempos, dotando a los países de una cantidad de información antes impensable (Devoto, 2008, p.8). Como explica Van Ham (2001): "La globalización y la revolución de los medios de comunicación han hecho que cada país sea más consciente de sí mismo, de su imagen, de su reputación y de su actitud – En resumen, de su marca" (Traducción propia de p.3). Lo que supuso la globalización para los países, a la hora de enfrentarse a un mercado global donde el número de competidores se incrementa exponencialmente, es la necesidad de desarrollar una marca distinta, diferente, de una manera integral y usando una estrategia para promover sus productos, su cultura y atractivo para turistas e inversiones (Mihailovich, 2006, p.230).

Continuando en el tiempo, antes de llegar a la década de los 90 destaca el *Plan de Marketing Turístico Internacional* que Turespaña realiza en 1983 en nuestro país y que establece la marca turística de España, situándose como el país que inicia el primer proceso formal de gestión de una marca país, siendo exclusivamente turística, y convirtiéndose en un referente para otros países (Chías, 2010; Leca, 2015).

Ya en la década de los 90, son múltiples los autores que ayudan a establecer, acotar y asentar el concepto de marca país. Uno de ellos es el libro de Michael Porter titulado *The Competitive Advantage of Nations* y publicado en 1990 (editado un año después bajo el título *La ventaja competitiva de las naciones*) en el que introduce la idea de que los países

compiten por captar turistas, por promocionar sus productos y sus exportaciones y por atraer inversores, empresas y nuevos residentes (Leca, 2015, p.42), todo ello fruto de una investigación que se realiza en un total de 10 naciones con características e instituciones diferentes y en el que examina patrones de éxito competitivo en distintos sectores de esos países (Porter, 1991).

La segunda obra a destacar es la publicada por Philip Kotler, Donald Haider e Irving Rein en 1993 y titulada *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, en el que realizan una aproximación metodológica al tema de la marca país (Leca, 2015, p.42) y defienden que los lugares, ya sean países, ciudades o regiones, deben convertirse en productos atractivos como cualquier otro negocio empresarial, mejorando su base industrial y comunicando sus cualidades especiales a sus mercados clave (Kotler, Haider y Rein, 1993). Este libro se ha convertido en uno de los trabajos más significativos en el, por aquel entonces, emergente campo del *nation branding*, ya que establece el escenario sobre el que luego han venido muchos trabajos posteriores (Dinnie, 2008, p.20).

El tercer autor a destacar es Simon Anholt, que en 1996 fue el primero en acuñar el término de marca país (*nation brand*) originalmente, una idea que defendía que las reputaciones de los países, ciudades o regiones, se comportaba de la misma forma que las marcas de las compañías y productos, situándolas como igual de importantes para el progreso, desarrollo y prosperidad de dichos lugares (Anholt, 2008; Anholt, 2013), idea que luego ha ido desarrollando a lo largo de distintos trabajos (Anholt, 1998; Anholt, 2003), y que posteriormente ha criticado duramente por distorsionarse hacia el *nation branding* y hacia la idea de que las imágenes de los países se pueden manipular directamente utilizando técnicas de comunicación de *marketing* comercial (Anholt, 2008; Anholt, 2013).

A finales de los años 90 y principios de milenio también empezaron a florecer y surgir consultoras dedicadas a la marca país que elaboraban distintos rankings en el que, atendiendo a una serie de criterios propios, clasificaban a los países en base a la mayor adecuación a una serie de rasgos, aunque esto será tratado en el apartado 2.2.6.

En definitiva, durante la última mitad del siglo XX aparecen dos factores que propician el auge de la gestión de la marca país: la abundancia de información que provoca que solo los más reconocidos destaquen y los efectos homogeneizadores de la globalización que obligaban a los países a conectar de otra forma con sus públicos. Como explica Noya (2013):

Ambos factores, la paradoja de la abundancia de información y la economía postmoderna de la diferenciación emocional, harían que el Estado-nación con la globalización tenga que convertirse en un Estado-Marca. Ya no es una opción, sino una necesidad estratégica para poder atraer inversiones, capital humano, turismo, etc. (p.43)

La marca país evoluciona hasta ser ya una realidad, cobrando cada día más importancia entre los estados, que cada vez se muestran más conscientes de su importancia. También proliferan las investigaciones al respecto, donde cabe destacar la de Van Ham (2001) en la que habla sobre la importancia de tener una buena reputación a la hora de mantener su competitividad en el extranjero. Reseñable también es la publicación de un volumen especial dedicado a la creación de marca país por la revista *Journal of Brand Management* en 2002, en la que, por primera vez, se proporcionaba un foro centrado en el tema, con artículos de destacados académicos como Wally Olins, Philip Kotler, David Gertner, Juergen Gnoth, Fiona Gilmore, Simon Anholt o Keith Dinnie, entre otros (Journal of Brand Management, 2002). Tal fue el interés generado por esta publicación especial que sus editores publicaron una nueva revista en noviembre de 2004 bajo el nombre de *Place Branding*, cuyos temas se centran en la creación de marcas país, ciudad o territorio (Dinnie, 2008, p.20). La revista actualmente continúa vigente bajo el nombre de *Place Branding and Public Diplomacy*, y explora y explica las dos disciplinas presentes en su título, así como las múltiples áreas de convergencia (Palgrave Macmillan, s.f.).

Durante el avance del s.XXI la marca país continúa su evolución, siendo prácticamente todas las naciones conscientes de la importancia que tiene para el devenir de su país y, por tanto, generando que se impulsen distintas iniciativas de diversas naturalezas con el objetivo de que su imagen y su reputación, y en definitiva su marca, sea bien considerado por sus públicos de interés. Como se podrá ver en el apartado 2.2.7 son varios los países que lo realizan de una mejor manera, siendo los mejor considerados por los distintos rankings que clasifican las marcas país.

Además, durante la última década, internet, y más recientemente las redes sociales, han supuesto para los gestores de las marcas país, un nuevo elemento en el que apoyar sus estrategias y en el que lanzar nuevas aportaciones, aprovechándose de todas sus potencialidades, no presentes hasta su llegada. Sin embargo, esto será materia de estudio que se presentará más adelante en el apartado 2.6 del presente capítulo.

2.2.3. Construcción de la marca país

Del mismo modo que el concepto de la marca país ha requerido de tiempo para llegar a ser algo contemplado por cada país, el establecimiento de una marca país fuerte y sólida también requiere de un proceso de construcción decidida por parte de los distintos actores que protagonizan este impulso de la marca de su país. Cada territorio, ya sea una ciudad, una región o un país como en el caso del objeto de estudio de la presente tesis, elige la forma en la que construirá su marca y sobre aquellas características o atributos en los que se apoyará. Sin embargo, todos y cada uno de ellos deberán tener en cuenta una serie de cuestiones clave que serán muy importantes y que facilitarán que la consecución de una marca país fuerte se obtenga de una manera más sencilla y cómoda para todos. En el presente apartado se expondrán algunas claves sobre los actores y entes que deben formar parte del proceso de creación de una marca país, así como detalles sobre fases que debe incluir dicho proceso para desarrollar una marca país.

Antes de ello cabe mencionar la investigación de Valls (2010, pp.57-58), que resalta cuatro hechos que a principios de década obligaron a revisar la construcción de marca país, como son los cambios en la trazabilidad de la oferta, con la intervención de más países desde su fabricación hasta el consumidor; los precios más bajos que han facilitado las marcas blancas y trastocado el mercado copado por las primeras marcas; el surgimiento de valores como la multiculturalidad y mestizaje para dar importancia a las aportaciones del talento inmigrante; y la cualificación negativa de la economía de los países por parte de las agencias internacionales.

2.2.3.1. Actores del proceso de creación de marca país

Pasando a los protagonistas que deben contar con la responsabilidad de gestionar y promover la marca de un país, son distintas las propuestas de actuación sobre quién debe contar con esta responsabilidad. Autores como Yáguez (2011) o Iglesias y Molina

(2008) coinciden en que tres son los principales actores que deben potenciar la marca país: los actores institucionales, los actores económicos y los actores sociales, y es según esta clasificación como se abordará este apartado.

En primer lugar, promover la creación y gestión de una marca país ha de contar con la voluntad decidida de las Administraciones Públicas, tanto del Gobierno estatal como del resto de instituciones territoriales de menor envergadura. El Estado y sus instituciones, como primeros responsables del devenir político del país, han de encargarse de promover la actividad económica y de marca de su país tanto interna como externamente con el objetivo de repercutir positivamente en la imagen de marca del país en cuestión.

Pero no solo eso, las instituciones no gubernamentales también tienen su parte de protagonismo en este proceso. Los medios de comunicación, colectivos profesionales, universidades, deportistas o centros de investigación son también actores que contribuyen a influir en el comportamiento de individuos o de toda la sociedad y que, por tanto, tienen su papel en la formación de la marca del país al que pertenecen (Peralba, 2009, p.93).

Entre las actividades que el Gobierno y las Administraciones pueden llevar a cabo para impulsar la marca del país, aparecen la promoción de la competencia interior, el apoyo a acciones de I+D+i, incrementar la presencia en ferias y congresos internacionales, promover la adaptación a las nuevas circunstancias empresariales y, por último, fomentar y promover el desarrollo del capital humano (formación a todos los niveles y entrada de talento), económico (inversión directa extranjera) y estratégico (alianzas empresariales) (Peralba, 2009, pp.91-92). Pero no solo eso, el Gobierno también contará con la responsabilidad de promover estratégicamente el turismo, las exportaciones o la propia autoimagen que sus ciudadanos tengan acerca de su calidad de vida en pro de reforzar su marca país (Chicaiza, Lastra y Yáñez, 2014, p.175).

Cabe especificar que la promoción de la marca país se trata de una responsabilidad de Estado que se tiene que planificar a largo plazo, más allá del partido político que presida el gobierno en cada legislatura: "Deben entender y ser conscientes de que posicionar una marca requiere de tiempo, de acciones integrales y continuas; de ahí la importancia

de que los objetivos estén plasmados de forma clara en políticas de Estado y no de gobierno" (Villa, 2009, p.17). Los gobiernos deben liderar la iniciativa de creación de marca país y enmarcarla alrededor de sus mejores marcas internacionales o de aquellas marcas internas con mayor potencial de ser exportadas (Anholt, 2003, p.105).

En segundo lugar, las empresas también juegan su papel en la construcción de la marca país. Como explican López, Rodrigo y Rodrigo (2015): "La consolidación de una Marca País [...] es un hecho que depende de un trabajo de equipos y coordinado, y en el que la presencia de instituciones y empresas ha de ser ineludible en cada paso y cada decisión" (p.1028).

Tal es la importancia de las empresas en la creación y gestión de la marca país, que incluso hay autores que reducen la definición de marca país a la imagen que de sus empresas se tiene en el exterior (Zóttola, 2008, p.49). Un ejemplo de la importancia del sector económico en la creación de la marca de un país es el caso de la propia Marca España y el papel que tuvo el Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE) a principios de siglo, aunque esto se tratará en el punto 2.3 destinado a la Marca España.

Las empresas que compiten internacionalmente y aquellas que lo intentan tienen, o mejor dicho, deben tener su participación en la promoción de la marca país, ya que son estas empresas las que han conseguido fama internacional, lo que dota de valor a la imagen de su país de origen, ayuda a mejorar la balanza comercial y facilita la internacionalización de otras empresas locales (Peralba, 2009, p.96). De hecho, según este mismo autor, "hay una relación bastante directa entre la existencia de empresas con imágenes de prestigio internacional y la percepción de la imagen país en lo que a lo económico y empresarial se refiere" (p.97).

En tercer lugar, tras las Administraciones y el sector económico quedan los actores sociales, es decir, los ciudadanos habitantes del país en cuestión, que también juegan un papel muy importante en la obtención y desarrollo de una marca país, ya que esta no depende solo de los esfuerzos de las empresas o el gobierno, sino que tiene que ver con "el sentimiento de un pueblo, con la manera como se comportan, con lo que dicen y con lo que piensan" (González, 2015, p.31).

Es muy importante que los ciudadanos de un país se identifiquen, comprometan y adhieran al proyecto de marca país que se proyecta, o se quiere proyectar, al exterior, ya que estos son uno de los portavoces más importantes que puede tener un país (Valls, 2010; Brujó, 2008).

La identificación de los ciudadanos con el proyecto es algo vital, puesto que los habitantes son embajadores de la marca país en el exterior cuando realizan viajes al extranjero, pero también en el interior cuando interaccionan con turistas. La influencia que los ciudadanos pueden tener sobre la marca país será positiva siempre y cuando se alineen con los valores que esta promulga, pero también puede ser dañina o perjudicial cuando esa alineación no se produzca y se muestren reticentes a poner en valor los beneficios del país.

Dentro de los ciudadanos, mención especial requieren aquellos que, por cuestiones profesionales, personales, económicas o de cualquier otro tipo, gocen de cierto grado de notoriedad en el extranjero. Estos famosos son los que más pueden contribuir más y mejor a la marca de un país, destacando su país de origen siempre que se pueda, lo que añadirá valor a la marca país (Peralba, 2009, p.105). Se posicionan en el extranjero como prescriptores de autoridad que recomiendan y a los que se tiende a hacer caso, por lo que es fundamental conseguir que se alineen con los valores de la marca país, para que la distribuyan allá por donde vayan.

2.2.3.2. Fases del proceso de creación de marca país

Al margen de los actores del proceso que intervienen en la construcción, también hay considerar las fases de desarrollo de una marca país. Atendiendo a la literatura sobre el tema, se considera que para lograr que una marca país sea reconocida internacionalmente, se deben tener en cuenta las siguientes cuatro fases: Análisis de situación; Definición del proyecto; Establecimiento de la estrategia; y Evaluación y optimización.

En primer lugar, antes de poner a funcionar el proyecto, cabe conocer cuál es el estado de la cuestión. En la primera fase denominada "Análisis de situación" cabría elaborar un diagnóstico detallado sobre el país (Iglesias y Molina, 2008; Echeverri, 2014), en el que conocer la percepción tanto interna como externa que tiene el territorio (Brujó, 2008;

Dinnie, 2008; Tuñón, 2017) y, a la vez, descubrir las debilidades y fortalezas con las que cuenta dicho país (Brujó, 2008; Abó, 2001).

Este análisis de situación ayudará también a conocer cuál es el capital, los recursos, tanto tangibles como intangibles, las capacidades, la cultura e historia de las que el país dispone y sobre las que construir el proyecto de marca país (Abó, 2001; Bai y Hu, 2013). Asimismo, este diagnóstico aportará luz para conocer las necesidades, deseos y expectativas que se dan al país en cuestión, tanto interna como externamente (Echeverri, 2014, p.46). Esta primera fase deberá contar también con un análisis externo en el que se realice un estudio de los principales competidores y de sus características, así como del entorno en el que el país se va a mover, de cara a estar prevenido ante lo que se va a encontrar en el exterior, una vez se ponga en marcha el proyecto de marca país (Dinnie, 2008, p.223).

En definitiva, el análisis permitirá establecer cuál es la imagen real del país, una imagen que siempre existirá, haya esfuerzos en su creación o no, y que se fundamenta en la suma de las creencias e impresiones sobre el país (Pablo, 2016, p.80). De este modo, este primer paso se postula como algo esencial, ya que solo se podrán modificar esas creencias de forma decidida si hay una estrategia coherente con “la propia esencia y la singularidad del país y nunca en creaciones artificiales” (Pablo, 2016, p.81). De no ser así, se cometería el error de proyectar una imagen no basada en la realidad que, a la larga, lejos de mejorar la imagen y la reputación del país, se acabará derrumbando al no tener una base sólida en la que sustentarse.

En segundo lugar, la siguiente fase es la que se ha denominado “Definición del proyecto”, en la que se establecerán y definirán cuestiones como la misión, la visión, el mensaje, la propuesta de valor o la audiencia a la que se dirige el proyecto de marca país. De este modo, el proyecto deberá incluir aquellas cuestiones que se han establecido en la primera fase, así como elementos y expresiones de la cultural nacional, de manera que sea representativo del país, priorizando aquellos que sean más beneficiosos para el proyecto (Belloso, 2010, p.46).

La definición de la visión y la misión de la marca país, que deberá tener unos objetivos limitados y factibles, resaltar los valores del país y definir los campos de actuación del proyecto, permite establecer un objetivo y lograr que todos los implicados en el proyecto, aunque trabajen de forma independiente, lo hagan de forma colectiva al perseguir el objetivo común y global (Abó, 2001, p.28). Asimismo, será clave definir aspectos como la audiencia hacia la que se dirige, ya sean turistas, actores políticos, consumidores, grupos de inversión o una suma de ellos, y la propuesta de valor de la marca país, es decir, qué ofrece a la audiencia, una propuesta de valor que deberá estar sustentada en su misión para obtener una mayor reputación (Echeverri, 2014).

En tercer lugar, obtenido ya el estado de la cuestión y el material bruto sobre el cuál definir el proyecto de marca país, aparece el “Establecimiento de estrategia”, donde se definirá la estrategia para lanzar el proyecto de marca país de una forma adecuada y que obtenga los objetivos planteados de la forma óptima. Esta fase, que se ha de concebir a largo plazo, es la que se considera determinante en el éxito o fracaso del proyecto y para que la estrategia sea exitosa. La planificación y sus componentes deben ser consistentes con los objetivos, los valores del proyecto, los recursos disponibles, el entorno o los sistemas organizativos (Abó, 2001, p.31).

Dentro de esta fase será también necesario definir a través de qué canales se va a comunicar el proyecto de marca país, definiendo las herramientas comunicativas o los canales a través de los que se llegará al *target* establecido. Estas herramientas son muy variadas y abarcan desde la presencia en ferias y congresos internacionales, realización de eventos de relaciones públicas, hasta la publicidad tradicional en medios de comunicación e internet (Dinnie, 2008), donde más recientemente las redes sociales han supuesto toda una revolución en la forma de comunicar, aunque esto será tratado más adelante en el marco teórico.

El desafío en esta fase será encontrar una estrategia creíble y relevante para la audiencia, que a su vez sea fiel y consecuente con la realidad y las aspiraciones del lugar, capaz de presentar y representar su pasado cultural y sus equivalentes modernos de una forma novedosa, creativa y motivacional que apele a las audiencias más jóvenes (Anholt, 2007, p.98).

En cuarto lugar, como última fase, aunque se trata de una fase que se alarga en el tiempo, aparece la "Evaluación y optimización" del proyecto de marca país. En esta última fase, atendiendo a cómo se ha alterado el contexto desde el momento inicial del proceso de construcción, se desarrollarán otros mensajes complementarios y jerarquizados según los públicos o el momento en el que se envíen, y, a su vez, se deberán autoevaluar los elementos de notoriedad, potenciando los estereotipos y aspectos positivos que se vinculan a la marca país y persiguiendo el liderazgo en aquellos campos donde el país se encuentre bien posicionado (Valls, 1992, pp.180-181).

La clave de esta última fase del proyecto de marca país es que, una vez lanzado el proyecto, es muy importante seguir evaluando y vigilando que se encamine adecuadamente a la consecución de los objetivos planteados y que no se desvíe, lo que provocaría malgastos económicos y de tiempo en los promotores del mismo. De este modo, además de monitorizar cómo evoluciona la percepción del país y de vigilar que siga yendo según lo planteado, gracias a esta vigilancia, será posible detectar amenazas y oportunidades de nueva aparición, así como predecir las decisiones de los principales competidores. Atendiendo a lo que se descubra en esta monitorización, será necesario tomar decisiones al respecto, optimizando y adaptando el proyecto a los nuevos descubrimientos (Sánchez Guitián, 2012, p.33).

Vista la importancia que tiene tener en cuenta a los distintos actores protagonistas y esbozado el proceso que se debe llevar a cabo para favorecer el establecimiento de una marca país fuerte, se defiende que "la marca país no puede quedar librada al azar ni estar atada a percepciones coyunturales" (Ramos y Noya, 2006, p.5), ya que si la marca no está diseñada y administrada, corre el riesgo de dispersarse.

2.2.4. Importancia y beneficios de la marca país

La gestión y consecución de una marca país fuerte y valorada genera distintos beneficios para el país que cabe considerar. Cuatro son los ámbitos en los que un país obtiene un retorno positivo de su gestión de la marca: Económicos, siendo este el aspecto en el que más autores coinciden sobre el impacto positivo; Políticos; Turísticos y Sociales.

En primer lugar, aquel país que se embarque en la tarea de establecer y potenciar una marca país disfrutará de un crecimiento económico global (Temporal, 2001, como se citó

en Anholt, 2003²; Pablo, 2016) gracias a una serie de beneficios económicos de distinta naturaleza:

- Los productos y servicios locales se vuelven más atractivos: al conseguir que un país sea reconocido por sus *stakeholders*, automáticamente se obtiene una mejor valoración de los productos y servicios locales y se les presupone una mayor calidad, ya que si el país obtiene un valor adicional por su marca, los consumidores dan un mayor valor a su *Made In* (Abó, 2001; Cerviño, Sánchez y Cubillo, 2005; Chicaiza, Lastra y Yáñez, 2014). También se logra aumentar la fidelidad de dichos consumidores con los productos del país en cuestión (Iglesias y Molina, 2008, p.111).

En ese sentido, los consumidores, en su decisión de compra, recurren a señales intrínsecas, como el rendimiento o utilidad, y extrínsecas, dónde se sitúa la marca país, que además cobra especial relevancia, ya que los compradores suelen tener un menor conocimiento de los productos extranjeros (Cerviño, Sánchez y Cubillo, 2005; Mihailovich, 2006).

Otro efecto derivado de este beneficio es que gracias a ese aumento del valor y la percepción de la calidad de los productos por parte de los consumidores, las empresas locales pueden aumentar el precio de dichos productos, justificándose en esa calidad extra que les aporta la marca país potente, lo cual se traduce en un mayor margen de beneficios de las empresas nacionales (Van Ham, 2008, p.130).

- Aumento de las exportaciones: Fruto del mayor reconocimiento de un país y de su marca, y, por ende, de la mejor predisposición de los consumidores para con sus productos y servicios, la venta de esos productos y servicios en el extranjero se verá incrementada (Abó, 2001; Temporal, 2001, como se citó en Anholt, 2003; Bonet, 2014). Pero no solo eso, ya que gracias a la protección y seguridad que la marca país otorga al parque empresarial nacional, también aumentarán las exportaciones de empresas nacionales, es decir, la internacionalización de aquellas que quieran aumentar su negocio en el extranjero, que ahora mejorarán

² La URL que incluye el trabajo de P. Temporal en el libro de Simon Anholt (2003) no se encuentra disponible en la actualidad.

el acceso a los mercados globales (Abó, 2001; Temporal, 2001, como se citó en Anholt, 2003; Zóttola, 2008).

En definitiva, “las compañías nuevas en mercados extranjeros y especialmente aquellas pequeñas con pocos recursos de promoción son las que más pueden beneficiarse al usar la denominación del país de origen en sus políticas de exportación” (Abó, 2001, p.26).

- Mejor entorno empresarial: aquellos países que apuesten por establecer y potenciar una marca nación incrementan la creación de nuevas empresas y generan “un entorno mucho más favorable para los negocios” (Alameda y Fernández, 2012, p.2). Además, las empresas locales se fortalecen gracias a la asociación que se establece entre ellas y los valores positivos del país, que ahora se alojan también en sus productos (Iglesias y Molina, 2008, p.111).
- Atracción de inversión: la decisión de establecer una marca país genera para el territorio una mayor atracción de la Inversión Directa Extranjera, ya que al contar con una serie de connotaciones positivas en los productos o servicios nacionales, mayor será el interés, la confianza y la seguridad de los inversores en destinar sus recursos a financiar proyectos que se encuentren bajo la protección de la marca país en cuestión (Abó, 2001; Temporal, 2001, como se citó en Anholt, 2003; Bonet, 2014; Mihailovich, 2006; Zóttola, 2008).

En segundo lugar, la política nacional también se beneficia del impacto y gestión de la marca país en distintas cuestiones:

- Aumento de la influencia internacional: además de ganar peso en los mercados internacionales, la marca país favorece que los gobiernos en cuestión tengan una mejor posición a la hora de adentrarse en la política internacional. De este modo, la influencia política de los países con una marca país fuerte será mayor que la de aquellos que no la tengan o esté peor valorada (Temporal, 2001, como se citó en Anholt, 2003; Van Ham, 2001). Estos países también dispondrán de una mayor influencia a la hora de negociar tratados internacionales con otros actores políticos, ya sean aliados o competidores, al disponer de una mejor posición en el contexto internacional (Iglesias y Molina, 2008; Zóttola, 2008).

- Disminución de actitudes críticas: una marca país potente ayuda a reducir los comentarios críticos con la política nacional sobre medio ambiente, recursos humanos, corrupción o amiguismos. En definitiva, lo que se consigue con la consecución de una marca nacional fuerte y relevante en el ámbito político internacional es que la opinión pública internacional sea más positiva hacia el país (Temporal, 2001, como se citó en Anholt, 2003; Zóttola, 2008).

En tercer lugar, el turismo es otro de los principales ámbitos que se beneficia de la buena gestión de la marca nacional:

- Potenciación del turismo: el efecto más inmediato de conseguir una marca país atractiva y bien valorada en el contexto internacional es que el territorio resulte más interesante ante aquellos turistas extranjeros a la hora de elegir un destino en el que realizar sus estancias vacacionales (Temporal, 2001, como se citó en Anholt, 2003; Bonet, 2014), aumentando, por tanto, el turismo gracias a la confianza y reputación de la marca país en concreto.

Además de atraer turismo, una fuerte marca país estimula la llegada de más inversiones en materia de turismo (Alameda y Fernández, 2012, p.2) y también se logra, gracias a la mayor calidad otorgada a los productos fruto de la buena marca país, consolidar la imagen nacional en el turismo interno (Chicaiza, Lastra y Yáñez, 2014, p.186).

- Diferenciación turística: disfrutar de una marca país fuerte y reconocida internacionalmente, además de atraer turismo e inversiones, también implica que el país cuente con una diferenciación con respecto a sus competidores internacionales (Pablo, 2016, p.87), obteniendo así una ventaja competitiva ante aquellos que dispongan de una marca menos valorada (Echeverri, 2014, p.41).

Por último, también la sociedad obtiene un retorno y un beneficio fruto de una buena marca país:

- Orgullo de pertenencia: el contar con una marca país bien vista por los inversores, por los turistas y por el contexto internacional en general hace que en los ciudadanos aumente el orgullo de formar de ese país reconocido en el extranjero, aumentando así la identificación de los mismos con los valores que promulga el

país (Rodríguez, 2014) y, en definitiva, mejorando la construcción del país en torno a la confianza, orgullo o armonía social (Temporal, 2001, como se citó en Anholt, 2003).

- Mejor nivel intelectual: al mismo tiempo en el que aumenta el orgullo de pertenencia del país se consigue también retener el talento que se genera en el país, disminuyendo la *fuga de cerebros* (Temporal, 2001, como se citó en Anholt, 2003) y consiguiendo así que tanto los estudiantes como los investigadores decidan realizar sus trabajos en el país, que ahora recoge el fruto de la inversión realizada en ellos. Pero no solo eso, ya que además de retener el propio, atrae el talento de otros lugares (Bonet, 2014; Pablo, 2016), talento que desea realizar su labor en un país bien visto y, por tanto, con mayor proyección y reconocimiento curricular.
- Mejor imagen y reputación: una marca país potente y reconocida por todos sus *stakeholders* provoca que el país cuente con una mejor imagen y con una reputación más alta de lo que la tendría si no gestionase su marca de una forma estratégica y decidida (Echeverri, 2014; Pablo, 2016).

Como queda patente, aquel país que decididamente se lance a gestionar su marca obtendrá un retorno que hace que merezca la pena realizar el esfuerzo, un retorno que además no se compone solo de cuestiones económicas, sino que supone también cuestiones políticas, turísticas o sociales que implican a sus ciudadanos, algo más que relevante para los territorios. En definitiva, tal y como explica Anholt (2003):

Una vez que la imagen de marca de un país comienza a mejorar, entra en juego un círculo virtuoso: el país promueve las marcas y las marcas promueven el país. Los productos con marca promueven el turismo, el turismo genera ingresos reales; La política exterior promueve la inversión interna, que mejora el entorno para las exportaciones de marca, que mantienen la imagen del país, mejorando el turismo, lo que hace que los consumidores sean más receptivos a las representaciones de cultura, lo que estimula la compra de exportaciones de marca... (Traducción propia de p.130).

Por ello, se justifica la importancia de la marca país en el contexto actual globalizado, donde una ventaja competitiva puede ser la diferencia que marque el buen devenir de un país sobre otro.

2.2.5. Diplomacia pública y *soft power*

Tal y como se ha explicado en el apartado de conceptos previos, la diplomacia pública guarda similitudes y diferencias con la marca país, pero en definitiva persiguen el mismo fin: mejorar las percepciones de un país en el exterior. En ese sentido, como explica Noya (2013), la diplomacia pública “persigue proyectar una imagen al servicio de los intereses de la política exterior, que debe dar alguna unidad a dicha diversidad, pues el objetivo es diferenciarse claramente de otros países” (p.40).

Relacionado con la marca país y con la política exterior en general, aparece el concepto de *Soft Power*, poder blando o poder cooperativo, como lo define Nye (1990) a finales de siglo:

El poder cooperativo es la capacidad de un país de estructurar una situación para que otros países desarrollen preferencias o definan sus intereses de manera consistente con la suya. Este poder tiende a surgir de recursos tales como la atracción cultural e ideológica, así como de las reglas e instituciones de los regímenes internacionales. (Traducción propia de p.168).

Por consiguiente, se entiende que cuanto más desarrollado esté el *soft power*, mayor será la competitividad del país en la era de la información actual, ya que podrá influir mejor en el proceso de elaboración del conocimiento y gozar de una mayor credibilidad tanto interna como externa (Iglesias y Molina, 2008, p.110).

Tabla 2.
Diferencias entre soft power y hard power.

Poder duro	Poder blando
Coerción	Persuasión, ideología
Realidad Material	Imagen, simbólico
Económico, militar	Cultural, valores
Control externo	Autocontrol
Información	Credibilidad, prestigio
Gobierno	Sociedad
Directo (controlable por el gobierno)	Indirecto (no controlable)
Intencional	No intencional (subproducto)

Fuente: Noya (2013, p.370).

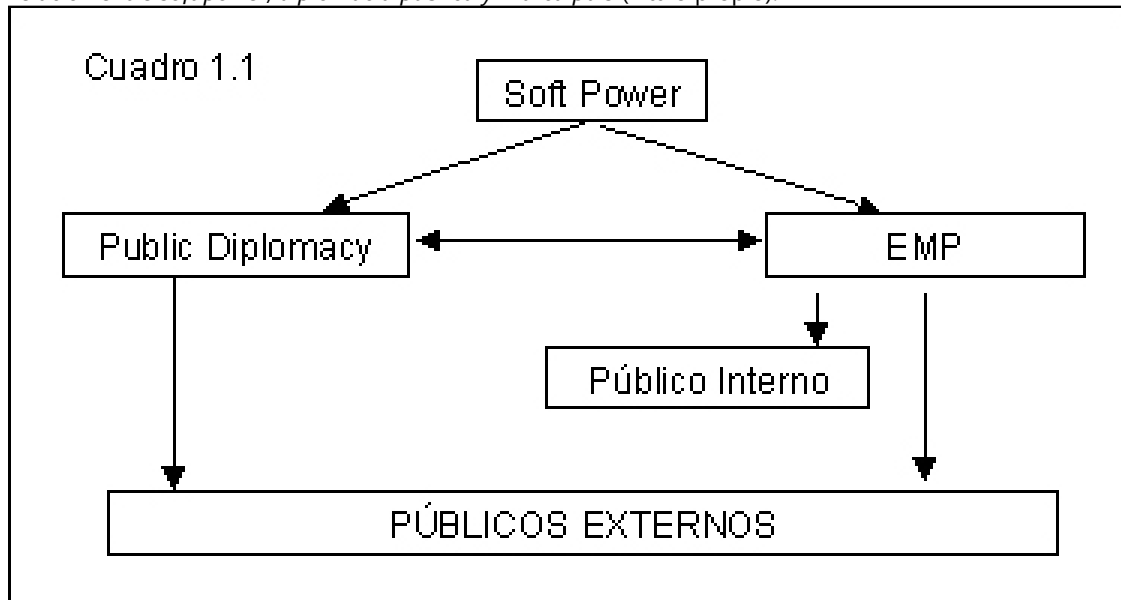
Este concepto está en contraposición al *hard power*, o poder duro, entendido como la capacidad de influir en los asuntos y en los actores políticos mediante fuerza, amenazas, pagos, sanciones punitivas y medidas coercitivas (Kagan, 2003; Nye, 2004; La Porte,

2007). Además, mientras que en el caso del poder duro el Estado tiene un control directo, en el caso del poder blando el Estado no tiene control al ser producidos en la sociedad civil por medios de comunicación, empresas u ONGs (Saavedra, 2012, p.139). En ese sentido, la Tabla 2 recoge y presenta las diferencias entre ambos conceptos. También en la diplomacia pública se descubre una dualidad de escuelas que se podrían denominar dura y blanda. La primera dimensión, llamada información política y asociada con una mentalidad dura, tiene objetivos a corto plazo de defensa del gobierno propio mediante medios de transmisión rápida de información como periódicos, radio o internet, mientras que la segunda, la comunicación cultural o de mentalidad sensible, busca presentar la sociedad mediante acciones culturales como películas o exposiciones, con objetivos a largo plazo (Signitzer, 2008).

Volviendo al concepto de *soft power*, este supone uno de los medios para definir la identidad de un país y mantener una marca atractiva y comercial en la escena mundial, y difiere de la marca país en que esta se refiere a esa identidad nacional y a la reputación basada en la imagen y el desempeño del país en el contexto internacional (Yum y Shim, 2016, p.111).

Figura 2.

Relación entre soft power, diplomacia pública y marca país (Título propio).



Fuente: Devoto (2008, p.28).

Por otro lado, tanto el *soft power* como la diplomacia pública guardan una estrecha relación con la marca país. Como Devoto (2008) presenta en la Figura 2, tanto la

diplomacia pública como la marca país se sitúan como herramientas del *soft power*, y señala que pueden actuar conjuntamente “ya que la primera abarca un campo de acción mayor que la segunda, y pueden llegar a complementarse e incluso potenciarse” (p.28).

En cuanto a los públicos objetivo, mientras la diplomacia pública se dirige a ciudadanos extranjeros sobre los que se busca influir positivamente para que mejoren sus percepciones con respecto al país en cuestión, la marca país, además de a los ciudadanos extranjeros, también se dirige a los ciudadanos propios, a los que busca influir para que se conviertan en representantes del país en el extranjero (Devoto, 2008, p.28).

Pese a que la idea de que la marca país es una parte del *soft power* es compartida por autores como Van Ham (2008, p.145), hay otros autores que no coinciden con esta relación de conceptos. Por ejemplo, Martínez (2015), afirma que la marca país triunfará si la ciudadanía se identifica con la promesa de marca que se intenta transmitir, “lo que se ha dado en denominar “diplomacia pública”: cada ciudadano es un embajador que transmite constantemente mensajes y contribuye a crear una imagen y una marca” (p.1), incluyendo los públicos internos dentro del *target* de la diplomacia pública, al contrario de lo expuesto por Devoto.

Por su parte, Iglesias y Molina (2008) difieren de Devoto en lo que se refiere a la relación entre diplomacia pública y marca país y afirman que la estrategia de marca país es “un instrumento de la diplomacia pública” para impulsar el desarrollo nacional y cuyos beneficios afectan a toda la sociedad (p.122).

2.2.6. Clasificación de los países: Índices y Rankings

Como se ha visto, los países obtienen numerosos beneficios por gestionar, trabajar y potenciar su marca. Sin embargo, no todos lo realizan con el mismo compromiso, ni todos obtienen los mismos beneficios ni retornos por esa gestión. Es ahí donde entran en juego una serie de rankings e índices que, tras considerar distintas variables y aspectos, elaboran una clasificación en la que los distintos países se posicionan en función de su cumplimiento en una mejor o peor medida de dichas cuestiones.

2.2.6.1. The FutureBrand Country Index

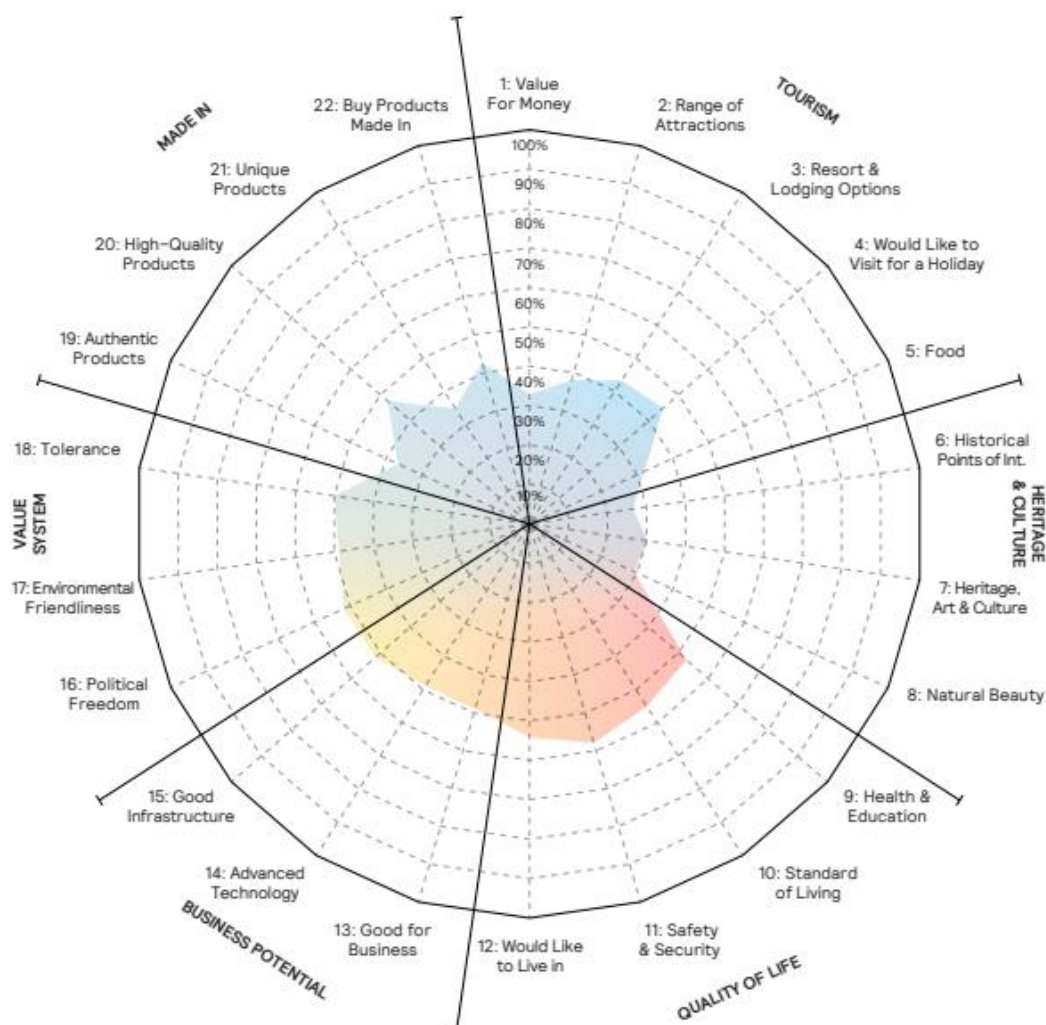
El índice *The FutureBrand Country Index* está elaborado por la compañía FutureBrand, una de empresas líderes en el mundo en el campo de la investigación, creación y gestión de la marca país. Este índice, que hasta 2018 se llamaba *Country Brand Index*, lleva midiendo desde 2005 las percepciones de los 75 países que cuentan con mejor Producto Interior Bruto (PIB) según el Banco Mundial para elaborar un ranking de los países mejor percibidos para invertir, comprar o visitar.

Sabemos por experiencia en investigaciones cualitativas previas sobre la marca país que la confianza en la estabilidad y la reputación de un país tiene un gran impacto en la forma en la que un país es percibido, y afecta a las principales decisiones sobre si: invertir o no en un país; comprar o no productos de un país; visitar o no un país por negocios o placer. (Traducción propia de FutureBrand, 2020, p.9).

Para la elaboración de este índice, FutureBrand realiza en torno a 2.500 entrevistas a empresarios, funcionarios y otros perfiles en puestos importantes que cuentan con una opinión formada y que acostumbran a viajar por el mundo. Para obtener los datos, recurren a un modelo propio que cuenta con seis grandes áreas, como se puede ver en la Figura 3: *Made In*, Turismo, Patrimonio y Cultura, Sistema de valores, Potencial de negocios y Calidad de vida. Dentro de cada uno de esas dimensiones, “utilizando 22 atributos, examinamos lo que importa cuando se trata de la reputación de un país, cómo se percibe tanto interna como externamente, y qué caracteriza un país en el que vale la pena invertir” (FutureBrand, 2020, p.29).

En cuanto a los nombres, de nuevo Japón es quien lidera el ranking, repitiendo el mismo puesto que en 2019. El país asiático aparece por delante de Suiza, Noruega, Alemania y Canadá, que completan las cinco primeras posiciones. Entre los atributos en los que más destaca Japón con respecto a los otros países, FutureBrand identifica en su ranking los relacionados con el *Made In* y el Potencial para los negocios, en especial la percepción de contar con una tecnología avanzada y la fabricación de productos de alta calidad. Asimismo, también aparece como bien valorado su patrimonio y cultura, contando con una buena calificación en la voluntad de ser visitado por los entrevistados (FutureBrand, 2020, p.75).

Figura 3.
Atributos medidos por FutureBrand para elaborar su ranking.



Fuente: FutureBrand, (2020, p. 15).

2.2.6.2. Anholt-Ipsos Nation Brands Index

El segundo de los índices es el *Anholt-Ipsos Nation Brands Index*, anteriormente llamado *Anholt Nation Brand Index* y *Anholt-GfK Nation Brands Index*. Este informe comenzó a elaborarse en 2005 de la mano del experto en marca país Simon Anholt y tenía una periodicidad trimestral, sin embargo, tras elaborarse junto a la empresa GfK, cambió su nombre y su periodicidad, pasando a lanzarse una vez al año, periodicidad que ha mantenido con el cambio a Ipsos.

Este índice “ayuda a los gobiernos, organizaciones y empresas a entender, medir y, en última instancia, construir una sólida imagen y reputación nacional” (Traducción propia de Ipsos, 2018, p.1). Para ello, miden el poder y la calidad de la imagen de marca de cada país en las seis dimensiones del *Hexágono de la Marca País* de Simon Anholt: Turismo,

Exportaciones, Gobierno, Inversión e Inmigración, Cultura y Patrimonio y Ciudadanos. Lo valorado dentro de cada una de estas dimensiones puede ser visto en la Figura 1.

Para la realización del índice de 2020 (Ipsos, 2020), el último publicado hasta el momento, se han medido y clasificado un total de 50 países de todo el mundo, escogiendo casos de cada uno de los continentes. Para su elaboración se han realizado más de 20.000 entrevistas en línea. El ranking de 2020 está liderado por Alemania, que repite la misma posición que en el año 2019, por delante de Reino Unido, que sube desde la cuarta posición, y de Canadá, que repite puesto. A destacar también son las caídas de Francia, del segundo al quinto puesto, y de Estados Unidos, que pasa del sexto al décimo en tan solo un año.

Por subcategorías, destaca que Canadá lidera en tres de las seis opciones, Gobierno, Personas e Inversión e Inmigración, lo que aun así no le permite entrar entre las tres mejores marcas país. Italia lidera en Cultura y en Turismo, mientras que el apartado de las Exportaciones está dominado por Japón.

2.2.6.3. Country RepTrak

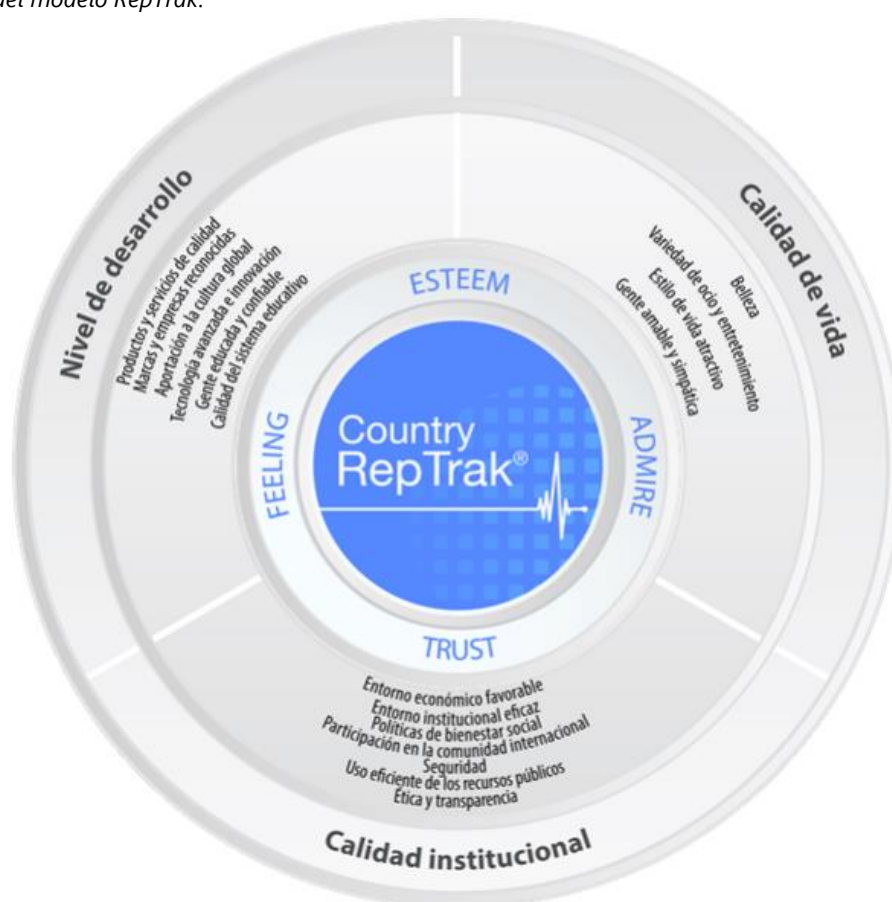
Como se ha comentado, la reputación es uno de los principales intangibles que tienen las marcas país a la hora de trabajar y gestionar su marca. Uno de los rankings más importantes en este aspecto es el *Country RepTrak* que realiza el Reputation Institute según los conocimientos que le aportan 20 años de experiencia en el análisis de la reputación corporativa. En 1998, encabezados por Charles Fombrum y Cees van Riel, lanzaron un proyecto global para entender y medir los distintos factores asociados a la reputación corporativa (Reputation Institute, s.f.). Más adelante, en 2004, comenzaron a realizar anualmente diferentes estudios en los que se analiza la reputación de las principales empresas mundiales a través de un indicador propio llamado *Pulse* con el que conocer el atractivo emocional de cada empresa.

De este modo, en 2008, el Reputation Institute comenzó a preguntar sobre los países para conocer y profundizar en las percepciones que los sujetos tenían sobre estos, dando lugar al *Country RepTrak* que:

Además de cuantificar el atractivo emocional que despierta y de explicitarlo racionalmente, el modelo *Country RepTrak*® correlaciona la reputación de un país con un conjunto predefinido de comportamientos favorables, como son recomendar su visita, vivir, trabajar, invertir y estudiar en él, comprar sus productos y/o servicios, y organizar y asistir a eventos que se celebren en el mismo. (Reputation Institute, 2020, p.5)

Para la realización de este ranking, el Reputation Institute (2020) se vale de una metodología desarrollada y elaborada por ellos mismos. En primer lugar, basándose en la idea de que la reputación supone el conjunto de percepciones que se tiene de una empresa, país, institución o persona, han desarrollado el indicador llamado *Pulse* para recabar la admiración, el respeto, la confianza y la buena impresión que el ente analizado provoca en los entrevistados.

Figura 4.
Esquema del modelo RepTrak.



Fuente: Reputation Institute (2020, p.5).

Una vez conseguido el atractivo emocional en el primer nivel de análisis, hace falta un segundo nivel que explique por qué tiene ese atractivo emocional, ahí aparece el modelo *RepTrak* (Figura 4), también creado por el Reputation Institute. Este modelo contabiliza

hasta un total de 17 atributos reputacionales que van desde el ocio y entretenimiento o la gente educada hasta el uso eficiente de los recursos públicos o el sistema educativo, y que se agrupan en tres dimensiones: calidad de vida, nivel de desarrollo y calidad institucional.

Finalmente, a través de un cálculo de regresiones logísticas, Reputation Institute logra averiguar la influencia de cada variable reputacional en los comportamientos, lo que ayuda a generar planes de acción concretos para cada problema reputacional.

La metodología se basa en entrevistas online a 30.000 individuos, de los que 20.000 pertenecen al antiguo G8, junto a muestras adicionales en mercados específicos (Reputation Institute, 2020, p.7). A estos se les pregunta sobre los 55 países con mayor PIB del mundo y con sus respuestas se confecciona la puntuación de cada uno de los países y el posterior ranking.

En su última edición del año 2020, el Reputation Institute refleja que Suiza se alza hasta el primer puesto, con 83,3 puntos en el indicador *Pulse*, seguida de Noruega y Finlandia, con 82,9 y 82,4 puntos respectivamente. Estos países ascienden con respecto a 2019 gracias al descenso registrado por Suecia, que pasa de liderar el ranking de 2019 a estar en la quinta posición (Reputation Institute, 2020, p.10).

Sobre Suiza, detalla el informe su buena actuación en los ámbitos de belleza y entorno natural, su estilo de vida atractivo, su responsabilidad y respeto en el ámbito internacional, su seguridad y su entorno económico, siendo de hecho el país más atractivo para invertir, según estos datos (Reputation Institute, 2020).

2.2.6.4. Nation Brands

Otro de los rankings de medición de las marcas país es el *Nation Brands*, elaborado desde 2011 por la consultora Brand Finance, en el que mide la fuerza y el valor de las marcas país de 100 países líderes del mundo. Para realizar su ranking, Brand Finance (2020, p.16) ha elaborado una metodología que se basa en cinco puntos:

1. Fuerza de la marca país: esta primera valoración se basa en la recolección de datos distribuidos en tres pilares clave, detallado en la Figura 5:

- a. Inversiones: donde se mide el comercio, la legislación, las relaciones internacionales, los impuestos, la educación, el talento desarrollado y su retención, la esperanza de vida o la igualdad, entre otros.
- b. Sociedad o Equidad: en este apartado se tienen en cuenta las métricas de familiaridad con otros países, reputación percibida del país, influencia sobre otros países, facilidad para hacer negocios, clima político y legal, patrimonio cultural, gastronomía, estilo de vida, confianza de los medios de comunicación o los valores de la ciudadanía, entre otros.
- c. Bienes y Servicios o Rendimiento: en cuyo apartado se evalúa el PIB, la cantidad de inversiones recibidas, la tasa de desempleo, el turismo recibido y el Estado de Bienestar.

Una vez que se han cuantificado cada una de las métricas de 0 a 100 se hace una media que constituye el *Brand Strenght Index*, según el cual se asigna a cada país un rateo del AAA+ al D.

Figura 5.
Obtención del *Brand Strenght Index*.

Investment	Equity	Performance
25%	50%	25%
Investment Sub-Categories	Equity Sub-Categories	Performance Sub-Categories
• Business & Trade: Tax, infrastructure, venture capital • Governance: Legal framework, judicial independence • International Relations: Environment, international openness. • Media & Communications: Internet usage/access, government online services • Education & Science: Staff training, universities, patents, graduate numbers • People & Values: Safety and security, life expectancy, equality	• Familiarity: Familiarity with respective nation(s) • Overall Influence: Perceived influence of respective nation(s) • Reputation: Perceived reputation of respective nation • Business & Trade: Brands, ease of doing business • Governance: Political climate, safety, legal international relations • International Relations: Influence, country relations • Culture & Heritage: Heritage, lifestyle, food • Media & Communication: Trustworthy, influential • Education & Science: Leaders in education • People & Values: Tolerant, friendly, fun	• GDP: Indicators of GDP and growth • Markets: Foreign direct investment, unemployment rates • Tourism: Tourism – frequency and average spend • Well-being: General population perceptions of general well-being and happiness

Fuente: Brand Finance (2020, p.16).

2. Tasa de regalías: tal y como el propio estudio presenta, este segundo paso viene determinado por la "referencia a las tasas promedio observadas en los sectores

que corresponden al país en función del Producto Interior Bruto (PIB) generado por los sectores primario, secundario y terciario” (Traducción propia de Brand Finance, 2020, p.17).

3. Ingresos: se realiza un pronóstico de las ventas que van a tener las marcas nacionales durante los próximos cinco años y, utilizando el PIB del país, se estiman los ingresos totales. Así, a través de las perspectivas económicas del Fondo Monetario Internacional, se aplica un valor a cada marca.

Figura 6.
Esquema de obtención de valor de marca.



Fuente: Brand Finance (2020, p.17).

4. Coste de capital promedio ponderado o tasa de descuento: con el objetivo de calcular el riesgo de cada economía se calcula una tasa de descuento, marcada por el coste promedio de las fuentes de financiación de una marca y el rendimiento mínimo requerido en el activo de esa marca. La tasa de descuento obtenida sirve para calcular el valor actual de los futuros beneficios.

5. Valor de marca: por último, se aplica la tasa de regalías calculada a las previsiones de ingresos para obtener una “contribución total de la marca” tanto para el valor de la marca país como para el valor del efecto de esta marca país. A la cifra resultante se le los impuestos locales y la tasa de descuento para obtener el “valor neto actual”. Por último, a las cifras originales de contribución de la marca se le agregan los valores descontados para obtener el valor de la marca país y de su efecto.

De este modo, tras aplicar esta metodología, resumida en la Figura 6, Brand Finance establece en su edición de 2020 que Estados Unidos es el país cuya marca tiene un mayor valor, que aunque

repite el mismo puesto que en 2019, su valor desciende un 14,5 %, sobre todo por el impacto de la Covid-19. Tras el país americano aparecen China, Japón, Alemania y Reino

Unido, todos ellos con pérdidas en el valor de su marca país, que en el caso de Alemania llega hasta el 21,5 % de descenso.

Brand Finance también establece un ranking atendiendo al primer paso de su metodología y clasifica a los países según la fortaleza de su marca. Este año, como novedad, añade los datos de su nuevo informe *Global Soft Power Index*. En dicha clasificación, Alemania es la primera clasificada con una puntuación de 84,9 y un ratio de AAA, siendo el único país que obtiene esa calificación. Por detrás aparecen Reino Unido, Suiza, Estados Unidos y Canadá, todos ellos con un ratio de AAA- y puntuaciones que van desde el 81,7 hasta el 83 sobre 100.

2.2.6.5. Bloom Consulting Country Brand Ranking

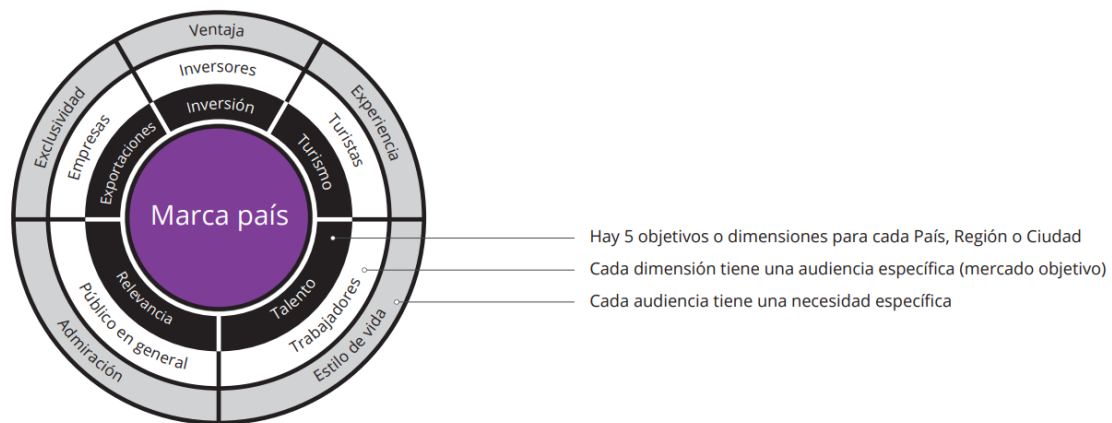
Otro de los principales rankings que miden la marca país es el que realiza Bloom Consulting (2019a y 2019b), consultora especializada en el *branding* de países y que fue fundada en 2003 por José Filipe Torres, experto internacional en marcas país. Esta empresa publica anualmente tres versiones de su *Bloom Consulting Country Brand Ranking*, una centrada en el comercio, otra en el turismo y una tercera, denominada *Digital Country Index*, en el mundo digital, aunque esta última tuvo en 2017 su última edición. En dichos rankings, la consultora analiza la actuación de las marcas de 193 países de todo el mundo.

Para la elaboración de sus rankings de Turismo y Comercio, Bloom Consulting utiliza una metodología común, aunque con pequeñas consideraciones. En primer lugar, la consultora ha creado la *Branding Wheel* de Bloom Consulting (Figura 7), en la que recoge cinco objetivos o dimensiones para los países, regiones o ciudades en la gestión de su marca.

Como la consultora explica en los resultados de su último ranking, “cada uno de esos cinco objetivos y dimensiones tiene un público objetivo específico con diferentes necesidades” (Traducción propia de Bloom Consulting, 2019a, p.5). De este modo, se puede observar que mientras la dimensión del Turismo tiene como *target* a los turistas y estos cuentan con la necesidad de gozar de una experiencia positiva, en el caso de la dimensión del Talento, el público lo configura la mano de obra y su necesidad es la de tener una buena calidad de vida. Completan esta rueda de Bloom Consulting las

dimensiones de Inversiones, cuyo *target* son los inversores y la necesidad son ventajas para sus negocios; Exportaciones, donde las empresas son el público objetivo y la unicidad de los productos ofertados la necesidad requerida; y Prominencia, donde el *target* se compone del público general y la necesidad es la de generar admiración.

Figura 7.
Branding Wheel de Bloom Consulting.



Fuente: Bloom Consulting, (2019a, p.5).

Además de esta rueda, Bloom Consulting (2019a, p.7) ha establecido un algoritmo que incluye cuatro variables y que sirve para analizar la situación de 200 marcas territorio y para establecer una comparación y clasificación entre ellas. Aunque estas cuatro variables son comunes a todos los rankings, los elementos analizados dentro de ellas varían según el tema de dicho ranking:

- Impacto Económico: mientras en el de ranking del Comercio se tiene en cuenta la media de los flujos de Inversión Directa Extranjera neta, así como del crecimiento neto de la Inversión Directa Extranjera que se refleja en los datos de la Conferencia de Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas durante los años 2013 a 2017, evitando así que los datos se alteren por cambios volátiles o inestabilidad política; en el de Turismo se contabiliza la media de turistas recibidos anualmente y su evolución entre 2013 y 2017, de nuevo con el objetivo de evitar cambios repentinos o inestabilidades que afecten al turismo.
- Demanda digital: Bloom Consulting ha desarrollado un software llamado D2 para medir el volumen de búsquedas en línea de actividades relacionadas con Turismo o Comercio en los países analizados, estableciendo que un mayor volumen de

búsquedas supone una marca país más atractiva. Para establecer ese volumen se ha valido de una serie de palabras clave distribuidas en tres grupos para cada ranking: en el caso del Turismo, se distribuyen entre Alojamiento, Información General y Actividades Específicas, y en el caso del Comercio, se reparten entre Clima de Negocios, Factores Socioeconómicos y Sectores Estratégicos.

- *Rating* CBS (estrategia de marca país): la consultora mide la precisión de las estrategias seguidas por las Agencias de Inversión y Promoción de cada país, en el caso del ranking de Comercio, y por las Organizaciones Nacionales de Turismo, en el caso de la clasificación turística. Para establecer el rating, Bloom Consulting realiza una comparación entre las principales estrategias que sigue cada una de las agencias, con las principales palabras clave establecidas en el software D2, obteniendo una mejor valoración aquella que tenga mayores coincidencias.
- Presencia Online: la consultora se vale de una herramienta de análisis de páginas web para analizar los sitios web de la Agencia de Promoción de las Inversiones de cada país, en el ranking de Comercio, y de las Organizaciones Nacionales de Turismo, en el de Turismo. De cada página web, la consultora analiza las visitas totales y el tiempo dedicado en cada una de ellas por visitante. Además, se contabiliza la difusión de las redes sociales, evaluando la presencia en Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram y YouTube, mejorando la valoración proporcionalmente al volumen de seguidores o visitas web que tenga cada país.

La suma de todas estas valoraciones tiene como resultado la obtención de la clasificación de la marca país con respecto al resto de naciones analizadas en el ámbito del Turismo y del Comercio.

Como reflejan los datos extraídos de los últimos rankings publicados, en el caso de *Bloom Consulting Country Brand Ranking 2019/2020* edición de Turismo (2019a), el país mejor valorado es Estados Unidos, que repite el mismo puesto que consiguió en la edición anterior. Comenta la consultora sobre Estados Unidos que “continúa dominando el gasto turístico a nivel mundial, mostrando un crecimiento constante que no muestra signos de debilitamiento” (Bloom Consulting, 2019a, p.13). El segundo puesto es para Hong Kong, que ha conseguido subir dos puestos con respecto a la edición anterior, mientras que España, figura en la tercera posición, manteniendo el mismo puesto que en el informe

previo y con una valoración de su estrategia de marca país de A, inferior a sus predecesores. Cierran el top-5 del ranking turístico Reino Unido, que sube cinco puestos, y Australia.

En cuanto a la versión comercial, la última edición del *Bloom Consulting Country Brand Ranking 2019/2020* edición de Comercio (2019b) refleja que, de nuevo, Estados Unidos es la marca país más potente gracias a la gran Inversión Extranjera Directa, récord del Banco Mundial, una demanda digital dominante, un sólido rendimiento en línea y un buen rating de su estrategia de marca país (Bloom Consulting, 2019b, p.13). El segundo lugar vuelve a ser para el Reino Unido, que repite la misma posición, mientras que China, tras subir un puesto, se coloca en el tercer puesto de este ranking. El top-5 lo completan India, que sube cinco posiciones, y Brasil, que baja dos puestos con respecto a la edición anterior.

En lo referente al tercer ranking de Bloom Consulting, el *Digital Country Index* (Bloom Consulting, s.f. a), este requiere a una metodología más reducida, apoyándose solo en el software D2 para cuantificar las búsquedas de ciudadanos de todo el mundo sobre un país en concreto, utilizando palabras clave divididas en distintas familias que a su vez se agrupan en las cinco dimensiones de la *Branding Wheel* de Bloom Consulting. Así, en la edición de 2017, la última publicada hasta el momento, Reino Unido es la mejor clasificada y sube 7 puestos con respecto a la edición anterior. A los británicos les siguen Estados Unidos, Japón, Alemania y Canadá. En cuanto a la clasificación en cada una de las dimensiones, Estados Unidos lidera las búsquedas digitales en Exportaciones, China en las inversiones, España en el Turismo, Canadá en el Talento y Reino Unido las búsquedas de la Prominencia.

2.2.6.6. Best Countries Ranking

Otro de los rankings que clasifican a los países atendiendo a distintos criterios es el que elaboran conjuntamente el medio U.S. News & World Report, la consultora BAV Group y la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania (Estados Unidos), que en 2020 han lanzado la quinta edición de su *Best Countries* (U.S. News, BAV Group y Wharton, 2020), donde además de una clasificación general, realizan una serie de clasificaciones atendiendo a distintas áreas y criterios en las que los resultados varían según la materia

central, que va desde los mejores países para realizar aventuras o emprender, a la herencia cultural o el poder de los mismos:

El informe y los rankings de *Best Countries 2020* se basan en cómo las percepciones globales definen a los países en términos de una serie de características cualitativas, impresiones que tienen el potencial de impulsar el comercio, los viajes y las inversiones y afectan directamente a las economías nacionales. (Traducción propia de U.S. News, BAV Group y Wharton, 2020, p.3)

Para la realización del estudio y la clasificación de los países se establecen hasta 65 atributos de países, que van desde descriptores de países a aspectos o ideas que van asociadas a una nación moderna. Estos atributos se agrupan en nueve subrankings: Aventura, Ciudadanía, Influencia Cultural, Emprendimiento, Patrimonio, Expectativas de Crecimiento, Apertura al Negocio, Poder y Calidad de Vida. Sin embargo, no todos estos subrankings tienen el mismo peso en la puntuación global, sino que se correlacionan con “el PIB de 2017 en paridad de poder adquisitivo per cápita, una medida de prosperidad inclusiva, según lo informado por el Fondo Monetario Internacional” (Traducción propia de U.S. News, BAV Group y Wharton, 2020, p.3), haciendo que la suma total de sus ponderaciones sea de 100.

Los atributos fueron presentados en una encuesta realizada a más de 20.000 personas de 36 países de América, Asia, África y Europa, que tenían que evaluar la asociación de dichos términos con cada país. Así, cuanto mayor era la asociación de cada término con un país, mayor era ese atributo en concreto en ese país. Tras esto, las puntuaciones se normalizaron con el objetivo de establecer una escala que pueda compararse en todos los ámbitos, y gracias a la división por subrankings, es posible realizar clasificaciones temáticas según los atributos que se incluyen en dichos apartados.

En el *Best Countries 2020* (U.S. News, BAV Group y Wharton, 2020, p.2 y U.S. News, 2020a) Suiza aparece como mejor país del estudio, gracias a destacar en los subrankings de Ciudadanía, Apertura a los Negocios, Calidad de Vida y Emprendimiento, datos que le han dado el primer puesto. El segundo puesto lo ocupa Canadá, que con una puntuación de 99,4 sobre 100 sube una posición con respecto a 2019, destacando en las encuestas en las categorías de Calidad de Vida (categoría que además lidera), Ciudadanía, Emprendimiento y Apertura a los Negocios. Cierra el podio Japón, que con 97,9 puntos

baja una posición con respecto al año anterior, sobresaliendo en las categorías de Emprendimiento, Expectativas de Crecimiento y Poder. Cierran el top-5 Alemania, que mantiene la misma posición, y Australia, que sube dos puestos con respecto a 2019.

En cuanto a las clasificaciones por categorías o subrankings (U.S. News, BAV Group y Wharton, 2020, p.2), Brasil lidera el ranking de Aventura; Suecia es la mejor vista en cuanto a Ciudadanía; Italia es la que mayor influencia cultural proyecta y la que mejor patrimonio tiene; Alemania lidera la subcategoría de emprendimiento; los Emiratos Árabes Unidos cuenta con la mejor valoración en Expectativas de Crecimiento; Luxemburgo destaca en la Apertura para los Negocios; Estados Unidos en el Poder y Canadá, como ya se ha comentado, en la Calidad de Vida.

2.2.7. Casos de éxito de marcas país

Como se ha podido ver en los distintos rankings, hay una serie de países que copan y se distribuyen las primeras posiciones de estas clasificaciones fruto de la decidida gestión que realizan de sus marcas país.

2.2.7.1. Alemania

Alemania es uno de los países que cuenta con una de las marcas más valoradas por los distintos rankings. Conseguir estos buenos resultados ha sido fruto del trabajo y el esfuerzo a lo largo del tiempo. De este modo, destacan dos grandes momentos en la historia moderna alemana en lo relacionado con la marca de su país.

Antes de ello, cabe recordar que Alemania fue una de las protagonistas del s. XX, estando presente en dos guerras mundiales de las que salió derrotada, con la consecuente división de su territorio, que pasó a estar ocupado por Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia y la URSS (Wikipedia, 2017, 28 de noviembre.). Tras la caída del muro de Berlín en 1989, Alemania encaraba la entrada en el nuevo milenio unida territorialmente y con la voluntad de crecer con paso firme.

El primer momento clave del s. XXI a destacar es la celebración del Mundial de Fútbol de 2006 en territorio germánico. Un momento en el que Alemania se encontraba con “el reto de encontrar formas de presentar y representar sus logros económicos, sociales y culturales del pasado junto con sus logros modernos de forma que atraigan a los

públicos objetivo internos y externos.” (Walsh y Wiedmann, 2008, p.154). Como reflexionó el filósofo alemán Gunter Gebauer, el Mundial de Fútbol sirvió para que los alemanes comprendieran qué quieren y qué pueden llegar a ser, mostrándose de una forma divertida, abierta, entusiasta y amigable durante la celebración del Mundial, rompiendo el cliché de ser una nación seria y sin sentido del humor y, en definitiva, logrando “un *re-branding* fundamental del país” (Walsh y Wiedmann, 2008, p.154).

El segundo momento clave en la marca Alemania sucede precisamente un año antes del Mundial de Fútbol, cuando en 2005 el Gobierno Federal de Alemania junto con la Federación de Industrias Alemanas desarrollaron la iniciativa *Deutschland – Land der Ideen* o *Germany – Land of Ideas* (Alemania, tierra de ideas). Y es que las ideas son algo clave para el país:

Las ideas son la materia prima más valiosa de Alemania, lo que garantiza un futuro viable. Por lo tanto, la iniciativa “*Germany – Land of Ideas*” busca buenas ideas y personas que las implementen. [...] *Land of Ideas* promueve Alemania en casa y en el extranjero. Las ideas y personas en la red representan inspiración, apertura y acción audaz. Son embajadores de una Alemania cosmopolita que está preparada para el futuro. (Traducción propia de *Deutschland – Land der Ideen*, 2017, p.1)

Esta iniciativa cuenta con dos objetivos principales: presentar el país externa e internamente como una tierra de ideas cosmopolita y moderna y como un lugar propio para inversiones innovadoras, alta tecnología y negocios; y hacer visibles y utilizar como casos de éxito las iniciativas de ciudadanos o emprendedores alemanes que destaquen por su innovación o su ingenio (*Deutschland – Land der Ideen*, 2017, p.4).

El objetivo de esta iniciativa, que contaba con un presupuesto de 20 millones de euros, era reforzar la Marca Alemania, “tanto interna, deseosa de transmitir el mensaje de una identidad única que superara la tradicional división este/oeste, como externa, invitando a dejar atrás la imagen estereotipada de los

alemanes como excesivamente rígidos” (Sánchez-Gutián, 2012, p.53). Solo en 2005, gracias a esta iniciativa, se contabilizó un resultado de 5.000 millones de impactos en

Figura 8.

Logo de Deutschland – Land der Ideen.



Fuente: *Deutschland – Land der Ideen*, (s.f.)

todo el mundo, algo que además quedaría reforzado con la celebración (y el éxito en su organización) del Mundial de Fútbol de 2006, un año más tarde. Como sentencia Sánchez Guitián (2012): “Hace unos años la imagen país de Alemania podía ser muy cuadriculada; después del 2005 la creatividad y la innovación comenzaron a explorar su hueco” (p.53).

En la actualidad su labor sigue vigente y la iniciativa organiza varias actividades y proyectos. Entre ellos destaca la competición “Landmarks in the Land of Ideas”, que ha dado premios a más de 2.500 ideas y proyectos innovadores desde 2006. Esta competición cuenta desde 2013 con una temática anual y en su última edición de 2019 el tema “*digitalize. revolutionize. motivate. Ideas for Work and Education in Germany and Europe*” (digitaliza, revoluciona, motiva. Ideas para el trabajo y la educación en Alemania y Europa) es el elegido (Deutschland – Land der Ideen, s.f.). Pero eso no es todo, también tiene otras muchas iniciativas, como *German Mobility Prize*, *DLD Campus*, *africaXchanger*, *Tec2You* o *Years of Germany abroad*, una iniciativa presentada en 2007 y destinada a presentar Alemania en el extranjero como un lugar favorable a los negocios, la ciencia o la cultura que ofrece soluciones innovadoras e ideas creativas para superar los retos del futuro. Esta iniciativa ha presentado Alemania en países como China, India o más recientemente Arabia Saudí (Deutschland – Land der Ideen, 2017, p.3).

La actividad de promoción de la Marca Alemania también ha tenido su repercusión en los diferentes rankings que miden las marcas país. De hecho, la marca del país germánico aparece como la más fuerte según el *Nation Brands 2020* de Brand Finance (2020) y según el *Anholt-Ipsos Nation Brands Index* de 2020 (Ipsos, 2020). También cuenta con una buena posición en el *FutureBrand Country Index* (FutureBrand, 2020), el *Digital Country Index '17* (Bloom Consulting, s.f. a) y en el *Best Countries 2020* (U.S. News, BAV Group y Wharton, 2020, p.2), donde aparece como el cuarto mejor clasificado, aunque liderando la subclasificación del Emprendimiento en el tercer caso. Por último, peor es su participación en rankings como los de Bloom Consulting, donde aparece décima en la edición de Turismo (Bloom Consulting, 2019a) y novena en la edición de Comercio (Bloom Consulting, 2019b), o el *Country RepTrak* (Reputation Institute, 2020), donde figura en la décimonovena posición con una valoración en el medidor *Pulse* de 70,3, por detrás de países como Italia, Portugal o España.

2.2.7.2. Australia

La marca Australia es una de las marcas país más reconocidas en el mundo. Del mismo modo que el caso alemán, el país de las antípodas comenzó a preocuparse de su gestión con motivo de la celebración de un gran evento deportivo en sus territorios, los Juegos Olímpicos de Sídney del año 2000. La designación de la ciudad australiana como sede del evento se realizó en 1993 y dos años más tarde, la Comisión de Turismo de Australia lanzó Brand Australia con el objetivo de ampliar la imagen turística de todo el país y no tanto de regiones o ciudades en concreto, y apoyándose en la atención que los Juegos Olímpicos iban a generar para el país. De hecho, Brand Australia colaboró con la marca olímpica y con los distintos socios olímpicos para realizar proyectos que incluyeron colaboraciones en la competición, paquetes hospitalarios y campañas de publicidad. Todo ello generó 170 millones de dólares de exposición adicional para Australia según datos de la Comisión de Turismo de Australia (Brown et al., 2004).

Figura 9.

Logo de Australia Unlimited.



Fuente: Austrade (s.f. a).

Antes de eso cabe hablar de Austrade, la agencia gubernamental creada en 1985 bajo la *Ley de la Comisión Australiana de Comercio e Inversión* (Austrade, s.f. a). Esta agencia tiene la responsabilidad de potenciar el comercio internacional, la educación, la inversión y el turismo australianos aportando información,

consejo y servicios y es la encargada de promover la marca país australiana. (Austrade, s.f. b). Hasta 2019, tuvieron en *Australia Unlimited* la cara visible de su iniciativa de marca país, no obstante, desde enero de 2019 no se observan actualizaciones en sus perfiles en redes sociales, lo que lleva a pensar que ha dejado de estar activo y que la actividad la dirige exclusivamente Austrade (Australia Unlimited, s.f.).

Ahora, a través del programa *Australia's Nation Brand* busca colocarse como "una oportunidad para que las empresas se basen en la sólida marca internacional de Australia para abrir puertas internacionales y mantenerlas abiertas" (Austrade, s.f. c).

En palabras de Andrew Forrest, el máximo dirigente de la iniciativa:

La iniciativa de marca país está aquí para comercializar todo el país: los veinticinco millones de personas en Australia, todos los estados y territorios y todas las corporaciones. Necesitamos fortalecer la posición global de Australia para capitalizar la profundidad de nuestros talentos humanos y naturales y crear una marca que sirva a las empresas ahora, y las que nuestros hijos comenzarán mañana. (Traducción propia de Austrade, s.f. c)

Durante el periodo entre 2019 y 2020, la labor del programa se ha centrado en continuar impulsando la prosperidad del país, desarrollando comercios de calidad y potenciando las inversiones en los negocios emergentes. Reporta la agencia que durante el último año, en el que tuvo un presupuesto de 213 millones de dólares, tuvo más de 200.000 impactos en medios de comunicación y que ha conseguido subir sus seguidores en hasta un 45 % en sus perfiles de YouTube, Twitter, Facebook, LinkedIn e Instagram (Austrade, 2020).

El trabajo que Australia ha realizado en torno a su marca país ha tenido unos resultados visibles en los distintos rankings encargados de medir este aspecto, figurando prácticamente en todos dentro de los 10 países mejor valorados. Así, por ejemplo, en el *Best Countries 2020*, Australia aparece en la quinta posición, destacando en calidad de vida y ciudadanía (U.S. News, BAV Group y Wharton, 2020), misma posición que tiene en el *Country Brand Ranking 2019/2020* de Bloom Consulting en su edición de Turismo, donde cuenta con una valoración de AA según sus mediciones (Bloom Consulting, 2019a). En el *Digital Country Index '17* también de Bloom Consulting (s.f. a) aparece en la sexta posición, destacando en Prominencia y Talento, mientras que en la versión de Comercio figura en el séptimo puesto (Bloom Consulting, 2019b). En cuanto al resto, se mantienen dentro de las diez primeras posiciones dentro del *Anholt-Ipsos Nation Brands Index de 2020* (Ipsos, 2020) y del *Country RepTrak de 2020* (Reputation Institute, 2020), figurando en la octava posición en ambos casos. Por último, destaca su puesto número 11 en el *The FutureBrand Country Index 2020* (FutureBrand, 2020) donde mejora en cuatro posiciones su situación del año anterior, y su duodécima posición en el *Nation Brands 2020*, donde se mantiene igual que en 2019 (Brand Finance, 2020).

En cuanto a sus próximos pasos, se encuentran inmersos en un plan estratégico a cuatro años que acaba en 2022, y que cuenta entre sus prioridades con mejorar las colaboraciones con los socios de la marca país, promocionar Australia y sus capacidades en el contexto internacional, aumentar la influencia política, abordar la transformación digital e invertir en el desarrollo de talento, entre otros. Con todo ello, en 2022 esperan haber conseguido ser una entidad digital con tecnología puntera, con talento motivado y retenido, a la vez que las inversiones se han aumentado y se ha dotado de un valor añadido a los servicios y productos australianos en el contexto internacional (Austrade, 2018).

2.2.7.3. Canadá

La gestión de la marca país de Canadá ha tenido una evolución y procesos durante los años recientes que han desembocado en la buena apreciación del país por parte de los distintos rankings en los que esta nación norteamericana se incluye. Aparecen distintos momentos clave desde comienzos de siglo en lo que a voluntad de gestionar su marca país se refiere.

El primero de ellos se sitúa en el año 2005 cuando se decide refrescar la marca turística de Canadá con el objetivo de atraer más turistas, ya que investigaciones previas del gobierno mostraban que, aunque el país estaba bien visto, no era la primera opción turística para los viajeros, que lo veían más como un punto intermedio entre el origen y el destino. En octubre de ese año, la Comisión de Turismo de Canadá presentó una estrategia de *marketing* global llamada *Canada – Keep Exploring* para “dar a conocer a los viajeros la posibilidad de crear su propia experiencia, de sentir y formar vivencias, probar cosas nuevas, conocer gente amable y descubrir nuevas perspectivas del país” (Echeverri y Rosker, 2011, p.193).

Esta primera parte del proyecto tuvo una inversión de más de 26 millones de dólares y continuó con sus objetivos de dar a conocer el país y de atraer a clientes para que compren productos canadienses y a turistas a que vivan su propia experiencia con buenos resultados durante los años venideros.

Así se llega al segundo momento clave, el año 2008, cuando la Canadian Tourism Commission se centró en integrar los elementos de la marca en todas las actividades turísticas y comerciales y desarrolló una iniciativa

Figura 10.
Logo de Destination Canada.



Fuente: Destination Canada (2020).

para valorar su marca país y tener un punto de referencia con el que justificar la inversión que iba a realizar como parte de la planificación estratégica del periodo 2009-2013, “especialmente, para medir el crecimiento de la marca a lo largo del periodo relacionado con la estrategia de los Juegos Olímpicos de Invierno que se desarrollarían en Canadá en el 2010” (Echeverri, 2014, p.85).

Dicho esfuerzo tuvo su repercusión en las cifras turísticas del país, ya que como presenta el reporte anual de 2019 de *Destination Canada* (el nuevo nombre de la Canadian Tourism Commission), la cifra de turistas no ha hecho más que crecer desde el año 2009, cuando alcanzó el punto más bajo en lo que va de siglo con menos de 16 millones de visitantes, hasta situarse en los 22,1 millones de turistas internacionales con los que ha contado el país en 2019 (Destination Canada, 2020, p.14). Todo esto viene a corroborar lo que afirma Echeverri (2014):

El camino de Canadá y su marca país permanece y es consistente en el tiempo, sus objetivos están delimitados y la realidad les ha permitido mantenerse como país líder entre los rankings que miden estas marcas en sus diferentes espectros, y particularmente este país continua firme y su gobierno pese a los cambios de administración crece en su aporte al país en términos económicos, sociales y culturales. (p.91)

Fruto de ese esfuerzo e inversión de recursos Canadá ha logrado posicionarse como uno de los países mejor valorados por los distintos rankings que evalúan la marca país. Por ejemplo, en el *Best Countries 2020*, Canadá figura como el segundo mejor país, solo por detrás de Suiza y destacando por su calidad de vida, ciudadanos y apertura para los negocios (U.S. News, BAV Group y Wharton, 2020), mientras que en el *Anholt-Ipsos Nation Brands Index* de 2020 aparece clasificada como la tercera mejor nación, repitiendo el puesto de 2019 (Ipsos, 2020). Por su parte, en el *Country RepTrak* de 2020, el país aparece como el sexto con mejor reputación, con 81,4 puntos (Reputation Institute, 2020)

y en el *FutureBrand Country Index* de 2020, el país americano aparece posicionado en el quinto mejor puesto, subiendo dos puestos con respecto a 2019 (FutureBrand, 2020). También aparece en una buena posición en el *Nation Brands 2020* de Brand Finance (2020), siendo la quinta clasificada entre las marcas país con mayor fortaleza y la octava más valiosa. En cuanto a los distintos rankings de Bloom Consulting, Canadá obtiene el octavo mejor puesto en la edición de Comercio (Bloom Consulting, 2017a), el décimosexto puesto en el de Turismo, bajando una posición con respecto al informe anterior (Bloom Consulting, 2019b) y la quinta posición en el *Digital Country Index* (Bloom Consulting, s.f. a).

De cara al futuro, en 2018 lanzaron su estrategia a cinco años *Estrella Polar 22*, una idea que busca mejorar la colaboración de todos los agentes canadienses "que servirá como un punto focal para que la industria se una de manera coordinada y unificada para invertir y promover Canadá en mercados internacionales prioritarios como nunca antes" (Destination Canada, 2018, p.17).

2.2.7.4. Estados Unidos

El caso de los Estados Unidos es singular puesto que, pese a tratarse de un país que hasta hace relativamente poco no ha realizado esfuerzos en gestionar su marca país, es uno de los países mejor valorados por los distintos rankings presentados en el punto anterior. Como explica Echeverri (2014), "independiente de la estrategia, es un país que ha construido una fuerte imagen hacia el exterior gracias a su cultura, el poder de sus medios, su economía y a su papel en la historia del último siglo" (p.92).

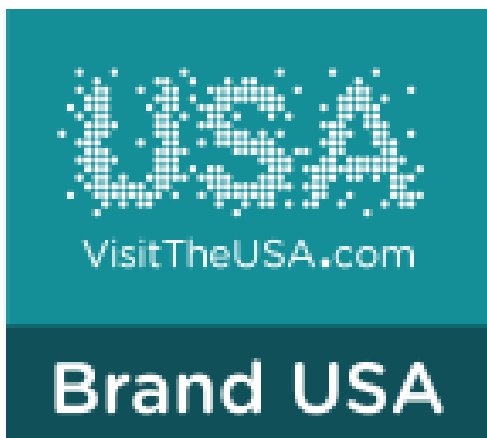
Uno de los hechos que más ha marcado la historia reciente de los Estados Unidos fueron los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001, que tuvo sus consecuencias directas en el volumen de turistas que llegaban al país, en primer lugar, e indirectamente, dio pie a la voluntad del país de comenzar a gestionar su marca país. Así lo afirma Brand USA (2015), que explica que:

Aunque Estados Unidos sigue siendo uno de los destinos turísticos más populares del mundo, durante la primera década de este siglo, mientras el mercado mundial de viajes estaba en auge, la participación de los EE. UU. en viajeros internacionales disminuyó un 37%, del 17,2% en 2000 al 12,4% por ciento en 2010. El impacto resultante en la economía estadounidense fue una pérdida anual de

467,000 empleos y 606 mil millones de dólares en ingresos perdidos. Además de ser visto como poco acogedor (resultado de las mayores medidas de seguridad después del 11 de septiembre) y demasiado familiar, Estados Unidos también era una de las pocas naciones industrializadas del mundo sin una junta nacional de turismo que atrajera a viajeros internacionales a sus costas con el fin de para alimentar la economía de la nación. (Traducción propia de p.3)

Fruto de ello fue la creación en 2009 de Brand USA, la primera institución público-privada

Figura 11.
Logo de Brand USA.



Fuente: Brand USA (s.f.).

estadounidense destinada a encabeza un esfuerzo de *marketing* coordinado a nivel mundial para promocionar el país como destino turístico, empezando a operar en mayo de 2011. Brand USA (2019) cuenta con el objetivo de “aumentar las visitas internacionales incrementales, el gasto y la participación en el mercado para impulsar la economía de nuestra nación y mejorar la imagen de los Estados

Unidos en todo el mundo.” (p.1), apoyando su estrategia en cinco pilares básicos de actuación:

1. Creación de *marketing* innovador que promueva la totalidad del país a través de todas sus acciones.
2. Potenciar la bienvenida, inspirar y agradecer a los turistas su visita al tiempo que se les informa sobre los visados y las políticas de entrada.
3. Construir y mantener confianza con los *stakeholders* de todo el mundo a través de un alcance inclusivo y de un compromiso a través de palabras y acciones.
4. Añadir y crear valor a través de plataformas colaborativas para potenciar la marca Estados Unidos, a través de propuestas que no se podrán hacer individualmente.
5. Optimizar los resultados y maximizar el retorno de la inversión enviando los mensajes adecuados, a través de los canales adecuados, en el lugar y momento preciso.

Y fruto de esta decidida gestión de su marca país, los resultados obtenidos son más que positivos, tal y como presenta Brand USA en su reporte del año fiscal 2019, previo al impacto de la Covid-19, donde destaca que desde 2013 hasta 2019, la institución ha

aumentado en 7,5 millones la cifra de visitantes y en 25.000 millones de dólares el gasto que estos realizan, lo que ha supuesto un impacto económico cercano a los 55.000 millones de dólares y la creación de más de 50.000 puestos de trabajo (Brand USA, 2019, p.5).

En cuanto a su posición en los distintos rankings, Estados Unidos es uno de los países mejor valorados por las distintas metodologías de cada una de las clasificaciones comentadas con anterioridad. Prueba de ello es que el país americano ocupa la primera posición en tres de los estudios presentados, en el *Nation Brands 2020* (Brand Finance, 2020) donde se sitúa como la marca país más valiosa por delante de China y Japón, mientras que en las dos ediciones del ranking de Bloom Consulting, Comercio (Bloom Consulting, 2019a) y Turismo (Bloom Consulting 2019b), figura como país mejor valorado por delante de Reino Unido y China, y de Hong Kong y España respectivamente, repitiendo en los tres la misma posición que ocupó en 2019. Además, en el *Digital Country Index* (Bloom Consulting, s.f. a) figura como el segundo mejor país, solo por detrás de Reino Unido. También destaca su séptima posición en el *Best Countries 2020*, destacando en emprendimiento, poder e influencia cultural (U.S. News, BAV Group y Wharton). Más discreta es su posición en otros rankings, como en el *Anholt-Ipsos Nation Brands Index* de 2020 (Ipsos, 2020), donde Estados Unidos aparece décimo tras sufrir una caída de cinco posiciones con respecto a 2019, o como en el *The FutureBrand Country Index 2020* donde aparece en la posición décimotercera (FutureBrand, 2020). Por último, más discreta es su posición en el *Coutry RepTrak* de 2020, donde aparece en el puesto 38 con una puntuación en el *Pulse* de 59,6 por debajo de la media global de 63,1 y en peor posición que ejemplos como Filipinas, Indonesia o Perú.

Por último, en lo que se refiere a los próximos pasos, Brand USA establece las principales líneas a seguir en su año fiscal 2021 para sortear y contrarrestar las dificultades que ha impuesto la Covid-19 para sus registros. Así, entre los principales objetivos destacan el gasto en la preparación para que en cuanto se pueda, impulsar fuertemente la recuperación, mantener las líneas de viajes en mercados clave, mantener el interés de viajar a los Estados Unidos en esos mercados clave e informar e involucrar a todos los socios implicados en el impulso de la marca país estadounidense (Brand USA, 2020, p.5).

Como concluía sobre la crisis económica de principios de los 2010 Echeverri (2014, p.100), la crisis no ha sido impedimento para que la marca país de Estados Unidos haya seguido potenciándose con el fin de aumentar las exportaciones y atraer turistas e inversión extranjera directa, variables que ayudan al crecimiento del país y estimulan la economía, mentalidad que se extrapola a la nueva crisis protagonizada por la pandemia sanitaria.

2.2.7.5. Japón

El último de los casos destacables es el de Japón. El país asiático es uno de los mejor valorados por los distintos rankings, como se verá más adelante y a lo largo de su historia reciente, como en los casos anteriores, hay unos años clave en la formación y desarrollo de su marca país.

El primero de ellos se encuadra en el periodo entre los años 2004 y 2005, cuando el Gobierno japonés utiliza y acuña el eslogan "*Cool Japan*" y lo adjunta a los proyectos de marca país que realiza (Valaskivi, 2013, p.485). Esta idea tiene su origen en un artículo publicado por Douglas McGray en 2002 titulado *Japan's gross national cool*, en el que describe el éxito de aspectos japoneses, como productos de su cultura popular, el manga y el anime (como por ejemplo *Dragon Ball* o *Pokémon*), el diseño o el estilo de vida. La idea principal de este autor, tal y como explica Valaskivi, es que "este nuevo tipo de popularidad ha creado una nueva imagen para Japón, una imagen que tiene, de hecho, un impacto positivo en el Producto Interior Bruto y puede potencialmente incrementar su atractivo global" (Traducción propia de Valaskivi, 2013, p.488).

Esta iniciativa fue impulsada por el gobierno de Koizumi, que presidió el país desde 2001 a 2006, y buscaba utilizar la cultura mediática para impulsar los intereses nacionales. Durante este gobierno se establecieron numerosos comités para la promoción de la cultura japonesa, aunque ninguno contaba con la responsabilidad de promover, planificar e implementar políticas coherentes en este ámbito (Iwabuchi, 2015, p.423). De hecho, no fue hasta el año 2010 cuando se estableció un órgano responsable de esta estrategia de promoción de la marca país, el Cool Japan Advisory Council, que desde noviembre de ese mismo año se puso a trabajar en elaborar recomendaciones para desarrollar la Marca Japón (Valaskivi, 2013, p.487).

Paralelamente a la creación del Cool Japan Advisory Council, también en 2010, nace también la campaña de turismo titulada *Japan Endless Discovery*, una campaña que utilizaba al grupo musical Arashi como representantes para la promoción del turismo japonés y con la esperanza de que el grupo ayudara a incrementar la llegada de turistas. A esta campaña se sumó también la aerolínea japonesa Japan Airlines para promover el turismo interior también con la imagen de Arashi, la publicación de distintos libros para promover la cultura nacional dentro del país, aumentando el orgullo por el país y la identidad nacional y, en el exterior, la realización de distintos spots que mostraban a los miembros de Arashi invitando a los turistas extranjeros a visitar el país (Mandujano, 2016). Lo reseñable de esta campaña es, como explica Mandujano (2016), que permite “seguir la sutil y bien coordinada cooperación entre el gobierno, las corporaciones, los medios de comunicación y los productores culturales japoneses para promover ciertos elementos relacionados con un discurso sobre la identidad nacional” (p.93).

Así llega el segundo de los años clave, 2011, año en el que en el país suceden dos aspectos de suma importancia para el devenir de su economía y su marca: el terremoto de marzo que afecta a

Figura 12.
Logo de Cool Japan.



Fuente: Cabinet Office (s.f.).

la central nuclear de Fukushima y la publicación por parte del Cool Japan Advisory Council de *Creating a New Japan. Tying together 'culture and industry' and 'Japan and the world'*, un documento destinado a reorientar y potenciar la Marca Japón.

El 11 de marzo de 2011 se registró en el norte de Japón un terremoto de 8,9 grados en la escala Richter que provocó un gran tsunami con olas de hasta 10 metros que provocaron grandes daños en las zonas costeras del país nipón y que supuso numerosos muertos en el país. Además, el terremoto provocó daños en el sistema de refrigeración de la central nuclear de Fukushima Daiichi, obligando a declarar el estado de emergencia (Reinoso, 2011). De este modo, apenas unos meses después de la creación del Cool Japan Advisory Council, este se enfrentaba a un nuevo reto para la marca Japón, ya que el terremoto no solo generó daños materiales, sino que también provocó incertidumbre

económica. Como explica Mandujano (2013), "por mucho que la gente de todo el mundo sintiera simpatía por los japoneses, muchos temían las amenazas económicas, ambientales y de salud que el desastre podría significar a nivel internacional" (Traducción propia de p.36).

Al respecto, el Cool Japan Advisory Council pronto notó "el daño potencial que toda esa incertidumbre podía tener, no solo en la esfera económica, y fueron rápidos en sugerir medidas para reforzar el proyecto de Marca Japón" (Traducción propia de Medunjano, 2013, p.37). Con ese motivo presentaron el plan llamado *Creating a New Japan. Tying together 'culture and industry' and 'Japan and the world'*, un plan que tenía tres áreas principales: superar el terremoto restaurando la brillantez de la Marca Japón; transformar la estructura industrial y crear nuevos estilos de vida; y potenciar un Japón creativo que apoye a la iniciativa "Cool Japan". Como explica Valaskivi (2013), esta propuesta de "Nuevo Japón":

Ayuda a reconstruir [la marca Japón], transformando la estructura industrial mientras impulsa la reputación japonesa y las industrias creativas. El imaginario social de "un nuevo Japón" se crea en la propuesta a través de la circulación de lo que se conoce como "valores japoneses esenciales". (Traducción propia de p.497)

Esta fue la respuesta que surgió en un momento en el que "el terremoto había creado la oportunidad perfecta para un proyecto y una campaña más extensa [...] para reforzar la marca Japón" (p.99) en un momento en el que la influencia cultural de Corea del Sur estaba ganando fuerza en Japón y en el que las iniciativas de *Cool Japan* y *Japan Endless Discovery* contaban con un discurso más moderado (Mandujano, 2016).

Con respecto a su futuro más inmediato, la designación en 2013 de Tokyo como sede de los Juegos Olímpicos de 2020, postpuestos a 2021 por el impacto de la Covid-19, ha supuesto un nuevo impulso y ha establecido el próximo objetivo y la próxima ambición de la Marca Japón, tal y como expresaron en su candidatura:

Los Juegos Olímpicos y Paralímpicos nos dan un sueño. El sueño nos da fuerza. La fuerza construye el futuro. En este momento, para nosotros, esta fuerza es crucial. Para hacernos uno. Para hacernos fuertes. Comuniquemos al mundo la fuerza de Japón. Porque, por supuesto, esto dará valor al mundo. (Traducción propia de Tokyo 2020 Candidate City, 2011, en Mandujano, Y., 2013, p.37).

Por último, como resultado de esa gestión, en la actualidad Japón es uno de los países más valorados y así lo demuestran los distintos rankings, donde no es extraño verle entre los diez o incluso entre los cinco primeros clasificados. De hecho, en el *The FutureBrand Country Index 2020*, Japón encabeza el ranking por segundo año seguido, por delante de países como Suiza o Noruega (FutureBrand, 2020). Asimismo, en el *Best Countries 2020* aparece como el tercer mejor clasificado, destacando en el emprendimiento, la influencia cultural y la capacidad de crecimiento (U.S. News, BAV Group y Wharton, 2020). También aparece como la tercera marca país más valiosa según el *Nation Brands 2020* (Brand Finance, 2020) y el *Digital Country Index '17* (Bloom Consulting, s.f. a) y como la cuarta más reputada en el *Anholt-Ipsos Nation Brands Index* de 2020, mejorando un puesto con respecto a 2019 (Ipsos, 2020). Sigue sin salir de los diez primeros puestos en el *Country RepTrak* de 2020, donde con una puntuación del 78,6 en el medidor *Pulse* se mantienen en la décima posición, y en la edición de Turismo del *Country Brand Ranking 2019/2020* de Bloom Consulting (2019b), donde mejora seis puestos y se coloca en el noveno puesto. Su ranking más discreto es en la edición de Comercio del *Country Brand Ranking 2019/2020* de Bloom Consulting donde aparece en la posición 30, con una calificación de A (Bloom Consulting, 2019a).

2.3. MARCA ESPAÑA

Desarrollada la idea de marca país es turno de hablar de cómo en España se han desarrollado y potenciado estrategias con el objetivo de crear y mejorar la percepción que los públicos tienen sobre España, iniciativas que se remontan a décadas atrás pero que no ha sido hasta 2012 cuando se ha establecido un órgano responsable exclusivamente de su gestión.

2.3.1. Historia de la Marca España

El estado actual de la Marca España es fruto de un largo proceso que se remonta décadas en el tiempo hasta los últimos años del franquismo, cuando, aunque no se trate de acciones de marca país, se puede empezar a hablar de acciones destinadas a promocionar el país. De este modo, son varios los momentos, periodos o acciones que han tenido un gran impacto en la consecución de la actual Marca España.

Antes de repasar los mencionados momentos, cabe tener en consideración que la actual imagen de España no es más que la suma de las imágenes que España ha tenido en el pasado y entre los que se encuentran pasajes tan reconocidos como la Reconquista, la Colonización, la Leyenda Negra, la Ilustración, el Romanticismo o, más recientemente, la Guerra Civil y posterior dictadura franquista (Noya, 2013, pp.57-58).

En la década de los años 50 se manifiesta en el régimen franquista la voluntad de promocionar el turismo con el objetivo de vender una imagen que acabara con el aislamiento que España sufrió tras la Segunda Guerra Mundial y que ayudara a "superar los problemas económicos y políticos" (Rodríguez, 2014, p.188). En ese sentido, el Plan Nacional de Turismo del año 1952 establecía en su anteproyecto que se consideraba esencial que los turistas, además de querer volver a visitar el país, se convirtiesen en el propagandista más activo del mismo, haciendo que el prestigio nacional aumente allá por donde vayan (Rosendorf, 2006, p.367).

No sería hasta la década de los años 60 cuando se empezaron a realizar las primeras acciones de promoción del país como destino turístico, llevadas a cabo por parte del Ministerio de Información y Turismo franquista, presidido por Manuel Fraga. Bajo el eslogan "*Spain is different*" se buscó situar al turismo como la primera industria nacional

y la publicidad se enfocó en un turismo cultural, de alto nivel social. Más adelante, en la década de los 70, esta promoción se centró en el sol, las playas y la festividad, dirigiéndose hacia un turismo más lúdico y de masas (Iglesias y Molina, 2008, p.114).

Pese a que, según Valls (1992), estas campañas para identificar la oferta turística española ante los públicos europeos llevadas a cabo por el Ministerio de Información y Turismo franquista se lanzan tarde “con respecto al inicio del flujo de visitantes” (p.208), que comenzó a producirse años atrás, el lema “*Spain is different*” logró potenciar el turismo, diferenciar el país en este ámbito y ayudó a impulsar la economía nacional, aunque fomentando estereotipos que se han establecido en el imaginario internacional, como son “la imagen de un país folclórico, de sol, playas y siesta” (Rodríguez, 2014, p.441).

Con esta tendencia de apoyo turístico por parte del país se entra en la década de los 80. Ya superada la dictadura franquista y con una Constitución, un Gobierno y una democracia establecida, el reto era mantener el tirón de crecimiento de turismo y seguir impulsándolo en beneficio de la percepción del país en el mundo. En 1983 el Instituto de Turismo de España (Turespaña), antiguo Instituto de Promoción del Turismo de España (INPROTUR) y brazo ejecutor de la política gubernamental de la promoción turística en España (Valls, 1992, p.209), prepara su Plan de Marketing Turístico Internacional, que contaba con un diseño de Joan Miró (ver Figura 13) y cuyo lema era “*Todo bajo el sol*”, derivándose de ahí la creación de la marca turística española (Leca, 2015; Valls, 1992). Con el plan de 1983, España se convierte en el primer país que realiza un proceso formal de gestión de una marca país (Chías, 2010), siendo pionero en el mundo a pesar de tratarse de un proyecto exclusivamente turístico.

Fruto de ello España es considerada como un caso de éxito de marca país y hasta hace no mucho, muchas naciones que se planteaban comenzar a potenciar su marca miraban

Figura 13.

Logo de la campaña “*Todo bajo el sol*” diseñado por Joan Miró.



Spain. Everything under the sun.

Fuente: Markify (2008).

a España como prueba de que funciona (Aronczyk, 2013; Preston, 1999). España ha conseguido superar el aislamiento, atraso y pobreza presentes en la dictadura con una industria turística basada en los precios bajos, y convertirse en una democracia moderna, miembro de la Unión Europea, con unos niveles de vida dignos y siendo el destino por excelencia para vacaciones, segundas residencias y estancias tras la jubilación todo ello gracias a la voluntad de cambiar su marca y de romper con los prejuicios inadecuados con los que contaba (Olins, 2002; Gilmore, 2002).

La presencia española en el contexto internacional arrancó con fuerza después de la transición. La recuperación de la democracia puso a España en las portadas de todos los medios en el mundo. El país demostró su fuerza y vitalidad que se tradujeron en una presencia internacional cada vez más intensa y muy especialmente en la década de 1980. (Zóttola, 2008, pp. 50-51)

Durante la década de los 80 no es solo el turismo el que impulsa la imagen de España en el exterior, ya que la cultura y la industria de la moda y el diseño juegan también su papel en el proceso. En 1985 empezó a funcionar el Centro de Diseño de Moda (CDM), un organismo dependiente del Ministerio de Industria y Energía y cuyo objetivo principal era el de promocionar el diseño y la moda nacional fuera de nuestras fronteras. Este CDM contaba con distintas áreas de actuación, como el fomento a la creación de nuevas escuelas de diseño y nuevos creadores que puedan mejorar la imagen de la moda a través de ferias o congresos; la creación de una base investigadora que desarrolle tecnológicamente la industria textil; la adaptación de los planes de estudio a las necesidades de la moda o la formación de los colectivos para dar prestigio a la imagen del sector y mejorar la imagen creativa de la moda española (Valls, 1992, pp.213-214). Este impulso también se produjo en otros aspectos del diseño, como la producción audiovisual o la arquitectura, ya que a figuras de la moda como Adolfo Domínguez, se le unieron el director Pedro Almodóvar o el arquitecto Santiago Calatrava para trabajar conjuntamente como equipo con el objetivo de ayudar al gobierno español a reflejar que España era un país fresco, libre y más competitivo (Gilmore, 2002, p.282).

Llegando a la década de los 90, Turespaña continuó con la intención de promover el turismo, a través de los nuevos Programas de Promoción Exterior de Turismo en 1989, que, bajo el nuevo lema *"La pasión por la vida"*, buscaba consolidar el país como primer destino turístico europeo, mejorar la imagen general de España como destino vacacional

o cambiar la estacionalidad del mismo, entre otros (Valls, 1992, p.215). Este tipo de campañas, junto con otras que llegaron más adelante como *"Smile, you are in Spain"* o *"I need Spain"*, hacen hincapié en la necesidad de destacar a través del cambio, antes de que la competencia abundante en otros destinos del Mediterráneo, como Túnez, Grecia o Italia, provoque que las ofertas sean percibidas como iguales por los turistas (Sánchez Guitián, 2012, p.59).

Ya en la década de los 90 es cuando se producen distintos hechos que sientan las bases de lo que más adelante será el proyecto de Marca España. En primer lugar, 1992 es un año marcado por el V Centenario del Descubrimiento de América, por la Expo de Sevilla, por la designación de Madrid como ciudad europea de la cultura y, sobre todo, por la celebración de los Juegos Olímpicos de Barcelona, lo que aumentó el conocimiento y la notoriedad del país en el extranjero, así como la calidad del producto turístico ofrecido, gracias a que, fruto de estos eventos, se mejoran las infraestructuras y las comunicaciones con el resto del mundo (Valls, 1992, p.210-212). Estos eventos tuvieron un gran impacto en la imagen de España en el exterior, como explican Rius y Martín (2015):

La imagen internacional de España mejoró significativamente después de 1992, cuando la Exposición Universal de Sevilla y los Juegos Olímpicos de Barcelona dieron una nueva importancia a la agenda internacional del país y ayudaron a proyectar una imagen de su creciente modernidad. (Traducción propia de p.23)

Tras esto, todavía bajo el gobierno de Felipe González, en 1996 se realizó un estudio encaminado a analizar la imagen de España en varios países en torno a dos dualidades: confianza y desconfianza; país de ocio y país de negocio (Villafañe, 2014, p.101). A pesar de que nunca llegó a publicarse por los cambios políticos del mismo año, el estudio supone la prueba de que el Gobierno se empezaba a preocupar seriamente sobre la imagen de España en el exterior.

El final del milenio vio como con el nacimiento del Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE) en el año 1999 empezó a rodar un proyecto para la Marca España que culminaría años más tarde con la creación del Alto Comisionado para la Marca España (ACME). Atendiendo a Martínez (2015), la creación del FMRE se puede considerar como

“la primera operación en sentido estricto de reinversión del país en términos de marca-país” (p.3). Más adelante en el apartado de Actores de la Marca España se desarrollará más en profundidad esta institución, aunque ahora cabe reseñar que el FMRE nació fruto de la iniciativa de 17 empresas españolas, junto a los Ministerios de Industria y Energía, Turismo y Comercio y Asuntos Exteriores y Cooperación, el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y la Oficina Española de Patentes y Marcas, ante la necesidad de crear una organización que protegiera las marcas españolas ante una economía globalizada (Bonet, 2014; López, Rodrigo y Rodrigo, 2015; Martínez, 2015). El FMRE contaba con los objetivos de fomentar el reconocimiento de la importancia estratégica de las marcas; proponer actuaciones que protejan la propiedad industrial de las marcas tanto interna como externamente; promocionar en el extranjero las empresas y productos nacionales y difundir experiencias de empresas internacionalizadas para que sean casos de referencia ante otras empresas nacionales (López, Rodrigo y Rodrigo, 2015, p.1028). De este modo, España entra en el nuevo milenio construyendo las bases de la actual Marca España (Rius y Martín, 2015, p.26).

Así se llega al año 2003, cuando vería la luz el denominado *Proyecto Marca España*, una iniciativa impulsada por el FMRE, junto con el ICEX, el Real Instituto Elcano (RIE) y la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom):

La iniciativa del Proyecto Marca España responde a la necesidad de coordinar las distintas actuaciones públicas y privadas sobre la marca España, de transmitir a las empresas e instituciones la importancia de tener una buena imagen de país, y de informarles sobre cómo comunicar y “vender” la nueva realidad de España [...] El objetivo común consiste en no dispersar esfuerzos y mantener la coherencia en los mensajes para construir una nueva imagen de España que no solo mejore la proyección económica del país, sino que transmita la nueva realidad política, social y cultural de España, con sus características de modernidad, creación artística, dinamismo y potencia económica y cultural. (Asociación de Directivos de Comunicación et al., 2003, p.3).

Este proyecto contaba con tres fases diferenciadas: la primera de ellas era la celebración de unas Jornadas Internas sobre Marca España, en las que se recopilaron los estudios realizados sobre la imagen de España, se celebraron mesas redondas con expertos y se presentaron casos prácticos de países que se encontraban reconstruyendo su marca (como Inglaterra o Canadá); la segunda fase supuso la elaboración del *Informe Proyecto*

de Marca España, basado en las conclusiones que se extrajeron de las jornadas de la primera fase; por último, la tercera fase supuso la presentación en sociedad de dicho informe (Dircom et al., 2003, p.4).

Entre las conclusiones del informe destacan la necesidad de determinar por qué y quién provoca que no se corresponda con la realidad la imagen exterior de España, de la que se dice que es "confusa, estereotipada e insuficiente y no ofrece fortaleza competitiva" (Dircom et al., 2003, p.3); la necesidad de un mayor compromiso institucional y de mayores acciones para desarrollar mensajes homogéneos y coherentes que respondan a la realidad nacional; y la necesidad de que el proyecto sea a medio y largo plazo, con una estrategia clara y comprometida, siendo clave la realización de un plan de comunicación reseñable (Dircom et al., 2003, p.99).

Este proyecto supuso para Martínez (2015) "el reconocimiento institucional de que la propia imagen del país había experimentado una notable mejoría en las décadas anteriores" (p.5), aunque autores como Iglesias y Molina (2008) señalan que cuenta con numerosas debilidades, como la falta de unidad a la hora de establecer acciones, de objetivos específicos con un calendario de etapas, de colaboración con el *soft power* o la poca predisposición a "aceptar los cambios provocados por la economía de la información" (p.118).

Toda esta voluntad de trabajo a largo plazo quedó paralizada con la llegada al Gobierno de José Luis Rodríguez Zapatero en 2004, que consideraba que el proyecto estaba muy relacionado con el antiguo gobierno de José María Aznar, con quien no compartía la misma visión en lo relativo a la política exterior, "motivo por el que la iniciativa quedó postergada dentro de cualquier cajón de Moncloa" (Tuñón, 2017, p.189). Más tarde, Zapatero se concienció acerca de los déficits con los que contaba la imagen de España y anunció la creación de la Comisión Nacional de Diplomacia Pública, con el objetivo de que esta "elaborase una estrategia de comunicación exterior y coordinase los distintos ministerios y organismos públicos en aras de la proyección de España en el exterior" (Noya, 2013, p.423). Esta iniciativa nunca llegó a convertirse en realidad por la falta de idea unitaria de España de Zapatero, según la oposición, o por el desinterés en la política exterior, según los miembros de su propio partido, y desde la presentación del *Proyecto*

Marca España, "no puede sino hablarse de una década perdida (2002-2011), por lo que respecta a la configuración de una "Nueva Diplomacia Pública" que permitiese la difusión exterior de la imagen de España a partir de iniciativas de "marca país"" (Tuñón, 2017, p.190).

Con esta situación se llega a julio de 2012, cuando Mariano Rajoy, presidente del Gobierno desde 2011, con el objetivo de paliar la difícil situación que tenía la imagen de España, fruto de los estragos causados por la crisis económica, los altos niveles de desempleo, la desafección ciudadana hacia la clase política y hacia las instituciones, crea la figura del Alto Comisionado para la Marca España (ACME), con rango de Secretaría de Estado, y una dirección general de Diplomacia Pública dentro del Ministerio de Exteriores (Tuñón, 2017, p.190).

Corbacho, Valderrama y García (2014) consideran que gracias al ACME, España dio "un paso en la dirección correcta y somos conscientes de la dificultad de armonizar actividades conjuntas, ya no solo desde el ámbito de la comunicación" (p.510). Por su parte, López-Jorrián y Vacchiano (2014) señalan que la creación del ACME, que recayó en la figura de Carlos Espinosa de los Monteros, permitió "iniciar una actividad carente de antecedentes, no solo en España sino en otros muchos países" (p.25). En esa misma línea opina Tuñón (2017), que también considera que esta nueva Marca España supuso la novedad de tratarse de una política de estado, algo no visto hasta ese momento y señala que su eficacia:

Reside en el medio y largo plazo y que depende de la continuidad del proyecto, motivo por el cual debe nacer fruto del consenso [...] cuyo objetivo es el de mejorar la imagen del país, tanto en el interior del mismo como más allá de sus fronteras, con el objeto de consolidar una imagen-país como activo que pueda respaldar la posición internacional del estado en diferentes ámbitos. (p.192)

Martínez (2015) considera que el ACME supuso "una estrategia de estado que liga la cuestión de la imagen a la actividad internacional, con énfasis en las realizaciones empresariales y comerciales" (p.4).

Sin embargo, todo ello se interrumpe con la llegada del nuevo Gobierno encabezado por Pedro Sánchez, quien, como se recoge en el BOE, deroga el Real Decreto 998/2012 de

28 de junio en el que se creaba el ACME y su Oficina para crear una Secretaría de Estado de España Global (Real Decreto 1266/2018, 2018, p.97789). Esta Secretaría de Estado de la España Global cuenta con unas funciones similares a las del ACME, como son la "promoción de medidas para mejorar la imagen exterior de España", la "coordinación de todas las administraciones, órganos, organismos y entidades" que participen en la promoción de la imagen española, el "impulso de la planificación de la acción exterior" o la "elaboración de informes periódicos sobre las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos" (Real Decreto 1271/2018, 2018, pp.99563-99564), entre otras. Destaca la no aparición de la promoción de la lengua española ni de su valor como aparecía en la modificación de las funciones del ACME en febrero de 2018. Asimismo, como sustitutivo de la OACME se crea la Oficina de la España Global, cuyas competencias incluyen la elaboración de "propuesta de los planes anuales de acción exterior para la promoción de la España Global" o el desarrollo de "una herramienta de información periódica para conocer y medir la percepción sobre España, y construir un sistema de indicadores objetivos, por datos de medición externa, que permitan su seguimiento" (Real Decreto 1271/2018, 2018, p.99564). El cargo de secretaria de Estado, sustituta del Alto Comisionado, recae en primer lugar en Irene Lozano Domingo, quien tomaría posesión de su nuevo cargo el 16 de octubre de 2018, mientras que la dirección de la nueva Oficina de la España Global recae en Joaquín de Arístegui, quien sustituye a Francisco Rabena el 2 de noviembre de 2018 (Marca España, 2018a), aunque desde el 28 de enero de 2020, Manuel Muñiz pasa a ser el nuevo secretario de Estado de la España Global.

En próximos apartados se desarrollará en detalle en qué se tradujo la presencia del ACME, objeto central de la investigación, y cómo benefició a la Marca España que gestionaba, así como las acciones que llevaron a cabo desde su creación hasta su final en 2018. Por el momento, queda presentada la trayectoria histórica de la Marca España desde sus primeras acciones hasta el presente marcado por la presencia de la Secretaría de Estado de la España Global, que recoge el impulso que el ACME ha supuesto para la estrategia de marca país nacional. La Marca España del ACME no dependía solo de este organismo, sino que fueron otros los actores que también tuvieron su papel protagonista

en la configuración y promoción de una imagen nacional en el exterior que impulse y apoye a las empresas, el turismo y el desarrollo social.

2.3.2. Actores de la Marca España

La marca país requiere de la actuación coordinada de distintos actores para funcionar correctamente y crecer en la buena dirección. El caso de España no es ajeno a dicha premisa y son distintos los agentes que tienen su papel, ya sea mayor o menor, en la configuración de una Marca España próspera, fuerte y ejemplar. Estos se pueden agrupar en agentes institucionales o gubernamentales, agentes económicos, agentes sociales y culturales y un grupo restante de actores de diversa naturaleza que también participan en la configuración de la marca país española, y con el objetivo de realizar un análisis más claro, se dedicará un subapartado para cada uno de los actores.

2.3.2.1. Actores institucionales

Empezando con los actores institucionales, incluidos aquí aquellos que realizan labores de carácter más político o diplomático, destacan el Instituto de Turismo de España (Turespaña), el Real Instituto Elcano (RIE), el Consejo de Marca España (CME) y, por último, el Alto Comisionado para la Marca España y su Oficina. No se incluirá aquí la Secretaría de Estado de la España Global por ser posterior al objeto de estudio de la presente investigación.

En primer lugar, del mismo modo que las primeras acciones encaminadas a potenciar la imagen de España surgieron con un interés turístico, el análisis de los actores comenzará con Turespaña, la institución surgida en los años 80 bajo el nombre de INPROTUR y cuya misión es "constituir la vanguardia de la estrategia del Turismo Español, siendo por ello líder y coordinador de todos los actores públicos y privados" (Turespaña, s.f.). Entre las funciones con las que cuenta Turespaña, aparecen la gestión de la dimensión turística de la Marca España; la realización de actuaciones que promuevan el turismo español, la comercialización de productos turísticos españoles, autonómicos, locales o del sector privado en el exterior; la investigación y recogida de datos y estadísticas relativas al turismo y a su comportamiento; la dotación de servicios de márketing a empresas e instituciones en el exterior; y la gestión y explotación de los establecimientos turísticos que queden bajo su adscripción (Turespaña, 2017, p.7). Como ya explicó Valls (1992) en

estas funciones “se observa una intención de Turespaña de unificar los intereses y esfuerzos de las distintas comunidades autónomas para operar con mayor eficacia y efectividad en el extranjero” (p.215).

La estrategia Turespaña se basa en una colaboración público-privada y cuenta con tres pilares: la marca turística de España, el márketing y el conocimiento (Turespaña, s.f.). y para llevar a cabo su labor en el exterior, recurre a una Red de Oficinas Españolas de Turismo en el exterior, que cuenta con 33 oficinas que operan en hasta 47 mercados distribuidos por todo el planeta (Turespaña, 2017, p.9).

El compromiso de Turespaña con la Marca España ha quedado demostrado en capítulos anteriores, con el análisis de las primeras campañas encaminadas a la promoción del turismo de nuestro país. Al *Spain is different*, de los 60, o a la campaña de *Todo bajo el sol* con el logotipo de Miró de los años 80, le han seguido otras como *Spain marks* en 2002, *25 years going beyond the sun* en 2009, *I need Spain*, lanzada en 2010 que buscaba un público más amplio, alejándose del sol y playa y centrada en medios digitales, o la posterior *Spain addicts* de 2011, que pretendía reforzar la marca turística española basándose en la fidelidad de los turistas (Corbacho, Valderrama y García, 2014). Turespaña también ha formado parte del Proyecto Marca España de principios de siglo, y durante el trabajo del ACME era miembro del CME y se coordinaba activamente con el extinto MAEC y con el ACME para gestionar la marca turística de España (Turespaña, s.f.). En definitiva, como afirma Rodríguez (2014), “la Marca España en turismo, a través de Turespaña, actúa como impulsora de la marca global de nuestro país, reforzando su prestigio y reputación” (p.422).

En cuanto a los próximos pasos, Turespaña (2015) acaba de cerrar el trabajo dentro de su *Plan Estratégico de Marketing 2018-2020* cuya principal meta fue la “captación de un turista de calidad y sostenible” (p.7) y su principal objetivo era la obtención de “1.500 millones de euros en ingresos por turismo de calidad” (p.7), cuya obtención se buscaba a través de la captación de turistas cosmopolita de Europa y Estados Unidos mediante un márketing segmentado que deje 1.150 millones de euros, y a través de la captación de turistas de mercados lejanos como Asia mediante una mejora de la conectividad que genere 350 millones de euros (Turespaña, 2015). Recientemente, han anunciado la

preparación de un nuevo plan de *marketing* para los años 2021 y 2024 con los que buscarán recuperar el turismo nacional tras el impacto de la Covid-19 (Servimedia, 2020).

En segundo lugar, como representante del sector académico, aparece el RIE, un *think-tank* (instituto de investigación) creado en el año 2001 como fundación privada y en cuyo Patronato, su órgano de gobierno, figuraban en 2017 nombres tan relevantes como el Rey Felipe VI, presidente de honor, Carlos Espinosa de los Monteros, representante del ACME, distintos ministros del equipo de Gobierno de entonces, los expresidentes Felipe González, José María Aznar y José Luis Rodríguez Zapatero, o empresarios como Francisco González, presidente del BBVA, José María Álvarez Pallete, presidente de Telefónica, y Ana Botín, presidenta del Santander (RIE, 2017, p.16). Desde su fundación este organismo ha estado muy cercano a la Marca España, participando en el proyecto de principios de siglo y siendo colaborador activo del proyecto de Marca España que lideraba el ACME (Marca España, s.f. b). El RIE cuenta con el objetivo de:

Fomentar en la sociedad el conocimiento de la realidad internacional y las relaciones exteriores de España, así como servir de foco de pensamiento y generación de ideas que resulten útiles para la toma de decisiones de los responsables políticos, los dirigentes de empresas privadas e instituciones públicas, agentes sociales y académicos. (RIE, 2017, p.11)

El RIE se constituye como un espacio de diálogo, debate, discusión y análisis que recoge diversas opiniones sobre la actualidad internacionalmente, "muy particularmente sobre aquellos que afecten a las relaciones internacionales de España y a su repercusión en los diferentes ámbitos de la sociedad española" (RIE, 2017, p.11). Dichos grupos de trabajo y debate cuentan con miembros y responsables de instituciones públicas, del mundo empresarial, académicos, periodistas y expertos de otros *think-tanks*, a los que hay que sumar encuentros con personalidades internacionales o eventos sobre la actualidad internacional (RIE, 2017, p.12).

Durante el año 2019, el último del que se ha publicado la memoria de actividades en el momento de redacción de este capítulo, el RIE ha publicado un total de 28 trabajos (informes, libros, documentos de trabajo...), 212 posts en su blog, 120 Análisis del RIE y 31 comentarios en su web y ha realizado hasta 124 actividades como presentaciones, seminarios, jornadas, debates o reuniones de Grupos de Trabajo. (RIE, 2020a). Fruto de

todo este trabajo, el RIE ha sido reconocido recientemente y por primera vez como uno de los mejores cincuenta *think-tank* de todo el mundo (The Diplomat, 2018).

En cuanto a sus próximos pasos, como detallan en su *Plan de Actuación 2021*, el RIE (2020b) se plantea cuatro grandes líneas de trabajo: 'España en el mundo en tiempos de pandemia', con iniciativas destinadas a investigar la posición del país en el contexto internacional después de la Covid-19, las relaciones de España con distintas regiones del mundo o la evolución del terrorismo yihadista en España; 'La recuperación verde y digital, y el papel de la Unión Europea en el escenario internacional', donde se pondrá el foco en el papel de la Unión Europea como un actor global, pero también en los cambios sociales que trae la gestión y lucha contra el cambio climático; 'La agenda global y sus desafíos', con iniciativas relacionadas con la digitalización y la conectividad global o la desinformación; y, por último, 'Herramientas Elcano para el análisis de las relaciones internacionales y la posición e imagen de España en el mundo', donde se incluye el diseño y elaboración de índices y barómetros como el Barómetro de la Imagen de España (BIE), el Barómetro del RIE (BRIE) o el Sistema de Indicadores de la Distancia entre la Imagen y la Realidad (SIDIR) (RIE, 2020b), que más adelante serán desarrollados.

Por último, y como principal actor en la estrategia de Marca España que preside esta investigación aparece el ACME, un organismo creado tras la publicación del Real Decreto 998/2012 de 28 de junio en el Boletín Oficial del Estado (BOE) (2012), donde se dice que:

Se crea el Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España al que corresponde proponer al Gobierno las medidas para la mejora de la imagen exterior de España, así como la planificación, y el impulso, coordinación y seguimiento de la acción exterior española, pública y privada, en los ámbitos económico, cultural, social, científico y tecnológico, encaminada a la promoción de dicha imagen, sin perjuicio de las competencias que tienen atribuidas en este ámbito los distintos departamentos ministeriales. (p.46129)

La figura de Alto Comisionado, que recayó en Carlos Espinosa de los Monteros, contaba con rango de Secretario de Estado, aunque no con retribución salarial por sus funciones, y dependía funcionalmente del presidente del Gobierno, aunque orgánicamente lo hacía del MAEC (Real Decreto 998/2012, 2012). En cuanto a los objetivos que se establecieron

en la creación del ACME, aparecen en el Real Decreto 998/2012 (2012, p.46130) los siguientes fines:

- La promoción de medidas encaminadas a mejorar la imagen exterior, recibiendo, elaborando y transmitiendo los datos que se consideren necesarios o convenientes.
- El desarrollo de una herramienta de información periódica que sirva para conocer y medir la percepción del país y establecer un sistema de indicadores objetivos que posibiliten el seguimiento de estas mediciones.
- Planificar, coordinar y realizar un seguimiento de la acción exterior de las administraciones y organismos públicos a través de planes anuales de actuación exterior.
- Participar en la acción exterior de organismos públicos y entidades privadas que realicen promoción internacional, valorando, apoyando e impulsando acciones conjuntas de naturaleza público-privada.

Entre las competencias que se le asignaron al ACME, destacan: proponer los planes anuales de acción exterior para promocionar la Marca España al Gobierno, así como el impulso, coordinación y seguimiento de ejecución de dichos planes anuales; coordinar las administraciones y entidades que participen en la promoción de la imagen exterior de España; o realizar informes periódicos sobre las actividades desarrolladas y sus resultados y remitirlos al Gobierno (Real Decreto 998/2012, 2012, p.46130).

Para llevar a cabo estas tareas, el ACME se apoyaba en cuatro pilares: grupos de trabajo, el FMRE, el RIE y, por último, el CME. En primer lugar, el ACME acordaba "la constitución de grupos de trabajo para la asistencia técnica en el desempeño de sus funciones, que podrán tener o no carácter permanente" (Real Decreto 998/2012, 2012, p.46131), grupos en los que además de representantes de aquellas instituciones que tengan competencia sobre lo que se trata, podían contar con la presencia de invitados de otras administraciones, instituciones o entidades públicas o privadas que puedan resultar convenientes en relación con el asunto a tratar (Real Decreto 998/2012, 2012). Gracias a

estos grupos de trabajo, se podía articular y delimitar un plan de acción (Tuñón, 2017, p.191).

En segundo lugar, el ACME se apoyaba e incluía como actores involucrados al FMRE, "a través del cual se podrá firmar acuerdos de colaboración para que organismos públicos y entidades privadas puedan tener un marco predefinido de cooperación" (Rodríguez, 2014, p.330). En tercer lugar figura el RIE, como institución destacada en el sector académico, y cuya labor investigadora ayudaba a conocer la imagen de España en el exterior y su evolución en el tiempo (Tuñón, 2017, p.199).

Por último, aparece el Consejo de Marca España (CME), un organismo que empezó a funcionar en noviembre de 2012 y que se trata de un órgano informal que presidía el ACME y que reunía "a los titulares de los principales actores del proyecto y debate y analiza sus principales líneas de actuación" (Marca España, s.f. c). Entre los entes participantes en el CME destacaban la Secretaría de Estado de Comunicación de la Presidencia del Gobierno, el Consejo Superior de Deportes, el Comité Olímpico Español, el Instituto Cervantes, el RIE, el ICEX, Turespaña o RTVE y la Agencia EFE (Marca España, s.f. c). Sin embargo, pese a que el CME contaba con una orientación práctica y orientada a la efectividad, no se manifestaron reuniones de trabajo más allá de la inaugural que tuvo lugar en noviembre de 2012 (Tuñón, 2017, p.203).

Asimismo, el ACME también contaba con la Oficina del Alto Comisionado para la Marca España (OACME) cuya función era planificar, coordinar e impulsar las actuaciones de organismos tanto públicos, como privados, que tienen como objetivo promover la imagen de España en el exterior (Marca España, s.f. d). Esta Oficina constaba de tres principales departamentos, el de Comunicación, el de Asuntos Institucionales y el de Proyectos (Marca España, s.f. e). Durante sus seis años de existencia, la OACME ha contado con tres directores distintos: el primero fue José Ángel López Jorin, desde la creación en julio de 2012 hasta octubre de 2014; el segundo fue Rafael Conde de Saro, que se mantuvo en el cargo hasta junio de 2017; por último, Francisco Rabena Barrachina ostentó el cargo hasta la disolución de la institución en octubre de 2018.

Durante sus seis años de vigencia, el ACME realizó y coordinó actividades en favor de configurar una Marca España fuerte y envidiada en el exterior. Durante el año 2017, tal y como presentaba el *Informe Anual de Aplicación de la Estrategia de Acción Exterior 2017* que publica el MAEC, el ACME ha centrado su actividad de 2017 en tres líneas de actuación:

- El seguimiento y análisis de la imagen-país de España, a través de instrumentos ya existentes como los barómetros que publica el RIE o el Country RepTrak (Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, 2019, pp.123-124).
- La planificación, coordinación, impulso, ejecución y seguimiento de iniciativas que refuercen y difundan la imagen de España en el exterior, promoviendo actividades y la presentación de la nueva campaña institucional del organismo (MAEC, 2019, pp.124-125).
- La estrategia de comunicación, con un mayor aprovechamiento de las tecnologías disponibles y realizando publicaciones de divulgación en soporte papel, digital y audiovisual, siendo este el año en el que se ha renovado la página web del organismo (MAEC, 2019, pp.125-126).

Antes de su cierre en octubre de 2018, el futuro a corto plazo del ACME y de Marca España pasaba por su nueva denominación y por la nueva campaña que presentaron en febrero de 2018. El BOE (Real Decreto 49/2018, 2018) anunció que el ACME pasaría a llamarse 'Alto Comisionado para la Marca España y la promoción del español'³ y que entre sus funciones se añadía: "Impulsar y coordinar las iniciativas de promoción del valor de la lengua española como lengua global y su puesta en valor como activo en cualquier ámbito y, especialmente, en los ámbitos económico, político, social, cultural o digital" (Real Decreto 49/2018, 2018, p.13051). En cuanto a la nueva campaña, bajo el lema "*España, tan singular como plural*", se presentaba un vídeo de promoción en el que "aparecen jóvenes impulsores de proyectos pioneros, profesionales que desempeñan su labor en sectores destacados de la economía española como el de la automoción,

³ Como el nuevo nombre se produce durante la investigación y solo supone un añadido a sus funciones, se opta por mantener el nombre original en todo el trabajo, siendo la abreviatura ACME la utilizada tanto para el nombre original como para la denominación actualizada.

grandes celebraciones culturales y el amplio legado del Patrimonio y la historia de nuestro país” (Marca España, 2018b). Este vídeo de la campaña, que fue posible gracias a las aportaciones de empresas y organismos como Airbus, Turespaña o la Universidad de Salamanca, se exhibiría en actos, ferias, presentaciones, viajes o actos institucionales en el extranjero (Marca España, 2018b). Además del vídeo, durante la presentación de la campaña también se desveló la nueva web institucional de Marca España, una web que según Francisco Rabena, director de la OACME en ese momento, era “más abierta, más moderna” y “menos institucional para que pase a ser una página que nos pertenezca a todos” (Marca España, 2018b).

Todo esto, como se ha comentado anteriormente, se detiene con la llegada de la nueva Secretaría de Estado de la España Global. Así con todo, quedan presentados los principales actores institucionales que participaron en la estrategia de Marca España del ACME.

2.3.2.2. Actores económicos

Continuando con el análisis de los actores que participan en el desarrollo de la Marca España, el sector económico, ya sea público o privado, también tiene su voz y voto en el impulso de la marca país española. Dos son las principales organizaciones que cabe tener en cuenta: el ICEX y el FMRE. No obstante, también cabe nombrar el caso de asociación Multinacionales extranjeras por marca España (MME).

En primer lugar, el Instituto Español de Comercio Exterior o ICEX España Exportación e Inversiones (ICEX), llamado así desde que el Real Decreto Ley 20/2012 de 13 de julio de 2012 cambió su denominación (Real Decreto-Ley 20/2012, 2012), es una entidad pública nacida en 1982 de ámbito nacional y que tiene como principal fin “la promoción de la internacionalización de la economía y de la empresa española y la mejora de su competitividad, así como la atracción y la promoción de las inversiones extranjeras en España” (ICEX España Exportación e Inversiones, s.f.). Dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, el ICEX cuenta con 30 Direcciones Provinciales y Territoriales de Comercio en España, y con cerca de 100 Oficinas Económicas y Comerciales (ICEX, s.f.). El ICEX es uno de los principales actores de la Marca España,

siendo miembro del CME y participando ya en el anterior Proyecto Marca España realizado a principios del nuevo milenio (Rodríguez, 2014).

En su nuevo *Plan Estratégico 2019-2020* publicado en 2019, el ICEX establece la misión de “apoyar las empresas, la formación de profesionales y la atracción de inversiones extranjeras para incrementar la internacionalización de la economía española y acelerar un crecimiento económico más inclusivo y sostenible con empleo de calidad” (ICEX, 2019). Para lograr esta misión, el plan del ICEX recoge seis grandes objetivos, entre los que aparecen aumentar el número de empresas exportadoras y el valor de sus ingresos, diversificar mercados, reforzar el valor añadido de las exportaciones, atraer inversión extranjera, formar talento y mejorar el trabajo interno del ICEX para convertirlo en un organismo integrado, cohesionado, sostenible y digital (ICEX, 2019).

La actividad del ICEX en favor de las empresas españolas en el exterior supone “una función tangencial pero importante en este terreno: al velar por la imagen de nuestras empresas en el exterior lo hace también, y de forma inexorable, de la propia Marca España” (Rodríguez, 2014, p.373).

En segundo lugar, aparece el Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE), un ente surgido en el año 1999 y que se trata de “una alianza estratégica público-privada de las principales empresas españolas con marcas líderes en sus respectivos sectores y proyección internacional y las administraciones públicas competentes en materia de internacionalización, marca e imagen país” (Foro de Marcas Renombradas Españolas, 2020, p.8). En la actualidad, el FMRE cuenta con más de 100 miembros, entre los que aparecen el Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y de Cooperación y el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, el ICEX, la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM), o marcas conocidas de variados sectores como BBVA, El Pozo, el Real Madrid C.F., Gas Natural o Metro de Madrid (FMRE, 2020). Pero no solo eso, ya que el FMRE también ha creado el Club de Marcas de Alto Potencial Internacional (MAPI), en el que se encuentran hasta 28 marcas que apuestan “por la marca como factor clave en su expansión internacional” (FMRE, 2020, p.9).

Como detallan en su página web, el FMRE (s.f. a) cuenta con cuatro objetivos: Poner en valor la importancia que las marcas tienen para las empresas y la economía española; constituir una alianza estratégica entre el sector público y el privado; “concienciar sobre la importancia de la internacionalización y de que esta se haga apostando por la marca como principal activo de competitividad”; y ayudar a dar prestigio a la imagen internacional de España, junto con las Administraciones Públicas y los referentes de la sociedad civil.

Para la consecución de estos objetivos, el FMRE realiza distintas actividades, entre las que se incluyen la realización de ciclos de encuentros empresariales; la publicación de investigaciones e informes; la ejecución de proyectos conjuntos para promocionar las marcas nacionales y la Marca España, tanto interna como externamente; y el desarrollo de otros proyectos sobre la marca y la internacionalización (FMRE, s.f. a).

El compromiso del FMRE con la Marca España es muy anterior a la creación del ACME y ya cuando nace, en 1999, empieza a trabajar en favor de las marcas nacionales, bajo el convencimiento de que si se fomenta el prestigio internacional de las marcas que lo componen, se produce también “un beneficio a la imagen de conjunto de los productos y servicios españoles y, por tanto, a la “marca España” en favor de los intereses generales del país” (Tuñón, 2017, p.199). Desde su nacimiento, ha participado, como el ICEX, en las distintas iniciativas que han ido surgiendo en favor del desarrollo de una imagen país fuerte, como por ejemplo el estudio realizado en 2007 junto con la Universidad Carlos III de Madrid titulado *Notoriedad de Marcas y Celebridades Españolas en el Exterior* o el *Plan de Marcas Embajadoras en Imagen de España* que presenta en 2008 con el objetivo de reposicionar la imagen de España a través de estrategias de creación de marca que aúnen nuestra marca país con las empresas españolas en el exterior (Rodríguez, 2014, p.371). Además, como se verá más adelante, ha impulsado iniciativas como los “Embajadores Honoríficos de la Marca España” o los “Amigos de la Marca España”.

Durante el año 2019, último del que se ha publicado la Memoria de Actividades del FMRE, se realizaron numerosas actividades y proyectos con la participación de empresas e instituciones, como por ejemplo el *Spain Through its Wineries*, un proyecto de enoturismo que busca potenciar el turismo enológico en España (FMRE, 2020, p.17).

Por último, se puede comentar también el trabajo de MME, que aunque se rija a buscar el beneficio propio de sus asociados, colateralmente también busca potenciar la Marca España en el extranjero, sobre todo en cuestiones relacionadas con la inversión y la economía. Esta asociación, que congrega a empresas multinacionales que tienen sede en España como son Amazon, Facebook, Huawei, Siemens o Google, entre otras, tiene como uno de sus principales objetivos trabajar en torno a tres áreas: “colaborar activamente en el impulso de la marca España; colaborar en la promoción de nuestro país como destino inversor de las multinacionales; y fomentar que nuestro país sea un entorno favorable a las multinacionales” (Multinacionales extranjeras por la marca España, s.f.). Asimismo, MME busca también la colaboración y cooperación con las Administraciones Públicas españolas para poder así defender conjuntamente los intereses del país y hacer ver a estos gestores de lo público el punto de vista de las multinacionales para, así, en primer lugar, mejorar la situación de sus asociados en el contexto español, y en segundo lugar, posicionar al país como un destino atractivo a la hora de invertir o establecer una sede (MME, s.f.).

2.3.2.3. Actores socioculturales

En lo referente a los actores socioculturales, aquellos que aunque puedan nacer de un impulso institucional, no cuentan con un carácter gubernamental o político ni buscan el beneficio económico en su impulso de la Marca España, destacan tres entes: el Instituto Cervantes, los medios de comunicación y los Embajadores de la Marca España.

El primero de ellos es el Instituto Cervantes, una institución que nace en 1991 con el objetivo de “promover universalmente la enseñanza, el estudio y el uso del español y contribuir a la difusión de las culturas hispánicas en el exterior” (Instituto Cervantes, s.f.). Entre las funciones de este organismo, que tiene presencia en hasta 45 países, aparece la realización de cursos de castellano y del resto de lenguas cooficiales de España, como el catalán, el gallego o el euskera, organizar pruebas de acreditación para la obtención del Diploma de Español como Lengua Extranjera (DELE), realizar programas de difusión del castellano o realizar actividades de difusión cultural en el extranjero (Instituto Cervantes, s.f.). Para Rodríguez (2014), el Instituto Cervantes “tiene dos características que lo convierten en un instrumento perfecto de la acción cultural en el exterior y, por

tanto, de la diplomacia pública: sus actividades son permanentes y panhispánicas" (p.357).

En segundo lugar, aparecen los medios de comunicación, que para Rodríguez (2014), aquellos que tienen presencia en el exterior suponen "herramientas básicas si saben transmitir la cultura y valores de España" (p.424). Aquí destacan por tratarse de medios de titularidad pública los casos de Radio Televisión Española (RTVE), que cuenta con la TVE Internacional y la Radio Exterior de España como entidades de proyección exterior, y de la Agencia EFE (Tuñón, 2017; Rodríguez, 2014). La labor de estos dos medios resulta para Tuñón (2017) "una de las dimensiones/herramientas más eficaces de la imagen de España deriva del espacio audiovisual y de contenidos digitales con proyección internacional/exterior" (p.200). A estos hay que sumar también las emisiones internacionales con las que cuentan cadenas privadas como Antena 3 o Tele 5; las Consejerías de Información, oficinas en el exterior destinadas a comunicar al Gobierno lo que se dice de España en los países de su sede, a comunicar a los medios del dicho país informaciones relativas a España o servir de gabinete de prensa de las misiones diplomáticas; y los corresponsales, tanto los españoles en el extranjero como viceversa (Rodríguez, 2014).

En tercer lugar, se encuentran aquellas personas que por su trabajo o por lo que representan se posicionan como referentes en la sociedad y que también tienen su influencia a la hora de potenciar la Marca España. En ese sentido, desde 2005 aparecen los denominados "Embajadores Honorarios de la Marca España", una iniciativa impulsada por el FMRE que tiene como objetivo "ofrecer un reconocimiento público a las personas, físicas o jurídicas, de nacionalidad española, que a juicio del FMRE hayan contribuido significativamente a la generación y al fortalecimiento de una imagen positiva de España en el exterior" (FMRE, s.f. b). Entre los nombres de la lista de Embajadores Honorarios, que cuenta con 60 integrantes, se encuentran artistas como Plácido Domingo, Sara Baras o Ainhoa Arteta, deportistas como Carolina Marín, Pau Gasol, Rafa Nadal, Marc Márquez o Fernando Alonso, empresarios como Amancio Ortega o Ana Botín, personalidades del cine español, como Pedro Almodóvar o Antonio Banderas, o entes como el Camino de Santiago, la Obra Social "La Caixa" o Cáritas Española (FMRE, s.f. b). Otra iniciativa del

FMRE son los “Amigos de la Marca España”, grupo formado por hasta 120 personalidades e instituciones extranjeras “que han contribuido o apoyado significativamente en determinado país o territorio la imagen de España y/o de sus marcas renombradas” (FMRE, s.f. c), y que en la actualidad cuenta con personas, empresas e instituciones de países como México, Japón, China, Reino Unido o Rusia (FMRE, s.f. c).

2.3.2.4. Otros actores

Aunque en menor medida, también hay actores que cuentan con su pequeño papel y contribuyen a la conformación de la Marca España. Se puede presentar aquí al extinto Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, al MAEC o a la Oficina Española de Patentes y Marcas, “que a través de seminarios, talleres, presencia en ferias internacionales o campañas [...] trabajan en pos de la imagen de marca España” (Corbacho, Valderrama y García, 2014, p.507).

Cabe reseñar, tal y como presentan en su trabajo Jimeno (2005) y, más ampliamente, Rodríguez (2014), la actividad de otras muchas instituciones y entes, gubernamentales o no, de las que se pueden destacar: la Agencia Española de Cooperación Internacional, que busca potenciar las nuevas manifestaciones culturales de todas las disciplinas artísticas, colaborando con otras instituciones y optimizando recursos para ganar eficacia; la Dirección General de Medios y Diplomacia Pública, cuya principal función es “desarrollar una activa acción de comunicación de la política exterior y llevar a cabo una utilización más intensiva de todos los instrumentos de diplomacia pública y de su proyección en los medios de comunicación”, (Rodríguez, 2014, p.351).

En el ámbito cultural se puede destacar a la Dirección General de Cooperación y Comunicación Cultural, encargada de promover la participación española en organismos internacionales; la Fundación Carolina, que busca promover las relaciones culturales y la cooperación en educación y ciencia con Iberoamérica; la Sociedad Estatal para la Acción Cultural en el Exterior y la Sociedad Estatal para Exposiciones Internacionales, que organizan, gestionan y celebran exposiciones internacionales y actividades relacionadas con ellas para proyectar la imagen exterior de España; la Sociedad Estatal de Conmemoraciones Culturales, encaminada a preparar y ejecutar actividades relacionadas con conmemoraciones culturales, científicas e históricas de España; la Red de Casas, que

actualmente cuenta con seis: Casa América, Casa África, Casa Árabe, Casa Asia, Casa del Mediterráneo y el Centro Sefarad-Israel, destinadas al conocimiento mutuo de los pueblos y que “suponen la mejor representación del espíritu de la Marca España, ya que están constituidas como organismos que combinan el carácter público y la colaboración privada” (Rodríguez, 2014, p.336).

También se pueden mencionar a las Organizaciones No Gubernamentales, tanto religiosas como aconfesionales, como Médicos sin Fronteras, Cáritas, Fundación Vicente Ferrer y otras muchas, que “de forma voluntaria o involuntaria, llevan al exterior la imagen de España de una forma inigualable” (Rodríguez, 2014, p.429). Por último, instituciones como la Corona, las Comunidades Autónomas, la Alianza de Civilizaciones o las Fuerzas Armadas y la Guardia Civil en misiones de paz, cuentan también con su parte de protagonismo en la Marca España (Rodríguez, 2014, p.439).

2.3.3. Peculiaridades de la Marca España

A la hora de valorar la marca país española hay que tener en cuenta una serie de peculiaridades que se dan en España y que tienen su influencia en la imagen española y la Marca España.

En primer lugar, destaca la nula o incluso mala valoración que los propios ciudadanos españoles tienen sobre España y sobre los productos fabricados en sus fronteras. Se podría justificar esta mala valoración de la propia imagen con un complejo de inferioridad con respecto a otros países, algo más visible durante el fin del franquismo y durante la transición hacia la democracia (Martínez, 2015, p.6). Este dato queda reflejado en el *Country RepTrak 2020*, donde analizando la autopercepción de los ciudadanos de un país, España figura en el puesto 10 del total de 19 países de la muestra, siendo en 2020 la primera vez en la que la reputación interna mejora a la reputación externa por apenas 1,2 puntos, una diferencia que en 2014 llegó a ser de 14,1 puntos a favor de la externa (Reputation Institute, 2020, p.16).

Esto no es algo novedoso ya que hay trabajos en los que se recoge que los españoles siempre han contado con una tendencia a autocriticarse exageradamente. Esto se debe al hecho de que la imagen que los españoles han tenido sobre España se ha ligado mucho a la imagen que otros tienen sobre el país, ya sean competidores o subalternos,

generando mala imagen sobre todo por el hecho de que “como reino, nación y pueblo, España había sido objeto de burlas, celos, estereotipos y odio desde la conquista de América” (Traducción propia de Mackay, 2006, p.207).

Como relata la poesía escrita por Joaquín Bartrina (1946) a finales del s. XIX y que tan actual es hoy en día: “Oyendo hablar a un hombre, fácil es / acertar dónde vió [sic] la luz del sol: / si os alaba a Inglaterra, será inglés; / si os habla mal de Prusia, es un francés; / y si habla mal de España, es español” (p.183).

Explica Noya (2013) que España difiere de los países de su entorno al no sentirse orgulloso de sí mismos y al situar al deporte como algo de lo que más orgullosos se sienten los españoles, muy por encima de la economía o la política, situándonos en niveles equiparables a países como Bulgaria o Hungría. “El tipo de orgullo de nuestro país, y nuestra “fijación” con el deporte, nos aproximan a los países menos avanzados” (Noya, 2013, p.366).

Este tipo de actitud negativa hacia lo español por parte de los propios españoles hace que España cuente con una mejor imagen exterior que interior, lo que genera un efecto inmediato en la confianza, creando incertidumbre y haciendo que tanto los inversores como los clientes extranjeros se cuestionen si conviene destinar su dinero en productos de nuestro país (González, 2015, p.37). La Marca España debe primero actuar dentro de sus fronteras, alienando a los propios ciudadanos con los objetivos del proyecto, antes de lanzarse al exterior, puesto que, si no hace esto, corre el riesgo de que su enemigo esté más cerca de lo que pudiera pensar.

En segundo lugar, España también cuenta con una distribución territorial que ha afectado al desarrollo de su marca país hasta el momento y que cabe tener en cuenta para que el actual proyecto pueda seguir adelante con paso firme. En ese sentido, Martínez (2015) relaciona esta idea con la mala valoración que los españoles hacen del país y considera que “la auto-imagen negativa es particularmente notoria en los territorios con identidades nacionales diferentes a la española donde se han articulado discursos que deliberadamente diluyen, evitan o erosionan la imagen de España” (p.6). Hay también

quien considera que la configuración autonómica de nuestro país prácticamente imposibilita la conceptualización de lo que significa ser español (González, 2015, p.50).

Por su parte, Peralba (2009, p.132) va más allá y afirma que la promoción que autonomías realizan por su cuenta en el exterior genera confusión a los extranjeros, que reciben información dividida sobre nuestro país antes incluso de que lleguen a asimilar la imagen de España. Además, este autor considera que este auge de las autonomías, algo que no se produce en ningún otro país del mundo, es enemigo de la competitividad internacional (Peralba, 2009, p.133).

En tercer lugar, hay que tener en cuenta qué es lo que más se valora de España en el exterior, donde el turismo sigue siendo lo más valorado, dejando de lado las bondades y potencialidades con las que cuenta el país en materias económicas o laborales. Como explica Brujó (2008): "Nuestra reputación en turismo no es garantía de reconocimiento como país receptor de inversión extranjera y de mano de obra cualificada, desde un punto de vista empresarial" (p.264). España destaca en atributos como el estilo de vida, el clima o la simpatía de sus ciudadanos, siendo un país atractivo para ser visitado, pero carece de una buena percepción de su entorno para los negocios, de ser un destino favorable para invertir o para trabajar (Bonet, 2014, p.46). En definitiva, como defiende Peralba (2009):

El *posicionamiento* de España en la mente de los compradores internacionales no coincide con su "eficacia operativa", especialmente en lo económico empresarial. [...] Y cuando ocurren estas cosas en un mundo en el que sobran las ofertas, quien tiene el problema es el que pretende comunicar y no quienes reciben la comunicación. (p.122)

Por último, y quizás debido a esa carencia de una buena imagen económico-empresarial de España, cabe mencionar que el proyecto de Marca España liderado por el ACME contaba con un prioritario y marcado carácter económico, ya desde su comienzo presenta que busca la recuperación del crecimiento y del empleo y considera que la mejora de la imagen española ayudará al aumento de las exportaciones, a la atracción de inversiones foráneas o a la salida al exterior de las empresas nacionales (Tuñón, 2017, p.194), sin tener en cuenta otras cuestiones de menor carácter económico, como la

atracción y retención de talento, la corrección de estereotipos negativos o la atracción turística.

En esta línea, Noya (2013) destaca tres problemas que afectan a la imagen y la proyección internacional de España: la globalización tardía y parcial que hace que la visibilidad sea menor; problemas de competitividad que debilitan la marca y el *made in Spain*; y el déficit estructural de recursos diplomáticos que no están “a la altura de un país que, como España, aspira a ser una potencia global” (p.31). De hecho, este autor considera que el *made in Spain* “resta más que suma valor a los productos y servicios en España, porque no se asocian ni a calidad ni a tecnología” (p.237).

2.3.4. Impacto de la Marca España

Desde la creación del ACME en 2012 la imagen española en el exterior ha variado fruto de ese inicio en su gestión decidida. Con el objetivo de ver si esa variación ha sido positiva o negativa, se analizará la presencia de la Marca España en distintos informes y rankings, tanto internos como externos, que evalúan tanto a nuestra marca país como a otros competidores internacionales.

2.3.4.1. Informes internos

Empezando por los informes propios, destaca sobre todo la labor que realiza el Real Instituto Elcano (RIE) desde hace años en colaboración con el Observatorio Imagen de España (OIE), una institución creada en 2012 con el objetivo de realizar “un seguimiento riguroso y sistemático de la imagen de España en el Mundo” (RIE, s.f.) y que está dirigida por Carmen González Enríquez, investigadora del RIE y catedrática de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) (RIE, s.f.). En primer lugar aparece el *Barómetro del Real Instituto Elcano* (BRIE) que en abril de 2020 ha presentado su 41ª oleada y que basa su metodología en entrevistas telefónicas a una muestra de 1.000 individuos estratificados por comunidades, sexo y edad (RIE, 2020c, p.4). En su último informe, en el que no se pregunta directamente por el coronavirus, pero sí se identifican algunos efectos de su impacto, el BRIE muestra un aumento del sentido de pertenencia y la autoestima de los españoles, una mejora de la estima que ha superado a la mejora que han sufrido en general otros países. Se destaca también la estima que se tiene a Estados Unidos y a China como principales aliados fuera de la Unión Europea, y a Francia dentro

de ella, aunque se presenta con cierto temor los posibles efectos negativos que la disputa entre el país americano y el asiático puede tener para España. Asimismo, se refleja el poco conocimiento sobre los efectos del cambio climático y las medidas realizadas para combatirlo (RIE, 2020c).

En segundo lugar, el RIE también realiza desde la creación del ACME el *Barómetro de la Imagen de España* (BIE) que en noviembre de 2018, justo tras el cierre del ACME, presentó su 8ª oleada y cuya metodología se basa en realización de entrevistas online a casi 4.000 individuos mayores de edad y residentes en 9 países extranjeros europeos entre los que aparecen Alemania, Francia, Italia y Reino Unido, entre otros (RIE, 2018, p.4). En dicho informe se refleja cómo la imagen de España, que cuenta con una valoración de 7.1 sobre 10, decae levemente en países como Alemania, Reino Unido, Italia o Portugal con respecto al año anterior, aunque como el propio informe reseña, “la valoración actual está claramente por encima de la que recibía España en esos mismos países durante los años peores de la crisis económica (2012 a 2015)” (RIE, 2018, p7). En cuanto a lo que más se valora de España, aparecen como principales elementos su posición como destino turístico y su gastronomía, siendo su vida política y su entorno para inversiones lo menos valorado. Por otro lado, asociado a la imagen de España se identifican rasgos como la tolerancia, la solidaridad, la confianza, pero también lo tradicional y lo religioso, y sobre el efecto *made in Spain*, destaca la mala imagen del mismo, afirmando que “España no está bien situada en la competencia comercial internacional en la venta de productos de consumo “de lujo” ni siquiera en esos bienes “de bandera” como el vino o el aceite” (RIE, 2018, p.48).

En tercer lugar, aparece el *Sistema de Indicadores de la Distancia entre Imagen y Realidad* (SIDIR), que tiene como objetivo presentar “la diferencia entre la realidad española y la evaluación de España realizada por la opinión pública internacional, con especial interés en identificar aquellos aspectos en los que la realidad del país es mejor que la imagen proyectada al exterior” (González y Martínez, 2020, p.4). Este informe, que a finales de 2020 publicó su séptima edición, recoge datos del *Country RepTrak* para establecer la imagen externa de España y los compara con la realidad del país, recogida de fuentes estadísticas internacionales. De este modo, el último SIDIR refleja que gracias al impulso

que la imagen de España tuvo durante el año 2019 con respecto a 2018, solo quedan tres aspectos en los que la imagen de España es peor de lo que refleja su realidad objetiva, la atracción para celebrar eventos internacionales, la atracción para inversiones y la atracción para el turismo, siendo de hasta ocho posiciones la diferencia entre imagen y realidad. En el lado contrario, se observa que la imagen de España es muy superior a lo que refleja su realidad en campos como el estilo de vida, el sistema educativo o la adecuación del país para estudiar (González y Martínez, 2020, p.37).

En cuarto lugar, el RIE publica desde 2011 el *Índice Elcano de Presencia Global*, un informe anual que mide la presencia global, entendida como "la proyección efectiva real de los países fuera de sus fronteras en los ámbitos económico, político y social (exportaciones realizadas, turistas recibidos, competiciones deportivas internacionales ganadas...)" (Olivie y Gracia, 2018, p.10). Para realizar su valoración de presencia, el informe estudia distintas variables en cada uno de los ámbitos, como la energía, las inversiones o los bienes primarios en el económico, las tropas y el equipamiento militar en la defensa, o el turismo, los deportes, la cultura o la tecnología en la presencia blanda (Olivie y Gracia, 2018). El índice valora 110 países desde el año 90 para mostrar los cambios en el orden mundial desde que la Guerra Fría llegó a su fin, y en su edición de 2018, en la que Estados Unidos es líder indiscutible en sus tres variables (económica, militar y blanda), sitúa a España con un valor de 233,7 y en la posición 11 de la clasificación global. Por dimensiones, España es la novena clasificada en el ámbito blando y duodécima en el ámbito económico, mientras que en cuestiones militares aparece como la décimo séptima clasificada (Olivie y Gracia, 2018).

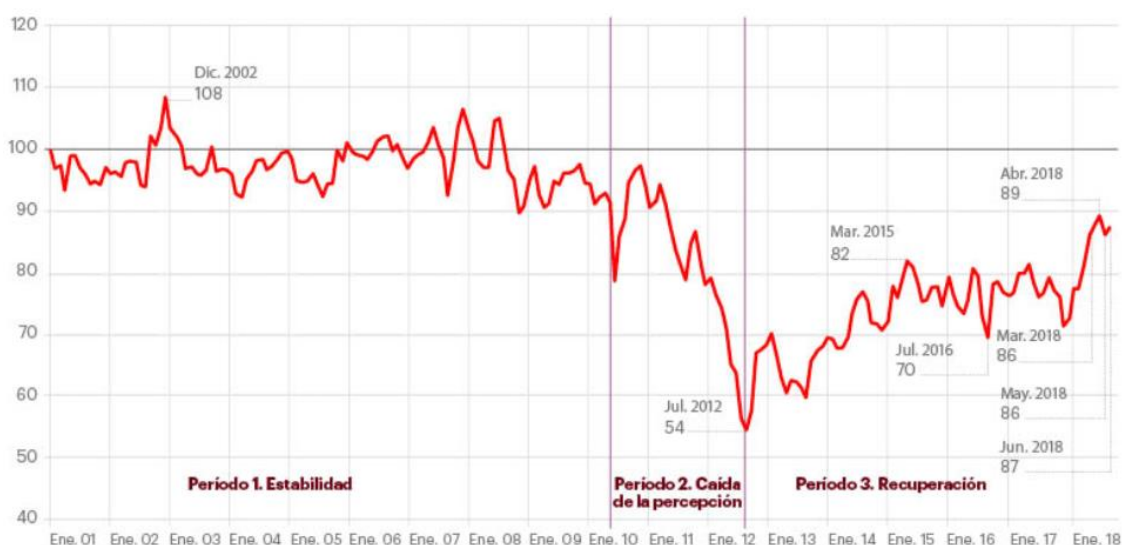
Por último, desde el RIE, junto con el OIE, también se potencian distintos estudios relacionados con la imagen de España en el exterior, entre los que aparecen análisis sobre la presencia de España en prensa internacional, sobre las acciones o estrategias de España y de su diplomacia pública o sobre la imagen española en un área geográfica concreta o una dimensión específica (RIE, s.f.).

Además de la labor del RIE, destaca también que Accenture realiza desde julio de 2016 para la Marca España el *Índice de Percepción de España en los Mercados Financieros* (IMAFIN), un indicador que mide la percepción de España en los mercados financieros

internacionales y su evolución temporal, para lo que combina seis indicadores divididos en economía pública (Prima de Riesgo y Solvencia de la Deuda española y su perspectiva) y economía privada (Recomendaciones de Renta Variable; Volatilidad de la Renta Variable del IBEX-35; Inversión Exterior Directa en España e Inversión en Cartera en España) (Accenture, 2018).

Figura 14.

Evolución del IMAFIN desde enero de 2001.



Fuente: Accenture (2018).

Aunque este índice se actualiza de forma trimestral, no ha presentado nuevos datos desde el cierre del ACME en 2018. En su última actualización, la del segundo trimestre de 2018, como se puede ver en la Figura 14, desde mediados de 2012 la imagen de España se encuentra en periodo de recuperación, apoyándose sobre todo en las variables de gestión privada y en la confianza en las mismas como principales motores de crecimiento (Accenture, 2018).

Cabe destacar también el instituto MESIAS - Inteligencia de Marca España, un *think tank* creado en 2013 por el MAEC y que busca "monitorizar, de forma integral, el estado y evolución de la marca España en todas sus dimensiones, y formular recomendaciones estratégicas para reforzar su posicionamiento competitivo" (MESIAS, s.f.). Entre sus funciones aparecen la consolidación y monitorización de los atributos de la Marca España, la construcción de un mapa mental de la misma o la formulación de recomendaciones estratégicas para optimizar sus resultados, entre otros (MESIAS, s.f.). El organismo realiza distintas mediciones e informes donde mide distintas cuestiones de la

Marca España, como son su confianza o su fortaleza y destaca su *iTRUST – Índice de Confianza en la Marca España*, que en los últimos datos publicados referentes a 2019, destaca una mejora generalizada de la imagen, valor y confianza en la marca país española, con mejoras que llegan a superar los 10 puntos en cuestiones como la generación de confianza, la satisfacción o el afecto de marca (MESIAS, 2019).

2.3.4.2. Informes externos

En cuanto a la valoración de la imagen de la Marca España en relación a otras naciones, como ya se ha presentado anteriormente, hay numerosos rankings que clasifican a los países según distintos criterios y en los que España goza de distintas valoraciones, mejores o peores. En concordancia con lo que reflejaba la 8ª oleada del BIE (RIE, 2018), destaca la tercera posición de España en el *Country Brand Ranking 2019/2020* de Bloom Consulting en su edición de Turismo, manteniéndose en la misma posición que en la edición anterior y siendo el primer país europeo del ranking (Bloom Consulting, 2019a). De España, dice que continúa demostrando una fuerza inmejorable y un crecimiento en gasto turístico sostenible, sumado a una presencia online y en redes en auge (Bloom Consulting, 2019a, p.21).

En la misma línea va la posición que España obtiene en el *Anholt-Ipsos Nation Brands Index* de 2020, que aunque no figura dentro de las 10 mejores valoradas, aparece en la cuarta posición dentro de la variable de Turismo, por detrás solo de Italia, Francia y Reino Unido (Ipsos, 2020). También cuenta con una buena posición turística en el *Digital Country Index '17* (Bloom Consulting, s.f. a), donde en la clasificación global figura en séptima posición subiendo dos puestos con respecto a la edición anterior, pero logrando la mejor posición en la clasificación turística de los países, por delante esta vez de Italia, Francia y Reino Unido. Además de en turismo, destaca también el país en cuestiones como la cultura, la gastronomía o el deporte, aunque sin liderar estos ámbitos (Bloom Consulting, s.f. b).

En la edición de Comercio del *Country Brand Ranking 2019/2020* de Bloom Consulting (2019b), España aparece en el puesto 14, empeorando dos posiciones con respecto a la edición anterior, siendo el sexto mejor país en Europa y con un ratio de valoración de A. En una posición similar aparece en el *Nation Brands 2020*, donde España se sitúa en la

undécima posición, repitiendo su valoración del año anterior, por delante de países como Países Bajos, Australia o Brasil (Brand Finance, 2020). Todavía dentro de este informe, se sitúa a España en el puesto 16 en una nueva medición del *soft power*, con 47,6 puntos, una clasificación que lidera Estados Unidos con 67,1 puntos (Brand Finance, 2020).

Sobre la reputación de España en el mundo, el *Country RepTrak 2020* sitúa a nuestro país en la décimo tercera posición, manteniendo la misma valoración *Pulse* de 75,9 puntos, pero bajando una posición debido al auge de Suiza en el ranking, aun así, aparece por delante de países como Italia, Alemania o Francia (Reputation Institute, 2020). Este ranking destaca que España logra estabilizar su reputación en el G8 y aumentarla en Latinoamérica, y remarca que:

España sigue manteniendo un perfil en su imagen internacional reforzado sobre todo con percepciones muy positivas en atributos “blandos” (gente amable y simpática, estilo de vida, posibilidades de ocio y entretenimiento, ...) aunque con percepciones más moderadas en atributos “duros” (tecnología, ética y transparencia, entorno económico...) pese a la mejoría de la valoración en este último año (Reputation Institute, 2020, p.57).

Más discreta es la valoración que obtiene España en el *Best Countries 2020*, donde logra una puntuación de 66,8 puntos, siendo la décimo novena clasificada del ranking por detrás de países como Suecia, Holanda, Dinamarca o Italia, aunque mejorando una posición con respecto a 2019. Entre las categorías que analiza este ranking, España destaca mayoritariamente en Aventura, Influencia y Patrimonio, variables en las que aparece entre los tres mejores países con una puntuación que llega incluso a los 98,9 puntos dentro del Patrimonio (U.S. News, 2020b).

Por último, en el *The FutureBrand Country Index*, España no está bien valorada según los criterios de FutureBrand y aparece en el puesto número 23, posición en la que lleva sin variar desde 2014. De los países europeos, España aparece como la décimo tercera mejor marca país, (FutureBrand, 2020).

Sobre estas valoraciones, Noya (2013, pp.88-89) afirma en su estudio que España no cuenta con buenas percepciones exteriores en lo que se refiere a política exterior y economía, con marcas poco conocidas y siendo un lugar no muy propicio para invertir,

mientras que en otras cuestiones como en ocio, diversión o calidad de vida, España se afianza como uno de los países mejor percibidos.

2.3.5. Críticas a la Marca España del Alto Comisionado para la Marca España

La Marca España es un proyecto estable a medio y largo plazo que tiene objetivos muy ambiciosos. Sin embargo, también hay algunas voces que critican distintos aspectos del proyecto liderado por el ACME entre 2012 y 2018.

En primer lugar, hay quien critica que el proyecto se trate de un proyecto elitista y centralizado, "resultado de una alianza entre políticos del gobierno español, autoridades del gobierno nacional, académicos y profesionales y consultores de negocios con sede en Madrid mayoritariamente" (Traducción propia de Rius y Martín, 2015, p.33), dejando al margen del mismo a gobiernos y autoridades regionales, sindicatos o sectores culturales, entre otros. Estos autores añaden además que el caso español refleja algo que ya se ha visto en otros países: "una gestión de marca elitista al servicio de las empresas multinacionales, la instrumentalización y simplificación de la cultura en la creación de una marca nacional y, finalmente, la privatización de un bien público" (Traducción propia de Rius y Martín, 2015, p.34). En la misma línea opinan autores como Ramiro (2014), que también considera que el proyecto "está hecho a medida de las élites empresariales" (p.9) o Villafañe (2014) que, además de afirmar que la Marca España, lejos de haber avanzado, continúa siendo heterogénea y dispersa, considera que:

El discurso social sobre la Marca España se ha producido sin una definición conceptual de la misma y en ausencia de una teoría sobre la marca o la imagen de país que lo fundamentara. Se construye [...] en torno a un proyecto desarrollado por un conjunto de personas y entidades que han buscado un compromiso político con el mismo. (p.109)

Por su parte, Martínez (2015) va más allá y critica que se haya dejado de lado entre los agentes promotores de la Marca España a los ciudadanos, a quienes considera "la columna vertebral de planes similares que se basan en la idea de diplomacia pública en otros países" (p.4-5), como Reino Unido, Australia o Alemania. Esto es todavía más vital en el caso español debido a lo que se ha presentado con anterioridad, la mala autoevaluación que tienen los españoles de su país. Si el proyecto no involucra a los

ciudadanos, estos continuarán pensando y hablando mal del mismo y disminuyendo o afectando al crecimiento de la Marca España.

Otra de las principales críticas que se realiza al proyecto de Marca España encabezado por el ACME es la falta de inversión y de un presupuesto destinado al buen funcionamiento de esta iniciativa. González (2015) considera que, pese a que surge en un proceso de crisis económica, se debería destinar un presupuesto concreto para la construcción de la Marca España y añade que:

Cuando se quiere comunicar algo de manera intencional, se debe ser también intencional en la inversión de recursos, no se puede pretender impulsar una campaña de reactivación de imagen esperando que otros lo hagan por ti [...], es como si una empresa invirtiera recursos en producir bienes y esperar que los clientes vayan a comprarlo a la fábrica con la excusa de que no hay dinero para costear un canal de promoción y distribución. (p.30)

En la misma línea, el periódico digital *El Confidencial* dedicó un artículo titulado *La irrelevancia de la Marca España en datos: ni viaja, ni gasta, ni influye* (Zuil, 2017), en el que presentaba la poca actividad del ACME fruto de su ausencia de presupuesto. Recogían que a causa de esa falta de presupuesto, el ACME no podía organizar actos en el extranjero y tanto las actividades de la Marca España como los viajes del ACME dependían de terceros para llevarse a cabo, dejando la promoción de la marca nacional fuera del alcance del ACME. Hasta el propio Espinosa de los Monteros, cabeza del ACME, reclamó recursos para el proyecto con el objetivo de impulsarlo (Zuil, 2017).

De hecho, en mayo de 2018, el Tribunal de Cuentas realizó un informe sobre el ACME en el que "apunta un insuficiente desarrollo normativo de las funciones del Alto Comisionado" (Ferrari, 2018), destacando que la falta de presupuesto impide que el ACME pueda realizar actividades para cumplir su misión, lo que compromete el éxito del proyecto para el futuro.

Al respecto, Noya (2013) afirma que la falta de financiación y de un presupuesto establecido "puede suponer una limitación importante, pues en muchos casos habrá que dar una respuesta muy rápida a ataques o crisis de nuestra imagen, y no habrá un minuto que perder a corto plazo" (p.431). Para cerrar con esta idea, Tuñón (2017) señala que el Gobierno debe reflexionar sobre si le interesa o no la estrategia de marca país, puesto

que si lo considera importante y es una prioridad, "no puede continuar constituyendo una estrategia *low cost*, prácticamente a coste cero" (p.201), algo que respalda el Tribunal de Cuentas, que recomienda al Gobierno que "dote de los medios humanos y materiales necesarios a las unidades encargadas de llevar a cabo el Proyecto Marca España" (Ferrari, 2018), además de remarcar la importancia de desarrollar un "marco normativo para el ejercicio de las funciones del AMCE y la actividad del proyecto Marca España" (Ferrari, 2018).

Al margen de esta cuestión, Tuñón (2017) realiza un análisis crítico de la estrategia de Marca España sobre otras cuestiones como el contenido del proyecto, los actores o el conjunto de la estrategia. El autor critica la falta de concreción sobre qué es la Marca España, ya que aunque se sabía que algo había que hacer contra el declive de la imagen del país, no se sabía tanto qué hacer o promocionar. Explica que "resulta imprescindible una mayor concreción de sus contenidos, límites, intereses y valores añadidos atribuibles, como punto de partida de una estrategia de comunicación política de relevancia internacional" (p.201). Asimismo, critica la falta de consenso con la que el Gobierno lanza el proyecto, y el carácter centralista de la iniciativa, cuya web ni siquiera ha estado en el resto de lenguas oficiales de nuestro territorio, como catalán, gallego o euskera, hasta la remodelación de la misma a inicios del año 2018.

En segundo lugar, sobre los actores de la estrategia, opina que la alta relación entre el ACME y el Gobierno puede ser positiva si se producen sinergias de trabajo, pero la considera más negativa puesto que, debido también a la falta de consenso en la creación del ACME, pone en riesgo la continuidad del proyecto a medio y largo plazo cuando cambie el signo del gobierno (Tuñón, 2017, p.203). Algo que, de hecho, sucedió como predecía con la llegada al Gobierno de un nuevo partido que finalizó el proyecto del ACME y estableció un nuevo proyecto en torno a la Secretaría de Estado de la España Global.

Además, considera negativo que no se realicen las sinergias entre el FMRE y la Marca España que se anunciaron con su inclusión en el proyecto, ya que el FMRE se centra más en su propia promoción que en la del país, y cree oportuno que, sumado a las investigaciones del RIE sobre la Marca España, otras instituciones públicas o privadas

realicen estas investigaciones con el objetivo de evitar sesgos y presiones internas (Tuñón, 2017, pp.204-205). Acabando con los actores, se considera clave la mayor involucración de RTVE y de la Agencia EFE, sobre todo para la propagación de la Marca España en Latinoamérica, con quienes compartimos lengua (Tuñón, 2017, p.205).

Por último, Tuñón (2017) señala que para que la estrategia llegue a buen puerto, hace falta que expertos en comunicación política la profesionalicen y la hagan más técnica y despolitizada, lo que aseguraría la continuidad a medio y largo plazo. Asimismo, el autor critica la falta de pluralidad en la estrategia y señala que esta debería ser inclusiva, potenciando valores comunes y buscando que la marca estatal y las autonómicas se complementen en vez de enfrentarse. Además, la estrategia de Marca España debe enfocarse en torno a las deficiencias con las que cuenta el país, como la crisis económica, el desempleo o la corrupción de las instituciones y de la política, ya que negarlo ante los públicos, "no mejora precisamente la percepción internacional del país, sino todo lo contrario" (p.207).

2.4. COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y GESTIÓN DE INTANGIBLES

Durante capítulos precedentes se han mencionado conceptos como imagen, marca o reputación sin adentrarse en cómo afectan a las marcas país o, en concreto, a la Marca España. Esta es la tarea del presente capítulo, aunque antes cabe conocer de qué se tratan estas ideas, cómo se gestionan y qué estrategias se pueden seguir para ello.

2.4.1. Imagen, marca y reputación

Cuestiones como la imagen, la marca o la reputación entran dentro de lo que se conoce como intangibles empresariales, donde también aparecen otros conceptos como la identidad o la responsabilidad social corporativa. Estos activos intangibles tuvieron su consolidación definitiva en la gestión empresarial con el cambio de milenio y “en la actualidad se les atribuye un papel decisivo en la generación de valor económico” (Villafañe, 2009, p.75).

Los intangibles son entendidos por Barrutieta (2011) como “todos los componentes no visibles de una estructura empresarial que aportan un valor añadido” (p.16) y posicionándose como “uno de los grandes pilares de una empresa satisfactoriamente valorada entre consumidores y competidores” (p.16). En la misma línea opinan Sánchez, Chaminade y Escobar (1999, p.189), que afirman que aquellas organizaciones que gestionen de una forma eficaz sus intangibles competirán mejor en la nueva economía basada en el conocimiento, donde los activos tangibles tradicionales están perdiendo peso. En ese sentido, los intangibles corporativos han pasado a ser una referencia dentro de la cadena de valor empresarial, “verdaderos motores de conocimiento” (Prieto y Pérez, 2015, p.31).

Por su parte, Villagra, López y Monfort (2015) identifican tres cuestiones que han provocado el auge de la gestión de los intangibles:

La falta de diferenciación entre la oferta comercial de las empresas, unida a la crisis económica y la saturación de los públicos -que en muchos casos huyen de los mensajes comerciales y desconfían de su credibilidad-, ha propiciado que las empresas busquen otros aspectos para diferenciarse y responder a las nuevas demandas sociales. (p.794)

A estas cuestiones, se le suman otras como cambios en el contexto comunicativo, la mayor exposición a la que se enfrentan las empresas gracias a las nuevas tecnologías (Lancha, 2004, p.36), o en el contexto social, con una mayor exigencia y nuevas expectativas sociales que los ciudadanos reclaman a las organizaciones (Lancha, 2004; Villagra, López y Monfort, 2015).

Los intangibles se posicionan como un elemento clave para conseguir competitividad y diferenciación en el nuevo entorno empresarial, propiciando una nueva forma de gestión empresarial que va más allá de la tradicional en la que solo se buscaba el beneficio económico y en la que aumenta el valor a lo intangible y al largo plazo (Villagra, López y Monfort, 2015, p.796).

Empezando por el concepto de imagen, tal y como se presentó en el apartado inicial de este marco teórico, la imagen corporativa se entiende como una representación mental que los individuos realizan y que está “formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo” (Pintado y Sánchez, 2013, p.18). Por su parte, Costa (1995) aborda el concepto desde dos vertientes:

Para la empresa la imagen es un instrumento estratégico, un conjunto de técnicas mentales y materiales, que tienen por objeto crear y fijar en la memoria del público, unos “valores” positivos, motivantes y duraderos. [...] La imagen es un valor que siempre se quiere positivo [...] y cuyos resultados son el soporte favorable a los éxitos presentes y sucesivos de la organización.

Para el público, la imagen es la visión externa de la empresa. [...] Las expresiones verbales y visuales, los mensajes, los productos, los servicios, la publicidad y la promoción, así como las experiencias vividas por el público, determinan en él sus opiniones y comportamientos en relación con la empresa. La imagen es, para el público, un conjunto de “valores” de percepción y de experiencia. (p.45)

Esta línea la siguen Shlesinger y Alvarado (2009), quienes sitúan en la década de los noventa el momento en el que contar con una imagen positiva y perdurable se convierte en “un aspecto tan trascendente para las empresas como vender productos” (p.12), consideran que las empresas poseen “una imagen que transmiten por medio de sus actos comunicativos, así como una imagen pública percibida por los consumidores y derivada

de su comportamiento, de los medios de comunicación, de las relaciones interpersonales y de la experiencia personal" (p.10). Esta segunda vertiente de la imagen tiene su origen en las "percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos" (Costa, 1999, p.53), que, gracias a la asociación entre sí y con la empresa como elemento capitalizador, dotan de un significado a la imagen de la organización.

Capriotti (2013) pone el foco en los públicos, que son quienes procesan y conforman "esa estructura mental que es la Imagen de la Organización" (p.129), diferenciando el concepto de otros como identidad (lo que la empresa es), comunicación corporativa (lo que la empresa comunica voluntariamente a sus públicos) o realidad corporativa (lo tangible de la empresa). En la misma línea opina Peralba (2009, p.73), quien considera fundamental la construcción de una imagen diferencial que potencie la oferta corporativa en la mente de los públicos.

Para la construcción de la imagen de una empresa, institución o territorio, que siempre deberá basarse en competencias objetivas (Sánchez Guitián, 2012, p.44), se requieren tres aspectos de análisis: la imagen ideal, la imagen real y la imagen estratégica. En primer lugar, la imagen ideal busca concretar cómo se desea ser percibido por los públicos, definiendo aquello por lo que se quiere ser recordado; en segundo lugar, la imagen real se refiere a la percepción actual que los públicos tienen de la empresa; por último, la imagen estratégica incluye las acciones que se llevan a cabo para conseguir que la imagen real evolucione y coincida con la imagen ideal (Fuentes, 2007, p.91).

La imagen corporativa adquiere su importancia como activo estratégico de una empresa en un contexto global en el que los competidores provienen de todo el planeta y en el que cada vez hay menos diferenciación en el mercado. La imagen crea valor para la empresa ya que ayuda a que los públicos sepan que la empresa existe; facilita la diferenciación con los competidores mediante la creación de valor para los públicos; y disminuye la influencia de cuestiones coyunturales, como las dudas que pueden surgir en el punto de venta (Capriotti, 2013). Además de estas cuestiones, la imagen corporativa también ayuda a que la empresa venda sus productos con un precio más alto que los clientes están dispuestos a abonar por la garantía de calidad que aporta la imagen, y

atrae mejores inversores y trabajadores para la organización, al hacerse más atractiva la empresa fruto de la imagen positiva (Capriotti, 2013).

A la hora de competir por los clientes en el mercado, como afirma Peralba (2009), las percepciones de los individuos son la base del conocimiento humano y es en la mente de los consumidores donde se compete, una competencia que no es otra cosa sino una competencia de imágenes, donde la diferenciación se postula como un elemento clave. Lo que desemboca en el segundo concepto del apartado: la marca.

En este contexto de competencia global fruto del proceso de internacionalización de los mercados, la marca surge como un activo capaz y posibilitador de que las empresas logren diferenciarse de sus competidores. Como explican Cerviño y Rivera (2007, p.126), la marca supone una variable estratégica cada vez más importante en las decisiones, políticas y estrategias de internacionalización y globalización empresarial, situando la competencia empresarial en el campo de los intangibles. En este contexto globalizado, "el único antídoto eficaz contra el virus de la indiferenciación se encuentra en la atracción racional y emocional entre una empresa y sus públicos objetivos, justamente el requisito básico para la creación de una marca poderosa." (Cerviño y Rivera, 2007, p.126). De este modo, la marca aporta diferenciación empresarial, lo que supone un valor añadido, una mejor competitividad y, en definitiva, una mayor relevancia en un mercado que cuenta cada vez con más competidores.

Autores como Mirabet y Salinas (2004) entienden la marca desde tres vertientes: en primer lugar, como un logo y los elementos visuales asociados, como los nombres comerciales o los símbolos de marca, que ayudan a diferenciar y estimular la demanda de los productos; en segundo lugar, como un conjunto de derechos de propiedad intelectual asociados a la marca registrada, donde a los elementos visuales suman otras cuestiones como las patentes, las investigaciones, las franquicias o las técnicas de fabricación; por último, como la totalidad del negocio que se asocia a la marca, donde se suman la cultura y los programas de la organización y se sientan "las bases para la creación de valor y la diferenciación" (p.4).

La marca puede ser entendida como un elemento que engloba distintas caras, como presentan Arroyo y Mamic (2015), que describen el concepto como:

El elemento desencadenante de la comunicación a través del propio producto, que otorga notoriedad y permite la diferenciación con los productos de la competencia y, fundamentalmente, es una proyección de la personalidad del fabricante que se relaciona con el consumidor. (p.154)

Esta definición coincide con la presentada en anteriores capítulos, en la que la marca era presentada como la conexión existente entre las organizaciones y sus públicos tanto internos como externos que surge de la dotación de valores y atributos a sus productos o servicios y que, a su vez, sirven para diferenciarse de sus competidores.

Unas marcas que han evolucionado y han dejado de tener la única finalidad de dar información sobre el origen del producto a ser transmisoras de valores y atributos (Brujón, 2008, p.24), idea que también comparte Roberts (2005), que acuña el término “Lovemarks” para referirse a la nueva relación emocional que se crea entre los clientes y las empresas, fruto de ese auge de los sentimientos y los enlaces emocionales que hace, que entre otras cuestiones, se genere una relación personal y amada por los clientes, dejando de lado la emisión de informaciones genéricas y haciendo que el consumidor se sienta orgulloso de lo que recibe por utilizar el producto o servicio de la marca a la que quiere. En ese sentido, la marca se posiciona como un elemento que cohesiona y aporta una referencia a la relación que la empresa tiene con sus públicos, construyéndose fruto de las interacciones con ellos (Villagra, López y Monfort, 2015, p.797).

Atendiendo a las distintas investigaciones que se han llevado al respecto, se pueden establecer cinco principales beneficios que las empresas consiguen al disfrutar de una marca potente:

- Carta de presentación: la marca ayuda a que la empresa pueda aunar y presentar su información corporativa, sus atributos, su personalidad y sus valores a través de ella (Kotler, 2000; Balmer y Grey, 2003; Brujón, 2008; Arroyo y Mamic, 2015). Una marca fuerte potenciará el conocimiento empresarial entre sus públicos, aumentando así la transparencia corporativa, algo que cada vez es más exigido por la sociedad (Lancha, 2004; Hulberg, 2006)

- Diferenciación: la marca sirve además de para identificar al producto o servicio, para diferenciarlo de los competidores (Balmer y Grey, 2003; Arroyo, 2006; Hulberg, 2006; Keller, 2013). López Lita y Benlloch (2005) explican que la marca se ha posicionado como “un poderoso elemento de diferenciación dentro de las estrategias empresariales, tras haber desarrollado un saber hacer de gran utilidad en el mundo de los negocios en la permanente búsqueda del cumplimiento de los objetivos comerciales” (p.89).
- Valor añadido: si la marca es reconocida por sus públicos y cuenta con una buena valoración en el mercado, sus bienes cuentan con un valor añadido por el simple hecho de ser de esa marca (Temporal y Lee, 2003, p.25). Como explica Palop (2005): “La marca [...] consigue crear, de forma natural, una imagen psicológica basada en percepciones que aporta un valor añadido a los bienes que acompaña, algo que influye directamente en las decisiones de compra” (p.5). Esto además ayuda a lograr mayores beneficios económicos, ya sea mediante un aumento de precios que los consumidores están dispuestos a soportar (Temporal y Lee, 2003; Keller, 2013), o mediante la reducción de costes que implica una estrategia de marca única, con sinergias entre otras marcas secundarias (Hulberg, 2006).
- Prevención de riesgos: tanto económicos, como legales. Una marca fuerte y reconocida hace que la empresa sea más fuerte frente a la competencia o las crisis económicas (Keller, 2013). Asimismo, la marca protege todo lo que pertenece a la empresa, desde su logo o su nombre, hasta sus técnicas de trabajo, sus patentes o sus investigaciones (Mirabet y Salinas, 2004; Arroyo, 2006). Esta protección legal es además a perpetuidad, algo que no sucede con las patentes, cuya protección es por un periodo determinado (Kotler, 2000).
- Confianza y lealtad: cuando una marca cumple sus expectativas, esta genera confianza y lealtad en sus *stakeholders* (Balmer y Grey, 2003; Temporal y Lee, 2003; Keller, 2013). Según Alloza (2012), la marca es la plataforma mediante la que se expresan y comunican los compromisos a cumplir y esta será “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” (p.32).

Arroyo (2006, p.207) también señala como una de las utilidades de la marca la conformación de una reputación para la empresa, pasando así al tercer concepto del actual apartado.

Al igual que con los conceptos previos, la reputación también se ha definido anteriormente, explicando que se trata del reconocimiento que los públicos corporativos o *stakeholders* realizan de la buena actuación de la organización basándose en los valores y principios que esta comunica con su marca. A esta definición propia, cabe añadir lo apuntado por Villafañe (2001), que defiende que la reputación cuenta con una triple dimensión:

En primer lugar una dimensión axiológica en la que se encierran los valores culturales de la organización, un planteamiento ético en su relación con terceros, su responsabilidad con la sociedad. Un comportamiento corporativo comprometido a lo largo del tiempo con relación a los clientes, empleados y accionistas, si se trata de una sociedad cotizada, constituiría la segunda condición de la reputación. Por último, una actitud proactiva de la organización en la gestión y en la comunicación de la reputación. (p.2)

Villafañe (2001, p.2) añade a la definición inicial cuestiones como la prolongación en el tiempo del comportamiento corporativo, así como la comunicación proactiva de la reputación por parte de la organización. Del mismo modo, Marhuenda y Nicolás (2012, p.39) consideran que la reputación es el resultado que una empresa obtiene entre sus públicos gracias a sus acciones y que tiene ver con la confianza y la credibilidad, algo que como se ha visto, se produce a lo largo del tiempo.

Las empresas, al igual que con el resto de intangibles, se han concienciado y “ya no es necesario insistir en la importancia de la reputación corporativa, ya ha entrado de forma definitiva en la agenda estratégica de las empresas” (Alloza, 2006, p.9), ahora es turno de gestionar la reputación para crear valor empresarial. Para que una empresa disponga de una reputación fuerte y reconocida, Villafañe (2001, p.4) establece tres condiciones indispensables: una sensibilidad organizativa que establezca objetivos positivos que superen el mínimo exigible y que reduzca riesgos reputacionales; una gestión proactiva

de la reputación que incluya su gestión en todos los niveles corporativos; un comportamiento corporativo comprometido, teniendo resultados comerciales, financieros o de producto por encima de los estándares del mercado.

En cuanto a los beneficios que las organizaciones obtienen la disponer de una reputación fuerte y valorada, se pueden agrupar en grupos de diversa naturaleza:

- Corporativas: disponer de una reputación valiosa ayudará a que una organización cuente con una ventaja competitiva con respecto a sus rivales por el hecho de contar con una buena reputación entre sus públicos (Martín y Navas, 2006); una buena reputación también ayuda a que las empresas afronten con mejor capacidad las crisis a las que se pueden ver sometidas (Villafañe, 2001, p.4); por último, una buena reputación también supone un nuevo liderazgo empresarial basado en una visión mucho más intangible que busca "ser la organización preferida para sus *stakeholders*" (Villafañe, 2001, p.4) y no tanto obtener exclusivamente resultados de mercado.
- Económicas: derivado de la ventaja competitiva que se obtiene al disponer de una reputación valiosa, la empresa logrará aumentar su valor comercial y mejorar sus resultados económicos gracias a esa buena reputación entre sus públicos (Martín y Navas, 2006; Villafañe, 2001; Vergin y Qoronfleh, 1998); unos resultados económicos que mejoran gracias a que una buena reputación permite "exigir un sobreprecio por los productos que se ofrecen o los servicios que se prestan, el pago de precios más bajos en sus compras, [...] y una mayor estabilidad en los ingresos" (Schlesinger y Alvarado, 2009, p.16) .
- Personales: una buena reputación tiene también su impacto en las personas que se relacionan de una u otra forma con la empresa, siendo esta motivo suficiente para que trabajadores más cualificados en el mercado de trabajo deseen trabajar en la empresa en cuestión (Schlesinger y Alvarado, 2009, p.16); además de atraer el talento, se logra una mejora en su retención, ya que la buena reputación favorece una mayor lealtad de los empleados, así como de los consumidores, que

se mantendrán fieles a la empresa si valoran positivamente su reputación (Schlesinger y Alvarado, 2009, p.17).

Los intangibles han cobrado gran relevancia en la economía globalizada actual y no hay empresa u organización que no sea consciente de que son un elemento clave en el buen devenir corporativo.

2.4.2. Gestión y comunicación de marca

Al igual que la marca surge ante la voluntad de diferenciación de las empresas, la gestión de la marca o *branding* empieza a cobrar importancia cuando la masificación de la producción y la competencia provoca una saturación publicitaria en el mercado, con cada vez más productos para las mismas categorías (Mayorga, 2016, p.2051). Ante tal contexto ya no vale con diferenciarse, la marca que quiera competir con las grandes marcas necesita ser singular e innovadora y crear una necesidad en sus consumidores, su razón de ser (Costa, 2016, p.9). La construcción y gestión de la marca se considera, desde finales de la década de los 80, "la clave para crear riqueza, en tanto que la proliferación de bienes de consumo durante las dos últimas décadas ha llevado a consolidar el branding como una herramienta esencial y contundente para lograr la diferenciación competitiva" (Temporal y Lee, 2003, p.ix).

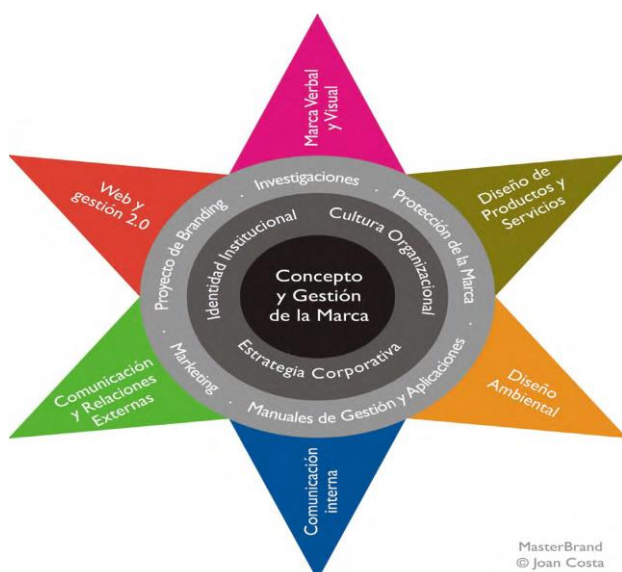
A principios de siglo, ya se había empezado a hablar de la gestión de marca con la elaboración de un sistema de gestión enfocado en la marca por parte de McElroy en 1931, una propuesta centrada en aumentar las ventas y con acciones referidas a cuestiones publicitarias y de presentación del producto (Aaker y Joachimsthaler, 2005, pp.19-23), tuvieron que pasar más de 50 años para hablar de *branding* como se entiende hoy en día.

La gestión de la marca se diferencia de la construcción de marca en que, mientras que la segunda supone la definición de un posicionamiento, de una imagen deseada y de acciones para conseguirlo, el *branding* se basa, según Suso (2012), en la medición continuada de parámetros como el recuerdo de la comunicación de la marca y su impacto en el conocimiento de la misma o del producto, la notoriedad en la mente del consumidor, la vinculación con ciertos valores o el desarrollo de una actitud positiva

hacia la marca. Esta medición de parámetros se utiliza “para tomar decisiones encaminadas a optimizarlos” (p.136).

Se puede entender la gestión de marca o *branding* como un proceso que integra el diseño del producto o servicio, el relato a contar, los medios de comunicación y toda la tecnología a la que se recurrirá para conocer cómo los clientes se comportan comprando y usando el producto o servicio (Ortegón, 2014, p.25). Costa (2016) comparte esta perspectiva integradora del *branding* y lo define como “el arte de la gestión integral de la marca” (p.6), afirmando que combina lo material del producto o servicio, como su precio o su función, con lo inmaterial, como son las aspiraciones o las pasiones que la marca despierta en los consumidores. En el núcleo central de la gestión de la marca se encuentra el reto de construir marcas sostenibles conjugando valores y emociones a la vez que ética y la búsqueda de beneficios (Costa, 2012, p.22).

Figura 15.
Modelo MasterBrand de Joan Costa.



Fuente: Costa (2012, p.22).

Costa (2012) explica que hay tres niveles en la gestión de la marca: infraestructura, estructura y superestructura. El primero coordina cuestiones como la identidad, la cultura y la estrategia corporativa, el segundo incluye los instrumentos de gestión de la marca, como “el proyecto de *branding*, las investigaciones pertinentes, el plan estratégico de acción, la administración financiera de la marca, el plan de *marketing* y los manuales

de gestión y de aplicaciones” (p.22). Por último, la superestructura implica los elementos que son percibidos y las experiencias que conectan a la marca con sus *stakeholders*, como el diseño de los productos, la comunicación interna, las relaciones públicas o la gestión de marca en la red.

Para plasmar estos niveles, Costa (2012) se vale de su modelo llamado *MasterBrand* (Figura 15), en el que como el propio autor explica:

Los dos niveles de la infraestructura y la estructura son representados por dos círculos concéntricos alrededor del núcleo, en tonalidades de gris. Esta parte estructural es circular para expresar su totalidad y su transversalidad en todo el proyecto y en todo el proceso dinámico de la marca. Y es incolora para sugerir su invisibilidad. La superestructura o la plataforma, tiene la forma estrellada para significar su fuerza centrífuga y expansiva en todas las direcciones [la ubicuidad de la marca percibida y vivida por sus públicos]. (p.22)

Por su parte, Temporal y Lee (2003, pp.45-46) contabilizan tres tipos de *branding* que deberán ser elegidos por las empresas atendiendo a sus necesidades: *branding* de producto, aplicado cuando el producto se puede mantener por sí solo, aunque presenta el problema del aumento de costes por la gestión de marca de cada uno de los productos y de la falta de aprovechamiento de la fuerza de la marca corporativa; *branding* corporativo, cuando la marca corporativa asume todo el protagonismo y traslada toda su identidad a sus productos, reduciendo los costes al utilizar el mismo *marketing* para todos sus productos; *branding* de casa, se encuentra en el punto intermedio y se basa en la obtención de los beneficios de ambas propuestas “permitiendo que cada producto posea su propia marca y utilizando el nombre de la marca corporativa” (Temporal y Lee, 2003, p.46).

La gestión de la marca se trata de un proceso complejo que requiere un esfuerzo continuado y que no se puede trabajar de manera ocasional (Sáez, Mediano y Elizagarate, 2011; López, Rodrigo y Rodrigo, 2015), un esfuerzo que además deberá surgir de todos los estamentos de la organización, puesto que el éxito en la gestión de marca dependerá del esfuerzo de todos los niveles empresariales (Echeverri, 2014, p.12). Estos esfuerzos tienen su base en una serie de objetivos sobre los que gira el *branding*, como son la protección de la marca, la satisfacción de los *stakeholders* o explotar el potencial financiero de la marca (López, Rodrigo y Rodrigo, 2015, p.1024).

El *branding* se encargará de gestionar la marca de una forma estratégica y buscando una potenciación de su visibilidad entre sus públicos, lo que se convertirá en un valor añadido en la marca gracias a “un posicionamiento diferenciado con respecto a su competencia

que le permita establecer relaciones directas con su público y, crear así una experiencia única” (Mayorga, 2016, p.2057).

Dentro de la gestión estratégica de marca, la comunicación de marca o comunicación corporativa juega un papel destacable, siendo la facilitadora de que la marca logre esa visibilidad y ese posicionamiento que le permita seguir adelante. En ese sentido, emerge la figura del Director de Comunicación dentro de la empresa, al atribuírsele la gestión de los intangibles, sobre todo en las grandes empresas (Villagra, López y Monfort, 2015, p.796), estando entre sus funciones principales “el diseño de la estrategia de comunicación corporativa, y el control de la imagen” (Blay, Benlloch y Sanahuja, 2014, p.75). En ese sentido, Villagra, López y Monfort (2015) consideran que la comunicación debe centrarse en relatar qué y por qué actúa como lo hace la empresa y sirve para “generar influencia e impactar en las actitudes y comportamientos de los grupos de interés y que recomienden no solo productos y servicios, sino la propia organización” (pp.803-804). La gestión de marca y de los intangibles corporativos en general requiere de una comunicación activa que llegue a los distintos *stakeholders* de la empresa o institución (Tena, 2010, p.95).

Sobre esta comunicación corporativa, Suso (2012) explica que hay dos tipos, una centrada en el producto y otra más orientada a la marca:

En la comunicación orientada a producto, se trata de que el consumidor identifique una necesidad, decida comprar un producto que la satisfaga y, por último, que se decida por uno de una marca concreta en base a la promesa de que le reportará un beneficio [...] En la comunicación orientada a la marca, [...] lo que busca es que el consumidor desarrolle preferencia por una marca en base a criterios subjetivos y emocionales, de forma que compre su producto, por el hecho de producirse la asociación de esta a unos valores compartidos [...] o a un estilo de vida concreto. (p.136)

Asimismo, Capriotti (2009) establece tres niveles en la comunicación corporativa (ver Figura 16), tres grandes canales con los que la empresa se puede comunicar con sus *stakeholders*:

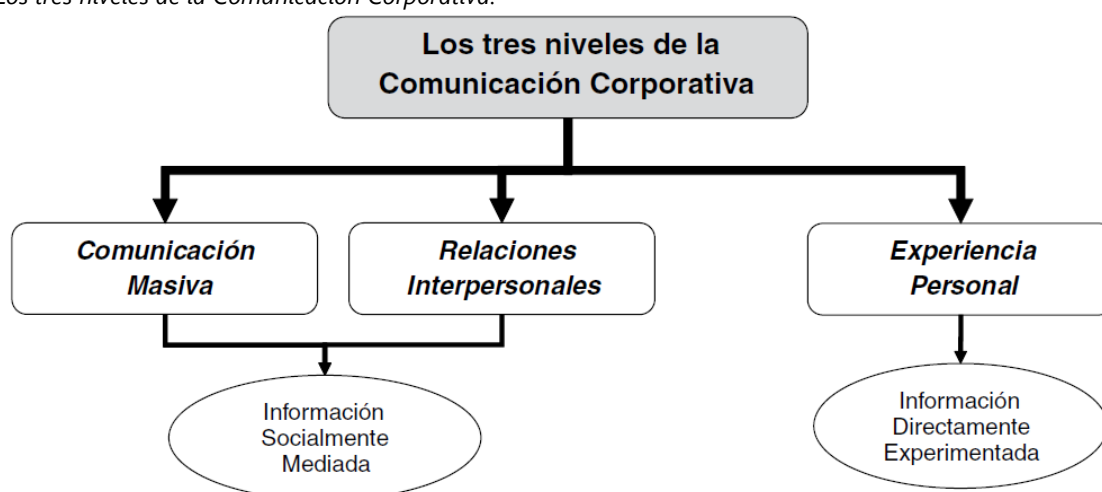
- La comunicación masiva: se trata de una información unidireccional, puesto que los públicos no pueden responder, indirecta, ya que existe un medio de comunicación entre emisor y receptor, y distante, ya que hay poca implicación

afectiva. Un ejemplo de esta comunicación son las noticias o los mensajes comerciales.

- Relaciones interpersonales: aquella información que llega a los usuarios a través de personas de su entorno, de sus grupos sociales o de los líderes de opinión y que puede condicionar la imagen que los públicos tienen de la organización.
- Experiencia personal: supone la información que los públicos obtienen de su contacto directo con la organización y se trata de una información bidireccional, directa y emocional, al contrario que la masiva. Se trata de un nivel fundamental para los públicos, puesto que “juzgan a la organización directamente, sin la intermediación de los medios de comunicación masivos o de las relaciones interpersonales” (p.52).

Figura 16.

Los tres niveles de la Comunicación Corporativa.



Fuente: Capriotti (2009, p.46)

Los dos primeros suponen un tipo de información “socialmente mediada” (Capriotti, 2009, p.45), puesto que está filtrada por otras fuentes de información, mientras que la experiencia personal supone una información directamente experimentada, al ser las propias personas quienes la obtienen por su interacción con la organización.

Todas estas cuestiones se han visto influidas por la aparición y expansión primero de internet y luego de las redes sociales que ha dotado a los *stakeholders* de un poder comunicativo del que antes carecían, pasando de una comunicación empresarial unidireccional a una en la que el diálogo será clave (Villagra, López y Monfort, 2015,

p.798). A esto se le ha sumado el hecho de que se haya producido una saturación publicitaria generada por la utilización de los mismos productos comunicativos que ha provocado desinterés en los usuarios, haciendo que ahora lo importante no sea alcanzar a los consumidores, sino captar su atención (Suso, 2012, p.137).

Este nuevo contexto ha llevado a un nuevo modelo de gestión de marca, evolucionando del modelo tradicional que se centraba en generar notoriedad mediante publicidad y en aumentar las ventas con acciones en el punto de venta, a un nuevo modelo en el que se identifican “las herramientas óptimas para actuar de forma integrada en todas las fases del proceso de decisión de compra” (Suso, 2012, p.138). Dichas fases son notoriedad, donde se genera conocimiento de marca; involucración, donde se atrae al consumidor y se asocian experiencias con la marca; consideración, en la que se gana presencia en la decisión de compra; preferencia, cuando se elige la marca frente a otras; compra y recompra (Suso, 2012). Al respecto, sobre este nuevo modelo de gestión de marca, y en relación a la necesidad de atraer la atención de los clientes y de entrar en su mente, se deduce que la nueva gestión de marca supone entender cuál es el poder que los clientes tienen sobre la propia organización (Villagra, López y Monfort, 2015, p.805).

Por último, como retos de futuro en la gestión y comunicación de marca, Villagra, López y Monfort (2015) destacan en su investigación que las marcas deberían utilizar una co-creación cultural que fomente valores universales que se puedan aplicar en diferentes entornos, aplicando “propuestas de coherencia global y relevancia local” (p.809). Reseñan como objetivos a corto y largo plazo, la protección de la empresa, así como la generación de una identificación, relevancia y adhesión en contextos variados en los que operan, afirmando que para ello, será muy importante recurrir tanto a manuales de comunicación global como a otros específicos en regiones donde la empresa opere (Villagra, López y Monfort, 2015, p.807).

2.4.3. Intangibles de la marca país

Las marcas país, como sucede con las marcas corporativas, también tienen una serie de intangibles que influyen en el buen devenir de las mismas casi tanto como una buena gestión decidida o la implicación de los distintos actores protagonistas. La literatura

previa establece que tres son los principales intangibles que las marcas país deben tener en cuenta: su identidad, su imagen y su reputación.

La identidad de un territorio surge en el contexto de competitividad entre territorios y se posiciona como un elemento de reconocimiento, diferenciación y comercialización muy importante para que los países se posicionen internacionalmente.

Teniendo en cuenta que se pueden “considerar los países como grandes instituciones con un comportamiento homogéneo” (Rodríguez, 2014, p.98), se entiende a la identidad como el conjunto de rasgos y elementos (como eslóganes, símbolos, banderas...) que definen y transmiten la filosofía de una institución (y por extensión un país), y que van más allá de lo visual, abarcando también lo intangible (Rodríguez, 2014).

Atendiendo a esta definición, la identidad de una marca país ha de estar muy relacionada con la tradición cultural y con las características sociales de sus habitantes, como explica Anholt (2007):

Esto se debe a que son las personas y su educación, habilidades y aspiraciones las que finalmente hacen que el lugar sea lo que es y crean el potencial para el turismo, los negocios, el intercambio cultural y social y el intercambio político. Sin un sentido de la gente, ni de su naturaleza y capacidades particulares, un lugar es simplemente un paisaje vacío. (Traducción propia de p.75)

Fruto de esta consideración explica Anholt (2007) que “la identidad nacional y la marca país son prácticamente lo mismo” (traducción propia de p.75), siendo la marca país la materialización tangible de la identidad nacional.

En el origen de la decidida gestión de la marca país por parte de los gobiernos, hay quien sitúa una debilidad ante la opinión pública, quien dirige el gobierno según esta postura. Sin embargo, según Anholt (2010, p.47) es al contrario, y explica que es una muestra de que el gobierno desea que su marca país se apoye en su verdadera identidad y añade que sin principios básicos ni identidad, se obtienen políticas pobres y confusas, que afectan a la reputación.

Ahondando en la relación entre la identidad y la imagen de una marca país, explica Anholt (2010) que:

Quién eres [identidad] determina cómo te comportas; cómo te comportas determina cómo eres percibido [imagen]. La identidad competitiva, cuando se entiende apropiadamente, es un sistema que respecta el poder de integridad sobre todo lo demás y reconoce que solo la perfecta integridad puede cambiar la opinión pública. (Traducción propia de p.47)

La imagen, tanto para una organización empresarial como aplicada a una marca país, se entiende como la forma en la que un territorio es visto desde fuera y no solo se basa en la identidad, sino que también está influida por las propias experiencias, creencias, estereotipos y percepciones de los receptores que generan esa imagen en su mente (Rodríguez, 2014; González y Casilda, 2002; Valls, 1992). Sin embargo, entre las diferencias de la imagen corporativa y la imagen de un país, Gallego (2004) destaca lo siguiente:

Si formalizar los componentes que determinan la imagen de una empresa ya resulta complicado, la dificultad aumenta exponencialmente cuando hablamos de la imagen de un país, pues a la mayor dimensión y complejidad del sujeto emisor hay que añadir la mayor heterogeneidad y dispersión de quienes al fin configuran en su mente una imagen de país. (p.278)

A pesar de esa mayor dificultad, se entiende que la imagen sirve para generar en los públicos atracción, interés y valor, como explica Peralba (2009):

Los países disponen de una eficacia operativa consecuencia de su localización geográfica, características geográficas y recursos naturales, infraestructuras, población, etc. Pero la imagen que proyectan debe ser un atributo que añada valor a la oferta turística, al atractivo para inversores internacionales y el establecimiento de talento profesional y agregue un "beneficio adicional" a las empresas y sus productos y servicios. (p.79)

Pese a que hay numerosas investigaciones que aunque se refieren al término de imagen país, en realidad hablan sobre la marca país sin saberlo, es necesario matizar sobre la diferencia existente entre la marca país y su imagen, ya que mientras la marca solo puede existir si hay una imagen, esta no necesita de una marca, ya que la mera existencia del país ya genera una imagen aunque no se haga intencionadamente (Galiano, 2002, p.42). De hecho, mientras que la imagen se construye con las percepciones de los públicos basadas en sus experiencias, la marca país es una estrategia que busca impactar sobre esas percepciones para mejorar la predisposición hacia el país en cuestión (Bhakar, Bhakar y Bhakar, 2013, pp.27-29). También hay diferencias entre la imagen de un país y

la imagen de una empresa, sobre todo por la dimensión de todo lo que engloba el país, que incluye variantes climáticas, instituciones de la sociedad civil, historia y estructura social o aspectos culturales y folklóricos, entre otros (Valls, 1992, pp.29-30).

Tampoco hay que confundir la imagen de un país con su reputación, ya que pese a que tienen muchos puntos en común, también guardan algunas diferencias que cabe puntualizar. Mientras que la imagen es la idea formada en la mente de cada uno de los consumidores según distintas cuestiones personales e individuales, la reputación es la suma de todas las percepciones que los públicos tienen sobre un país y que se mantiene a lo largo del tiempo (Fuentes, 2007, p.92). Profundizando más en esta idea, Fuentes (2007) detalla las diferencias que existen entre ambos conceptos en la Tabla 3.

Tabla 3.
Diferencias entre imagen y reputación de un país.

Imagen	Reputación
- Proyecta la personalidad del país. - Evidencia el carácter coyuntural y los efectos efímeros. - Es difícil de objetivar. - Genera expectativas sólidas a la oferta. - Se construye fuera del país.	- Es el resultado del reconocimiento del país. - Tiene carácter estructural y de efectos duraderos. - Es verificable. - Genera valor consecuencia de la respuesta. - Se genera desde el interior del país.

Fuente: Elaboración propia a partir de Fuentes, (2007, p.93).

Más allá de lo explicado en el capítulo 2.1, cabe destacar que la reputación es uno de los intangibles que más se ha tenido en cuenta por distintos autores a la hora de investigar sobre los intangibles de la marca país, siendo más extensa la literatura presente sobre ello.

La reputación se posiciona como un elemento clave para las distintas marcas país, que deben protegerla y extenderla mediante un planteamiento estratégico que lidere y motive a todos aquellos que participan en ella, compartiendo la visión, la misión y los objetivos para ofrecer algo que sea demandado por aquellos a quien se pretende atraer (Sánchez Guitián, 2012, p.26). Debido a la competitividad presente en el contexto internacional, aquellos países que no tengan marca, tengan una mala reputación o, directamente, no tengan ninguna reputación, contarán con mayores dificultades para atraer la atención económica o política (Van Ham, 2008; Rodríguez, 2014).

Por su parte, Noya (2013) considera que gestionar la reputación de un país supone manejar el balance entre la realidad y lo que se percibe, y afirma que si “la realidad es mejor que la percepción, [...] nos encontramos ante una oportunidad de comunicación. Por el contrario, si la realidad es peor que la percepción, nos encontramos en una situación de riesgo que puede acabar en crisis” (p.23). Lo que se deduce de esta afirmación es que la reputación de un país debe basarse en su realidad, idea que comparte Villafañe (2014, p.114), que además añade la necesidad de satisfacer las expectativas de sus públicos tanto internos como externos como una cuestión clave.

Para construir reputación, los países deben basar su estrategia en principios como “la transparencia, la coherencia, la consistencia y la armonización de los intereses sociales” (Fuentes, 2007, p.92). Una reputación que se mantendrá si el país cuenta con indicadores positivos en las seis dimensiones del *Hexágono de la Marca País* de Anholt presentado con anterioridad (ver Figura 1): turismo, exportaciones, gobierno, cultura y patrimonio e inversiones e inmigración.

Así es como se consigue una marca país reputada, que se puede entender como aquella que se identifica con una promesa y no necesita ser explicada; aquella que cuenta con un posicionamiento reputacional, ocupando casi todo un territorio de marca y echado a los competidores de él; y cuya promesa de marca país es declinable para todos sus *stakeholders* y se sustenta en compromisos explícitos, verificables y consecuentes (Villafañe, 2014).

Para concluir, y sobre la importancia de la reputación para un país, en palabras de Brujó (2008): “Una reputación clara y positiva abre puertas. Por ello, países, regiones y ciudades compiten para atraer el turismo, el talento, la inversión y, por supuesto, fomentar las exportaciones” (p.255), mientras que Belloso (2010) va más allá y afirma que “la reputación de un país tiene un impacto directo y medible en todas y cada una de sus relaciones e interacciones con otros países y tiene un papel fundamental en su progreso económico, social, político y cultural” (traducción propia de p.51).

Tal es la importancia de la reputación para la marca país que incluso hay un ranking en el que se clasifican los distintos países según su reputación, el *Country Reptrak*, que

establece una valoración para la reputación de cada nación en base a unos criterios, tal y como se ha desarrollado con anterioridad.

2.4.4. Intangibles de la Marca España

Los intangibles de la Marca España también cuentan con una serie de percepciones y valoraciones que cabe tener en cuenta y que marcan el devenir futuro de la marca país española.

Empezando por la identidad, por lo que es España y que cabe tener en cuenta a la hora de proyectar la Marca España en el exterior, Rodríguez (2014) detalla una serie de iconos que “se pueden considerar como imprescindibles en la formación de una señas [sic.] que conformen la imagen de España en el exterior” (p.464). Entre ellas, Rodríguez (2014), al igual que Noya (2013, p.361), menciona al deporte, que tanto en su versión colectiva (fútbol, baloncesto, hockey...) como en su versión individual (con personajes destacados como Rafa Nadal, Fernando Alonso o Alberto Contador) ha ayudado a contribuir a la buena imagen de España y ha provocado que España sea percibida como una potencia en este campo. Además del deporte, también menciona a la institución de La Corona, la actividad empresarial, la cooperación al desarrollo o las Fuerzas Armadas, de las que dice que, en su calidad de actores de la política exterior española, son “señas de identidad de la imagen de España” (Rodríguez, 2014, p.477) en tres dimensiones: como miembros de organismos supra o internacionales, como representantes de la diplomacia militar y en sus actuaciones en misiones de paz.

Fruto de un estudio cualitativo realizado por Villafañe (2014, p.126), este autor considera que a la hora de elegir aquellas cuestiones que tengan que configurar la identidad o promesa de la Marca España, se descartaría el componente económico, así como otros factores tangibles como el clima, el sol y playa, las infraestructuras o la posición geoestratégica. Villafañe (2014, p.126) reseña cinco valores que podrían conformar la identidad de la Marca España: el factor humano, la capacidad de reinventarse, la creatividad e innovación en sus ofertas, la calidad de vida y el atractivo para vivir, como se puede ver en la Figura 17.

Figura 17.

Valores identificados cualitativamente que pueden nutrir la identidad de la Marca España.



Fuente: Villafañe (2014, p.126).

Desde el ACME destacaban cuatro pilares de la identidad y de lo que es la marca país española: la solidaridad, apoyándose en el liderato mundial en donación de órganos y en el compromiso con los proyectos humanitarios; la innovación y la investigación científica, como parte del progreso social y como solución a los retos surgidos durante la historia; la integración, el carácter abierto y hospitalario de los ciudadanos españoles; y la creatividad, con el arte como buque insignia (Marca España, s.f. f).

En cuanto a la imagen, cabe diferenciar entre la imagen que internamente tiene España y la que tiene fuera de sus fronteras. Como se ha comentado anteriormente, España cuenta con una autoimagen negativa entre los propios españoles tanto del país como de sus productos, algo que podría venir de un complejo de inferioridad adquirido tras el franquismo (Martínez, 2015, p.6). En cambio, la imagen exterior cuenta con distintas valoraciones si se atiende a ámbitos diferenciados. A principios de siglo se destacaba que la imagen española en el exterior se encontraba "altamente vinculada a factores relacionados con el aspecto turístico. País de ocio y entretenimiento para los europeos, de carácter divertido y abierto" (González y Casilda, 2002, p.110), mientras que en Latinoamérica nuestro país está percibido como progresista, pero arrogante y distante,

algo que puede venir forzado por el desarrollo de compañías españolas como Repsol en aquel continente (González y Casilda, 2002, p.110).

Por su parte, Gallego (2004) establece hasta nueve dimensiones de la imagen de España que ayudan a conformar el total de la imagen de nuestro país:

- Imagen histórica, formada por el relato predominante sobre los hechos del pasado y marcada por la Guerra Civil, la dictadura, la transición y eventos como los Juegos Olímpicos o la Expo de Sevilla de 1992.
- Imagen cultural, donde destaca el enorme patrimonio lingüístico del castellano, así como las figuras españolas en literatura, pintura, arquitectura, cine y música. Dentro de la cultura también aparece con fuerza el deporte, siendo España uno de los países más destacados en este campo (Noya, 2013, p.361)
- Imagen social, conformado por el carácter de las personas y el ambiente y calidad de vida, siendo España percibida como un país de diversión y no para trabajar.
- Imagen política, siendo España un país democrático, convertido en referente fruto de la transición del siglo pasado.
- Imagen económica, basada en la capacidad productiva, de gestión empresarial y de creación de riqueza del país. Gallego (2004) comenta que esta imagen es positiva, aunque esto se produce antes de la crisis económica de la que el país comienza a salir a flote ahora.
- Imagen mediática, donde la forma en la que los medios nacionales e internacionales hablan de España se convierte en un factor de imagen muy poderoso para el país.
- Imagen interna, que como se ha comentado con anterioridad, en España no es muy positiva y los españoles son incluso más críticos consigo mismos que los extranjeros.
- Imagen científica, basada en el desarrollo científico de España, con criterios como el porcentaje de PIB destinado a la investigación, artículos publicados o

laboratorios disponibles. En ese sentido, explica Gallego (2004) que “el desarrollo científico en nuestro país es bastante precario” (p.279-280), aspecto que no ha mejorado con el paso del tiempo, donde España y sus investigadores siguen sin destacar ni en cantidad ni en calidad en cuanto a las aportaciones científicas y tecnológicas (Noya, 2013, p.338).

- Imagen turística, que en España es muy importante, como se ha comentado, con el matiz de la necesidad de promover alternativas más allá del turismo de la fiesta y del sol y playa.

España cuenta con una imagen cultural y artística muy potente, pero se enfrenta a un estereotipo simplificador y con gran ignorancia y desconocimiento sobre el propio país (Silió, 2004, p.40). Mientras que Peralba (2009) destaca que España cuenta con una gran eficacia operativa, con buenos resultados objetivos en las mediciones internacionales en cuestiones económicas o sociales, realidad que no es percibida en los mercados internacionales:

Si bien España disfruta de una “Eficacia Operativa” relativamente alta; cuando los clientes potenciales la valoran con criterios subjetivos, y la comparan con otros países, el resultado no es bueno. El *posicionamiento* de España en la mente de los compradores internacionales no coincide con su “eficacia operativa”, especialmente en lo económico empresarial. (p.122)

En cuando a las capacidades con las que cuenta, o no, España, Noya (2013) realiza un análisis DAFO sobre la imagen de España, como se puede ver en la Tabla 4, y donde establece una serie de debilidades y amenazas que afectan al país, así como fortalezas y oportunidades que pueden favorecer a España, concluyendo que “las fortalezas y oportunidades suman más que las debilidades y amenazas. La imagen de España en el exterior, aunque tenga problemas, es sólida y, salvada la coyuntura actual, tiene perspectivas innegables de mejora” (p.411).

Por otro lado, para medir la diferencia entre la realidad y la imagen de España, como ya se ha presentado anteriormente, el RIE junto con el OIE publican el SIDIR, un informe que en su séptima edición de 2020 detalla que aspectos como la cultura, la seguridad o la tecnología e innovación cuentan con una valoración equiparable con su realidad, o que el estilo de vida o las marcas y empresas reconocidas son mejor percibidos de lo que se

merece la realidad española (González y Martínez, 2020). Por el contrario, y en línea con lo que presentaba Peralba (2009), cuestiones como la idoneidad del país como destino inversor, entre otros, tienen una imagen exterior inferior a lo que la realidad operativa del país se merece (González y Martínez, 2020).

Tabla 4.
DAFO de la Imagen de España.

Debilidades	Amenazas
Desconocimiento del país Estereotipos simplistas Sombra de corrupción Poco prestigio del <i>Made in Spain</i> Sobreposicionamiento turístico afecta a posicionamiento de I+D Industria cultural pobre Carencia de estrategia de política exterior	Competencia de países emergentes Debilidad institucional de la Unión Europea Equiparaciones a Portugal, Italia o Grecia Fortaleza de <i>Made In</i> vecinos Competencia turística del norte de África Amenaza del chino como segunda lengua atractiva
Fortalezas	Oportunidades
Simpatía internacional hacia España Tolerancia de los españoles La transición democrática Seriedad y fiabilidad institucional Buena relación calidad-precio Éxitos deportivos Cultura, folklore y arte	Doble pertenencia a Unión Europea e Iberoamérica Inmigración como canal de transmisión de la imagen de España a países emigrantes Cambios en el mundo árabe para darse a conocer Consolidación en el G-20 Sector de las energías renovables Impulso de turismo por inestabilidad del Norte de África Impulso de la educación en países subdesarrollados

Fuente: Elaboración propia a partir de Noya (2013, pp.405-411).

En lo respectivo a la reputación, el *Country RepTrak 2020* detalla que España se encuentra en la décimo tercera posición con una valoración *Pulse* de 75,9 puntos, bajando una posición con respecto a 2019 y apareciendo por delante de países de la talla y el prestigio mundial de Italia, Alemania, Reino Unido o Francia (Reputation Institute, 2020). Entre las conclusiones del estudio, el *Country RepTrak 2020* destaca la buena percepción del país en las cuestiones relacionadas con la calidad de vida, como son el entorno natural, el ocio y entretenimiento, la gente amable y simpática o el propio estilo de vida, y su seguridad, aunque también refleja las puntuaciones más débiles en los ámbitos de ética y transparencia, innovación, entorno político y uso eficiente de los recursos (Reputation

Institute, 2020, p.21). Esto entra en relación con lo explicado por Bonet (2014) sobre la dispar valoración de los atributos duros y los blandos de España, observándose la buena percepción del país en esos atributos blandos como son los de la calidad de vida y la peor valoración en lo relacionado con atributos duros como la innovación o el uso de recursos.

Por último, autores como Rafael Conde de Saro (2016), director de la Oficina del ACME entre junio de 2014 y junio de 2017, destacan también el valor que desde Marca España se le da al intangible de la Responsabilidad Social en todas sus actividades:

La ética y la solidaridad son atributos fundamentales de la imagen-país que se incorporan, de forma transversal a todas las iniciativas de Marca España. [...] Desde Marca España se ha puesto el acento en promover la Responsabilidad Social como activo de imagen-país. La responsabilidad social de las empresas españolas, pero también el impulso regulatorio del Estado o los comportamientos éticamente responsables de los consumidores contribuyen indudablemente a realzar la reputación internacional de España. (p.8)

Estos son los intangibles con los que cuenta la Marca España y que cabe tener en cuenta a la hora de realizar un análisis sobre sus estrategias y sus comunicaciones.

2.5. INTERNET Y REDES SOCIALES

Pasando a hablar de uno de los elementos que más ha cambiado la sociedad desde su llegada, similar a la invención de la rueda o el control sobre el fuego, internet, esta tecnología ha supuesto una auténtica revolución social, económica e industrial, que también ha tenido su impacto en la comunicación social, empresarial y, por ende, en la gestión de los intangibles corporativos e institucionales.

Durante las dos últimas décadas y fruto del auge de la denominada web 2.0 se han desarrollado más herramientas y plataformas participativas e interactivas, dentro de las cuales un nombre sobresale por encima del resto: las redes sociales. Estas herramientas han disparado su número de usuarios y su impacto en todo el mundo, superando barreras geográficas y temporales día a día.

2.5.1. De Internet a los prosumidores y nativos digitales

Recurriendo a la definición exacta de internet, este es entendido como la “red informática mundial, descentralizada, formada por la conexión directa entre computadoras mediante un protocolo especial de comunicación” (Real Academia Española, s.f. c) o como “un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas que utilizan la familia de protocolos TCP/IP, lo cual garantiza que las redes físicas heterogéneas que la componen formen una red lógica única de alcance mundial” (Wikipedia, 2018).

Internet nace con fines militares durante la Guerra Fría entre Estados Unidos y la Unión Soviética y, como veremos en el siguiente apartado, cuenta con distintas fechas en las que se puede marcar su inicio histórico. Destaca el nombre de Tim Berners-Lee que a principios de los años 90 creó la *World Wide Web* que permitía “combinar texto, imágenes y establecer enlaces a otros documentos” (Trigo, 2004, p.3). Esta creación fue el desencadenante que hizo que se convirtiera en algo atractivo para los ciudadanos, lo que sumado al mayor y creciente desarrollo de navegadores, software y páginas web (Trigo, 2004), la red de redes comenzara a crecer hasta lo que es hoy en día, un elemento de la vida cotidiana de todas las personas, presente en cada vez más aspectos de la misma y protagonista de la Tercera Revolución Industrial.

Internet ha cambiado la sociedad universalizando el acceso a la información y al comercio, rompiendo barreras espaciales y temporales; integrando el trabajo, el hogar y

el entretenimiento o empoderando a los usuarios; y ha cambiado las normas de mercado, variando las reglas de competencia, creando nuevos mercados, nuevos públicos o nuevos negocios basados en la tecnología de internet (Temporal y Lee, 2003).

En 2003 aparece el concepto de Web 2.0, una idea que hace referencia al fenómeno que surge en distintas aplicaciones en internet y que se basa en establecer una diferencia entre las primeras etapas de internet y las nuevas, donde los usuarios dejan de ser sujetos pasivos que solo reciben o publican información y evolucionan a un sujeto capaz de interaccionar con los sitios web, aumentando la aparición de blogs, redes sociales y otras herramientas que potencian esa participación e interacción (Martínez de Salinas, 2015, p.61). Como explica Celaya (2011), esa mayor interacción de los usuarios también puede beneficiar a las empresas:

La etiqueta «web 2.0» representa una web más colaborativa que permite a sus usuarios acceder y participar en la creación de un conocimiento ilimitado, y como consecuencia de esta de esta interacción se generan nuevas oportunidades de negocio para las empresas. (p.30)

Al respecto, Sashi (2012) defiende que la llegada de internet y, más concretamente, de las características interactivas que tiene la web 2.0 han provocado un gran aumento del interés de las empresas en los compromisos con sus clientes y en hacerles partícipes e interactuar con ellos, y considera que la web 2.0 ha cambiado los roles de compradores y vendedores, así como la relación entre ambos.

El desarrollo de internet y de la web 2.0 ha propiciado un nuevo entorno en el que la interacción y los usuarios han pasado a cobrar un mayor protagonismo:

El desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, y la adopción e implantación de internet, han provocado cambios sustanciales a nivel tecnológico y social que, a su vez, han favorecido la aparición de nuevas plataformas comunicativas. Estos nuevos entornos, gestados gracias a la web 2.0, han propiciado una transformación global que ha provocado cambios sustanciales en el modo de comunicarse; de mantener el contacto con conocidos, amigos y familiares; de compartir información, etc. Al mismo tiempo, debido al gran auge que han experimentado estas plataformas a lo largo de la última década, las empresas, marcas y medios las han introducido como elemento principal en sus estrategias para conectar con la población. (Martínez y Sánchez, 2015, p.2)

Como explica Málaga (2017), la web 2.0 es la materialización de la tecnología que deriva en un espacio de información "donde todo el mundo es capaz de adherirse y editar o crear información" (p.9). Otra de las características de la web 2.0 que ha favorecido su crecimiento es la posibilidad de acceder a Internet a partir de un teléfono móvil, incluso aunque la conexión no sea la mejor, así como la oportunidad de que una gran cantidad de usuarios se conecte a un mismo sitio web sin que disminuya su velocidad de carga, haciendo más atractiva, cómoda y sencilla la navegación (Rissoan, 2016, p.34).

Aparece así otro de los conceptos centrales de la tesis, las redes sociales, una de las herramientas nacidas de la web 2.0 y que más ha crecido en variedad y usuarios durante la última década. En pocas palabras, como ya se ha presentado, se puede definir a una red social como una "plataforma digital de comunicación global que pone en contacto a gran número de usuarios" (Real Academia Española, s.f. b). Sin embargo, el concepto supone mucho más.

El concepto red social ha variado su significado durante los años recientes debido a su vinculación con el mundo digital. Tiene su origen en 1954 de manos de John A. Barnes, quien lo define como una red de contactos y los vínculos que existen entre dichos contactos, y de él se extrae el concepto entendido como se entiende en la actualidad, pero situado en el mundo virtual que representa internet (Rissoan, 2016, p.22). La novedad sobre el término tiene su raíz en el uso que se hace de ellas fruto del crecimiento y de la implantación de Internet en los tiempos actuales (Del Pino, 2011, p.167). En la misma línea, poniendo el foco en las personas, Celaya (2011) define la red social como "un grupo de personas que tienen un interés común y que desean relacionarse a través de la red para compartir sus experiencias y opiniones sobre esa materia" (p.106).

Recuperando la definición de Berlanga y García (2014), se entiende por redes sociales a:

Servicios de la web 2.0 basados en el traspaso a la red de unas relaciones que existen en la vida real que permiten a los individuos: 1) construir un perfil público o semipúblico delimitado dentro de un sistema, 2) articular una lista de otros usuarios con los que compartir una conexión online y 3) ver y recorrer la lista de sus propias conexiones y la realizada por otros dentro del sistema, con el [fin de] establecer una relación personal, profesional o un simple intercambio de información verbal o audiovisual. (p.101)

Para Climent (2013) una red social es "un sistema abierto que encontramos en internet en el que un gran número de usuarios puede interconectar entre sí de forma dinámica posibilitando la potenciación de recursos que cada usuario posee" (p.4) y considera que la potenciación de recursos y la interconexión variará según el tipo de red, pasando de intercambiar amistad, relaciones personales, conocimiento o relaciones profesionales.

Al hilo de esta diferenciación, López (2014), en función de su temática y carácter, establece diferentes tipos de redes sociales:

- Generalistas u horizontales: aquellas que tienen "gran número de usuarios con perfiles totalmente dispares y comportamientos muy diferentes" (p.352), pero que permite crear subgrupos con intereses comunes y cuentan con herramientas para relacionarse con otros usuarios. Un ejemplo de ellas es Facebook, Twitter o las desaparecidas MySpace y Tuenti.
- Profesionales: destinadas a "fomentar el empleo a través de la interacción entre profesionales y empresas interesadas en detectar talento" (p.353), son utilizadas por los usuarios para dar visibilidad a su perfil profesional y su máximo exponente es LinkedIn.
- Especializadas o verticales: aquellas cuyos usuarios comparten gustos, aficiones o necesidades, "favorecen la comunicación entre empresas y personas con inquietudes profesionales o personales semejantes" (p.353).

A esta clasificación, Vela (2016, p.30) añade las redes sociales corporativas, que se limitan al ámbito interno de una empresa, como Yammer, y Mancinas y Nogales (2011) suman las redes abiertas, aquellas destinadas a "compartir archivos, ya sean en formato videoclip, presentación, fotografías" (p.671) como YouTube, Vimeo o Flickr. Todas estas redes sociales cuentan con una estructura de redes personales, en las que el usuario es el centro, diferenciándose así de blogs, wikis o foros, donde el centro se sitúa en los contenidos (Málaga, 2017, p.34).

2.5.1.1. Facebook, Twitter y YouTube

Hoy en día hay redes sociales para prácticamente cualquier tipo de cosas y, del mismo modo que internet, se han adentrado en la sociedad generando cambios en la vida cotidiana de las personas. Cabe ahora pararse a dedicar unas palabras sobre las redes sociales que conforman el objeto de estudio de la presente investigación: Facebook, Twitter y YouTube.

En primer lugar, Facebook es a día de hoy la red social más importante del mundo (y, por ende, de la historia). Nace en el 4 de febrero 2004 creada por un grupo de estudiantes universitarios de Harvard, Dustin Moskovitz, Chris Hughes y Eduardo Saverin, encabezados por Mark Zuckerberg, actual CEO (*Chief Executive Officer*) de la empresa tecnológica. Como ellos mismos explican en su página web, la misión de Facebook es “ofrecer a las personas el poder de crear comunidades y hacer del mundo un lugar más conectado” (Facebook, s.f.).

Sobre sus funcionalidades, pese a que en su origen era el de conectar personas, en la actualidad la variedad de servicios que tiene y que añade cada día Facebook hace que proceder a enumerarlos genere una lista que se quede desfasada pasada un breve espacio de tiempo. Como explica Málaga (2017):

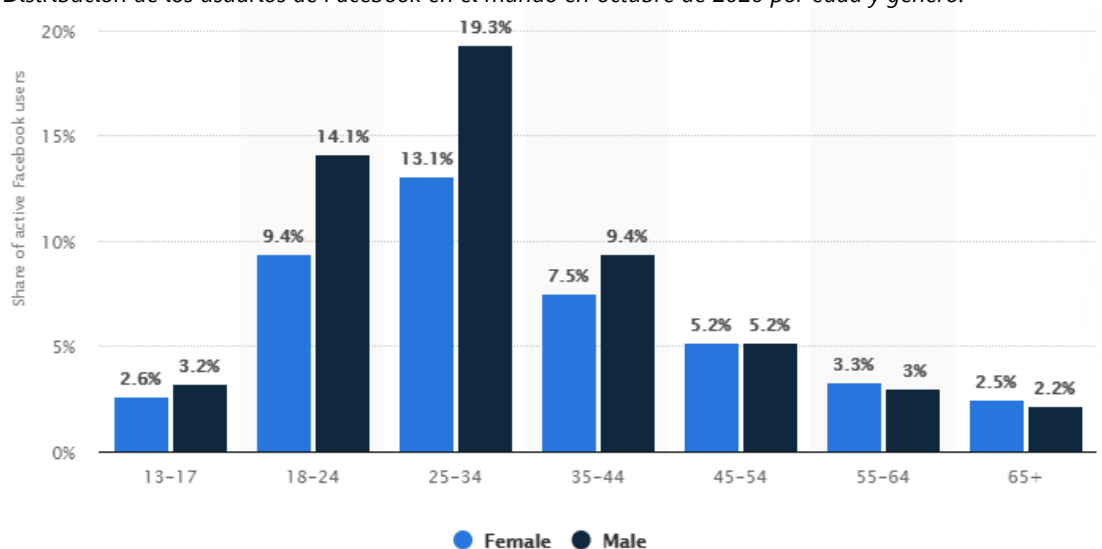
Es difícil hacer un seguimiento exhaustivo de todas las opciones que ofrece Facebook a sus usuarios, ya que continuamente está añadiendo nuevas aplicaciones a la red para hacer más gratificante la experiencia de sus miembros o para maximizar el beneficio potencial que tiene tanto para usuarios típicos como para empresas o profesionales. Para ello, cuenta con una base de más de 50.000 servidores. (p.41)

El crecimiento de esta red social desde su nacimiento ha sido exponencial, contando con 6 millones de usuarios en diciembre de 2005, 12 millones en diciembre de 2006 y 58 millones en diciembre de 2007, apenas tres años después de su creación. A fecha de septiembre de 2020, la última de la que la empresa publica sus datos, Facebook cuenta con 2.740 millones de usuarios activos al mes (Facebook, 2020). En España, la cifra de usuarios activos de Facebook se sitúa en 22 millones según los datos del estudio *Digital 2021* (We Are Social y Hootsuite, 2020a, p.48).

En cuanto a la composición de los usuarios, como se observa en la Figura 18, por edad, el grupo que más miembros tiene en la red social es el que está entre los 25 y los 34 años, con un 32,4% del total, seguido de los que tienen entre 18 y 24 años, con un 23,5%. Considerando el género de los mismos, destaca la mayor presencia de usuarios hombres, con un 56,4% del total de usuarios, por un 43,6% de mujeres en la red social (Statista, 2020a).

Figura 18.

Distribución de los usuarios de Facebook en el mundo en octubre de 2020 por edad y género.



Fuente: Statista (2020a).

Fruto de ese crecimiento, Facebook ha dejado de ser una mera red social y se ha convertido en un gigante tecnológico, que en mayo de 2012 protagonizó una salida a bolsa con una capitalización inicial de 100.000 millones de dólares, siendo la empresa de internet que mejor se ha estrenado en bolsa (Amiguet, 2017). Antes de ello, en abril de 2012 anunciaron la adquisición de Instagram, otra de las redes sociales más importantes del momento, por una cantidad de 1.000 millones de dólares (Rodríguez, 2012). En octubre de 2014 también realizaron otra compra multimillonaria, al adquirir el servicio de mensajería WhatsApp, uno de los más utilizados a nivel mundial, por 16.000 millones de euros (Jiménez, 2014).

Su actualidad, sin embargo, no es tan positiva y es que a principios de 2018 sufrió un escándalo público al conocerse que una consultora de datos, Cambridge Analytica robó los datos de 50 millones de usuarios de la red social, poniendo en entredicho la seguridad de los datos privados de los usuarios de la que presume Facebook, lo que ha provocado

que su valor en bolsa caiga 50.000 millones de dólares (Méndez, 2018). Este golpe se ha sumado al hecho de que por primera vez en catorce años de existencia, la cifra de usuarios caiga en Estados Unidos y Canadá, su mercado original y, aunque solo sea en un millón de usuarios, es reseñable puesto que no había parado de crecer desde 2004 (Sánchez, 2018).

En segundo lugar, Twitter es otra de las redes sociales más importantes en la actualidad, red social que nace en 2006 de la mano de Jack Dorsey, junto a Evan Williams, Biz Stone y Noah Glass, en Estados Unidos. La característica principal de Twitter es la de no poder escribir mensajes que superen cierto número de caracteres, que primero fueron 140 y, posteriormente, se aumentó a 280, haciendo que se considere más como un servicio de *microblogging*, que como una red social. En ese sentido, "se puede decir que Twitter engloba servicios de chat, mensajería instantánea, blog y red social que le confieren un carácter de inmediatez y "viralidad" sorprendente" (Málaga, 2017, p.33). Los usuarios, aunque tienen a su disposición el acceso a los perfiles de todos los usuarios registrados, eligen a quiénes quieren "seguir" y se convierten en sus *followers* (seguidores), contando con la posibilidad de contestar, retuitear o pulsar un "Me Gusta" ante lo que tuiteen aquellos a los que siguen. Además, pueden enviar mensajes privados y utilizar las etiquetas o *hashtags* mediante el símbolo # para filtrar sus contenidos y que el impacto de sus mensajes llegue a más gente, pudiendo incluso convertirse en *Trending Topic*, aquellos temas de los que más se habla en la red social en ese momento.

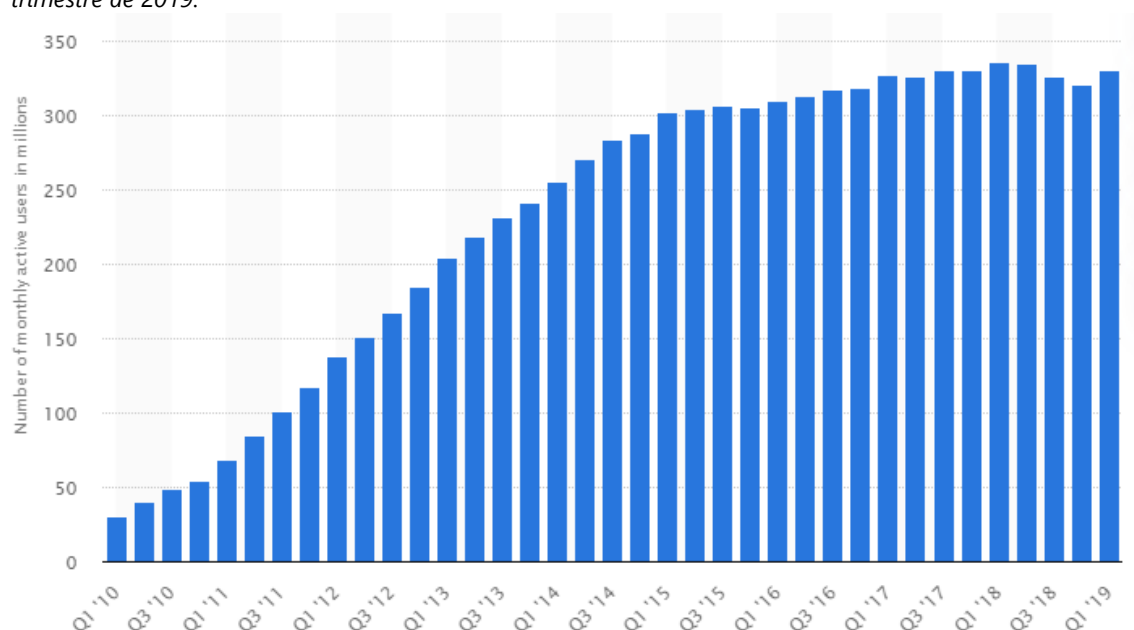
Aunque no cuenta con la masa de usuarios de otras como por ejemplo Facebook o Instagram, ha sabido ganarse un lugar entre los usuarios por su instantaneidad y su carácter informativo. La propia red social potencia esta imagen, afirmando que "Twitter es lo que está pasando en el mundo y los temas sobre los que está hablando la gente" (Twitter, s.f.), pudiendo conocer lo que sucede en todo el mundo y de forma inmediata. Como explica Málaga (2017):

La principal diferencia está en que mientras en servicios como Facebook lo importante son las relaciones sociales y la exposición de opiniones, experiencias o emociones de tipo personal, en Twitter prima la comunicación en sí misma para compartir hechos o noticias que no tienen por qué estar vinculadas. (p.52)

Desde su nacimiento, el número de usuarios ha ido creciendo, aunque a menor ritmo que el que tuvo Facebook. Como se puede observar en la Figura 19, su mayor crecimiento se produce de 2010 a 2015, cuando pasa de 30 millones a 300 millones de usuarios activos al mes en todo el mundo. Desde entonces, su crecimiento ha frenado y desde mediados de 2017 se ha estancado en torno a los 330 millones de usuarios activos al mes (Statista, 2019).

Figura 19.

Millones de usuarios activos al mes de Twitter en todo el mundo desde el primer trimestre de 2010 al primer trimestre de 2019.



Fuente: Statista (2019).

Según la propia red social, cifra su masa de usuarios 187 millones de usuarios activos al día en octubre de 2020, no publicando el dato relativo a los usuarios activos al mes (Twitter, 2020). En cuanto a España, Twitter contabiliza hasta 7,5 millones de usuarios activos en nuestro país según los datos de We Are Social y Hootsuite (2021a, p.58).

Por último, YouTube supone la tercera plataforma digital o red social de estudio de la presente investigación. Esta plataforma de vídeo se crea en 2005 en Estados Unidos de la mano de Steve Chen, Chad Hurley y Jawed Karim y, aunque su funcionalidad y su éxito residen en la posibilidad de “compartir vídeos entre usuarios, al permitir subirlos a la red de forma gratuita, ilimitada y sin restricciones, facilitando que su visionado público o privado, pueda clasificarlos por temáticas, y generar conversaciones entre los usuarios mediante comentarios” (Guzmán y Del Moral, 2014, p.72), también está considerada una

red social por la capacidad de conexión y conversación entre creadores y espectadores de contenido y por la posibilidad de establecer relaciones con otros usuarios en torno a unos intereses o temas en común (Guzmán y Del Moral, 2014). Sobre ello, Noguera, Martínez y Grandío (2011) consideran a YouTube una red social audiovisual por la capacidad de los usuarios de "a) poder subir vídeos personalmente y b) ser el protagonista de su propio contenido" (p.139), y en la misma línea, Rissoan (2016) lo incluye dentro de las redes sociales por tratarse de "un lugar digital que reúne los contenidos en vídeo de los internautas de todo el globo" (p.383). Además, el hecho de que los creadores de contenido reciban ingresos en concepto de derechos de autor, creando una nueva profesión llamada "YouTuber", aquel "internauta que publica un vídeo en YouTube" (Rissoan, 2016, p.384), lo que sumado a la inclusión de publicidad pagada por los anunciantes en los vídeos ha hecho que la plataforma sea aún más atractiva para los creadores de contenidos, que en 2020 habían recibido más 2.000 millones de dólares fruto de sus creaciones, aumentando el número de canales que ingresaron más de 100.000 dólares al año en un 40% (YouTube, s.f.).

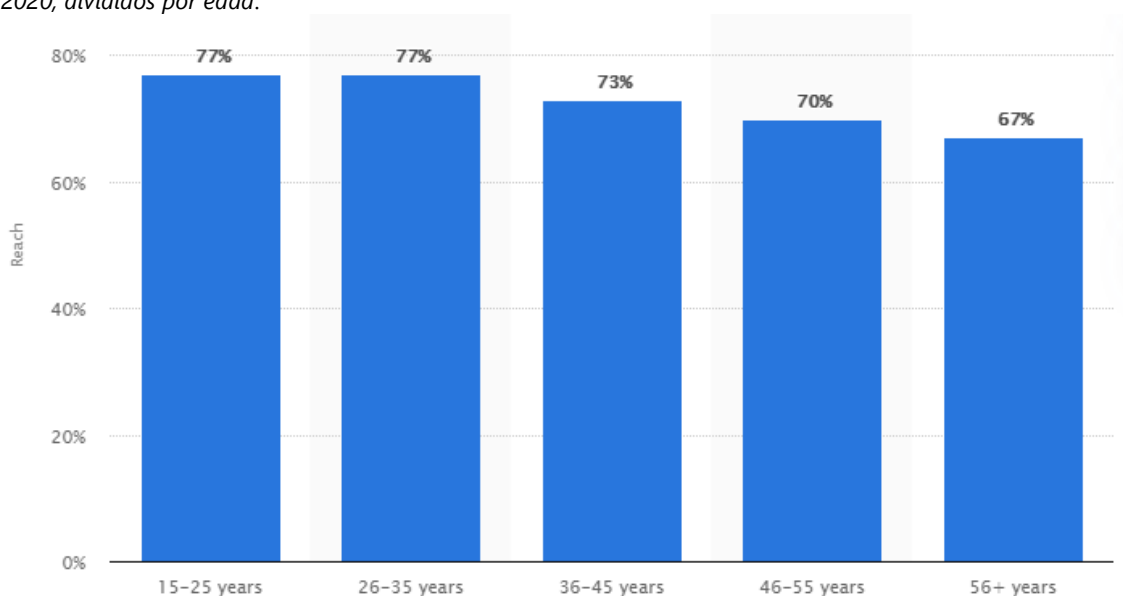
Desde su nacimiento en 2005, el potencial de YouTube no pasó desapercibido para las grandes compañías y así fue como en 2006 la empresa Google, propietaria del buscador homónimo, adquirió la plataforma audiovisual por 1.300 millones de euros, cuando apenas tenía 30 millones de visitantes únicos al mes (El País, 2006). Ese mismo año, la revista Time nombró como a YouTube como el invento del año, reflejando que el éxito de YouTube entre el público y la crítica fue algo inmediato (Noguera, Martínez y Grandío, 2011, p.139). Ahora, más de una década después de su nacimiento, YouTube cuenta con más de 1.900 millones de usuarios activos al mes y cada día se reproducen en la plataforma más de mil millones de horas en vídeos (YouTube, s.f.).

En cuanto a la composición de sus usuarios, no hay datos de carácter global, pero significativo y, posiblemente, extrapolable es el mapa de usuarios de Estados Unidos en esta red social. Como se puede ver en la Figura 20, se ha generalizado el uso de YouTube entre todos los grupos de edades y la gran mayoría de usuarios de todas las edades accede a la plataforma. Destaca la mayor presencia entre los usuarios de entre 18 y 34 años, de los que accede a YouTube el 77% y, aunque ligeramente, la cifra desciende

conforme aumenta la edad de los usuarios, siendo el grupo de más de 56 años el que cuenta con el menor porcentaje, con un 67% de acceso (Statista, 2020b).

Figura 20.

Porcentaje de usuarios de internet de los Estados Unidos que utilizan YouTube en el tercer cuatrimestre de 2020, divididos por edad.



Fuente: Statista (2020b)

En cuanto a España, la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) cifra en la tercera oleada del Estudio General de Medios (EGM) de 2020 en 27,5 millones los internautas españoles mayores de 14 años que acceden a YouTube, siendo el sitio web más visitado según estos datos (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, 2020).

2.5.1.2. Prosumidores y nativos digitales

Para cerrar el presente apartado, cabe dedicar unas líneas a hablar de los usuarios, los receptores y partícipes ahora de las nuevas tecnologías. Los cambios sociales, económicos, científicos y tecnológicos han provocado nuevos hábitos de vida que han desarrollado nuevos perfiles que, aunque se consideran complejos y difíciles de describir, deben ser considerados por la comunicación corporativa (Abellán, 2012, p.111). La principal diferencia de este nuevo usuario con el que había antes de la tecnología es precisamente eso, el avance tecnológico, puesto que el nuevo usuario conoce estas nuevas herramientas digitales lo que le permite generar contenido (Abellán, 2012, p.112).

Como se ha podido vislumbrar en lo comentado sobre YouTube, ha surgido un nuevo tipo de usuario y de consumidor, un usuario que ya no es solo un receptor, sino que también es él quien produce el mensaje, dando pie al concepto de prosumidor, que nace de unir los términos productor y consumidor.

El término no es nuevo, sino que nace en los años 80 y es acuñado por Alvin Toffler en su obra *La Tercera Ola* (1993), aunque sin el significado que se le ha dado en los últimos años. Toffler hablaba en su libro de un mercado saturado fruto de la producción en masa en la que los consumidores, fruto de un proceso de personalización en masa de los productos, pasarían a estar involucrados en el diseño y producción de los bienes, poniendo como ejemplo las gasolineras de autoservicio, las llamadas a programas de radio para participar o los servicios de banca sin cajeros, para que sea el propio consumidor el que realice el servicio por sí mismo (Toffler, 1993), o como el propio Toffler dijo en una entrevista posterior: “Los prosumidores son personas que consumen lo que ellos mismos producen. En lugar de venderlo es para su propio uso, o para sus hijos, o para darlo gratuitamente” (Prosumr, 2013)

Sin embargo, pese a que su origen no se produce con la Web 2.0, esta sí que juega un papel muy importante en la nueva concepción del término, como explican Ritzer y Jurgenson (2014):

El prosumo claramente no se inventó en la Web 2.0, pero dada la participación masiva y la popularidad de muchos de estos desarrollos (por ejemplo, las redes sociales), se puede argumentar que actualmente es el sitio más común de prosumo y su más importante facilitador como un “medio de prosumo”. (Traducción propia de p.20)

En la misma línea, Sánchez y Contreras (2012) consideran que la combinación de prosumidor con las redes sociales supone establecer las bases para un nuevo escenario, ya que las plataformas de la web 2.0 y las redes sociales “contribuyen a hacer del prosumidor un usuario mucho más activo, que aprovecha el medio para generar opinión o recomendar un sinnúmero de actividades” (p.67). Como ejemplo de plataformas web 2.0 en las que se potencia el prosumo y los prosumidores se puede mencionar la Wikipedia, donde los usuarios generan, editan, revisan y actualizan los artículos de la enciclopedia digital; YouTube, donde los pueden consumir vídeos pero también elaborar y subir a la

plataforma los suyos propios; Amazon, donde los usuarios encargan y valoran los productos que compran; o Twitter, donde los usuarios consumen, comentan y producen información en tiempo real (Ritzer y Jurgenson, 2014, p.19).

Los prosumidores se diferencian de los usuarios o consumidores corrientes de internet en su colaboración, interactividad e involucración en la búsqueda de respuestas, mientras que los consumidores se ven limitados por el sistema y los ritmos de los medios tradicionales (Islas-Carmona, 2008, p.37). Estos prosumidores cuentan con una serie de rasgos que Sabés y Parra (2014) resumen de la siguiente manera:

Entre dichas características se encontrarían la concepción lúdica de la existencia, una menor cantidad de tiempo libre, la fragmentación social del consumo, las nuevas fórmulas laborales y familiares, un proceso de consumo basado en el crédito, la búsqueda permanente de la oferta, su carácter transnacional y la supresión de los tradicionales límites temporales. (p.513)

Este tipo de usuario también ha sido llamado por otros autores bajo el nombre de sujeto múltiple o *crossumer*, compartiendo la esencia de su naturaleza y siendo sujetos que crean contenido gracias a su conocimiento de las nuevas tecnologías (Abellán, 2012, p.112). En relación al gran aumento de información que tienen a su alcance, Abellán (2012) también recoge los conceptos de ciberconsumidor 2.0, un usuario que ha aprendido a deshacerse del exceso de información y a filtrarla según sus intereses gracias a la tecnología, y de hiperconsumidor, aquel usuario que entre toda la información busca "experiencias emocionales, mayor bienestar, calidad de vida y de salud, calidad de marcas, autenticidad, inmediatez y comunicación" (p.113).

Al margen de la dicotomía consumidor-prosumidor, también se ha producido otra dualidad entre grupos según el hábito de utilización a las tecnologías, apareciendo los nativos digitales, en contraposición a los inmigrantes digitales, establecida por primera vez por Prensky (2001). Esta diferencia entre los nativos digitales y los inmigrantes digitales no tiene que ver con la edad, no se trata de una brecha generacional, sino que supone una brecha cognitiva que, además, está en creciente ascenso (Piscitelli, 2006, p.179).

La naturaleza de los nativos digitales no se establece por haber nacido después de un año o por utilizar alguna tecnología en concreto, sino que va más allá, basándose en una

serie de características que marcan las relaciones entre ellos y con el entorno, siempre utilizando la tecnología (Noguera, Martínez y Grandío, 2011, p.49). Los nativos digitales, por primera vez en la historia de la humanidad, tiene su primer contacto con la cultura, el mundo o la subjetividad a través de la tecnología y de internet, lejos del papel o la imprenta que utilizaban sus padres, madres, abuelos o abuelas (Piscitelli, 2006, p.182).

Entre las características culturales que tienen estos nativos digitales, explica Prensky (2001) lo siguiente:

Los nativos digitales están acostumbrados a recibir información muy rápido. Les gusta el proceso paralelo y la multitarea. Prefieren los gráficos al texto y no al contrario. Prefieren el acceso aleatorio (como el hipertexto). Funcionan mejor cuando están en red. Prosperan con gratificaciones constantes y recompensas frecuentes. Prefieren los juegos al trabajo "serio". (Traducción propia de p.2)

Además, cuentan con un dominio de los medios de producción digital que les ayuda a satisfacer sus deseos de crear, consideran y normalizan que todo se realice a escala global gracias a internet, utilizan la red para socializar, aprende en red y de la red y son muy activos en la conversación (Noguera, Martínez y Grandío, 2011, p.49). Al tiempo que las redes sociales se han universalizado, los nativos digitales las han añadido a sus rutinas de una forma sencilla: "Inmediatez, familiaridad, cotidianidad, celeridad... son algunos de los valores que las redes sociales ofrecen y que las generaciones más jóvenes han asumido. No entienden su realidad sin ellas, y además emplean a la vez varias." (García, 2014, p.249)

Por su parte, los inmigrantes digitales no crecen con el entorno, sino que se adaptan a él, "han tenido que adaptarse rápidamente a las nuevas realidades, en parte arrastradas por las necesidades derivadas de las profesionales y el mercado de trabajo, que demandan cada vez un mayor conocimiento y uso de estas herramientas" (García, 2014, p.246). Un efecto derivado de que sean inmigrantes digitales y no hayan crecido con las redes sociales es que mantengan hábitos de su pasado analógico, lo que les lleva a, por ejemplo, no recurrir a internet para buscar información como primera opción, leer manuales de uso de los programas en vez de asumir que la utilización de los mismos les dará los conocimientos necesarios para utilizarlos o imprimir documentos para revisarlos en vez de editarlos en el propio ordenador (Prensky, 2001, p.2). No solo tienen hábitos

diferentes, sino que incluso tienen en muy poca consideración las nuevas habilidades que presentan los nativos digitales, por no concordar con lo que ellos suelen realizar, como por ejemplo estudiar navegando por internet (Prensky, 2001, p.2).

2.5.2. Origen y evolución de Internet y las redes sociales

Internet, como cualquier servicio, producto o medio de comunicación exitoso, no ha logrado su posición de prestigio actual al instante, sino que ha ido creciendo y evolucionando con el paso del tiempo, a la vez que iban surgiendo nuevas herramientas y complementos que lo han hecho más atractivo para la sociedad.

El nacimiento de internet se enmarca en un contexto marcado por la Guerra Fría entre Estados Unidos y la Unión Soviética, un conflicto que no fue directo entre ambas potencias pero que sí tuvo sus roces en otros países. Ambos países sabían que de prenderse la mecha, el conflicto a escala global sería inevitable y, ante ello, la velocidad de comunicación y de respuesta era algo primordial, una velocidad que las capacidades humanas no podían asumir (Trigo, 2004, p.1). Aparece en 1959 el nombre de Paul Baran, un ingeniero contratado por el ejército de los Estados Unidos para que diseñara un sistema de comunicaciones que fuera capaz de resistir un ataque nuclear soviético y de funcionar aunque el ordenador central fuese destruido (Piscitelli, 2005, p.23).

Así es como en 1969 nace ARPANET, la red de ARPA (*Advanced Research Projects Agency*), agencia del Departamento de Defensa de los Estados Unidos nacida en 1958 con el objetivo de aplicar la tecnología al ámbito militar. ARPANET se trataba de la primera red que no necesitaba nodos centrales y que logró conectar a cuatro universidades situadas en distintos puntos de los Estados Unidos, aunque poco a poco se fueron incorporando otras muchas universidades, pasando a quince en tan solo dos años, y cruzando el Océano Atlántico para llegar a Londres o Noruega en 1973 (Trigo, 2004, p.2). Más tarde, en 1982, ARPA declara como estándar el protocolo TCP/IP (Transfer Control Protocol/Internet Protocol) apareciendo por primera vez el concepto de internet entendido como un conjunto de redes conectadas por ese TCP/IP, aunque un año más tarde, el ministerio de Defensa estadounidense decidiría abandonar el proyecto y centrarse en una red que controlara totalmente, quitando a ARPANET la mitad de nodos con los que contaba y dejándola en manos de las universidades hasta 1990, año en el

que dejaría de existir, precisamente el mismo año en el que España se conectó a Internet (Trigo, 2004, p.2).

Todo este desarrollo de internet estaba muy alejado de la sociedad, puesto que se trataba entre el ejército y la élite universitaria. Para que internet llegara a convertirse en lo que es hoy en día hizo falta que resultara atractivo para los ciudadanos corrientes, algo que no sucedió hasta la aparición de la *World Wide Web*, *www* o interfaz gráfica de internet entre la década de los 80 y los 90 fruto del trabajo de Tim Berners Lee en el Laboratorio Europeo de Física de Partículas (Temporal y Lee, 2003, p.5). Su origen reside en la voluntad de compartir información entre los científicos del CERN y en la de editar y vincular notas en la gestión de los proyectos de la entidad, herramienta a la que se le añadió un software que dio lugar a la web y a un navegador que posibilitaba el visionado de esas páginas de información, llamadas HTML, siglas de *Hypertext Markup Language* (Málaga, 2017, p.8).

Desde que Tim Berners Lee puso su trabajo en internet, la red de redes comenzó a expandirse exponencialmente y el número de dominios y de servidores empezó a multiplicarse día tras día, sobre todo, favorecido por la aparición de navegadores como Netscape en 1994 o Internet Explorer de Microsoft en 1995, que posibilitaban la navegación entre las distintas páginas web, y de buscadores como Yahoo! en 1994 o de Google en 1998, que permitían realizar una búsqueda entre las web para que los usuarios encontrasen lo que buscaban (Trigo, 2004). Precisamente en 1998 fue cuando las compañías nuevas comenzaron a buscar capital social e Internet comenzó a verse como un negocio y no como otra novedad cualquiera (Temporal y Lee, 2003, p.6). Todo esto, sumado al crecimiento de la industria tecnológica y al abaratamiento de los equipos informáticos con la aparición de los ordenadores personales ayudó a que el crecimiento de la red fuera algo nunca visto, como explican Temporal y Lee (2003):

Este medio ganó aceptación tres veces más rápido que la televisión y diez veces más rápido que la radio. [...] Basta considerar los siguientes datos: la radio requirió 38 años para ganarse 50 millones de oyentes, mientras que la televisión necesitó 13 años para obtener la misma cantidad de espectadores. Sin embargo, a Internet le bastaron cuatro años para atraer 50 millones de usuarios. (p.6)

Este crecimiento exponencial tuvo en el cambio de milenio un percance que amenazó con detener el progreso y desarrollo de internet y la web, el conocido estallido de 'la burbuja de las puntocom'. En marzo de 2000 toda la burbuja de crecimiento generada alrededor de las nuevas empresas tecnológicas y de internet pinchó, provocando numerosos cierres empresariales, quiebras de cotizaciones, inversores arruinados y billones de euros que desaparecieron de los accionistas de dichas empresas en tan solo dos años (El País, 2010).

En España, la burbuja de las puntocom tuvo su presencia a través del portal Terra, que salió a bolsa en 1999 siendo la primera empresa española de internet en hacerlo, llegando a máximos en febrero de 2000 con un valor de 140 euros por acción, y viendo como su valor se incrementaba en tres meses en más de un 1.000%. Sin embargo, tras el estallido de la burbuja, Terra registró pérdidas de más de 40.000 millones de pesetas, unos 240 millones de euros, que le llevaron a ser comprada por Telefónica, para posteriormente cerrar en julio de 2005, con un valor por acción de 3 euros en su última salida a bolsa (El País, 2005).

Pese a este inconveniente, internet siguió progresando y creciendo gracias a sus funciones de tan variada naturaleza. Y es que la red puede ser considerada como un medio de medios, como un soporte que engloba una serie de funciones que hacen de él algo único y que propició su propagación a principios del s. XXI. Como defiende Martín (2013) internet puede ser considerado como un medio de información, como un canal de socialización e interacción con otras personas o como un espacio de ocio y entretenimiento, pero también como un medio publicitario y como un espacio económico:

[En internet] las personas pueden compartir y conocer los hechos que suceden en su entorno y en el mundo, en un tiempo inmediato, además en el proceso de conseguir información, relacionarse con otras personas, entretenerse en esa tarea y realizar funciones de tipo económico, transacciones comerciales, por ejemplo, transferencias bancarias etc. Además de otras muchas funciones secundarias. (p.65)

Como características diferenciales de internet que han potenciado este canal frente a otros tradicionales como la prensa, la radio o la televisión, Martín (2013) enumera: la

interactividad con el usuario, la globalidad de los receptores, la hipertextualidad, la rapidez de publicación de contenido, la flexibilidad del medio o la versatilidad. Sin olvidar otro de los elementos que más ha influido en su éxito, la gratuidad de la mayor parte de los contenidos, “una vez delante de la pantalla, se abren un sinfín de posibilidades gratuitas de conseguir la información de tratarla, enviarla, copiarla, etc.” (p.38).

A estas se le podría añadir durante los últimos años, y fruto del auge de nuevos dispositivos móviles y portátiles, el multiplataformismo con el que cuenta internet, siendo posible acceder a la red a través de dispositivos tan variados como un teléfono móvil, una tablet, una videoconsola, una televisión, un reloj o hasta un automóvil.

El caso es que Internet penetró en las sociedades modernas cambiando la vida de las personas de diferentes formas, como por ejemplo reduciendo, e incluso eliminando, las barreras temporales, horarias, geográficas o físicas que limitaban el acceso a la información o a determinados bienes de consumo, integrando trabajo, hogar y ocio o cambiando las reglas tradicionales de la competencia empresarial (Temporal y Lee, 2003, pp.7-8).

Paralelamente a ese crecimiento en usuarios y funciones que fue sufriendo internet a principios del milenio, fueron aumentando también las utilidades y herramientas de la web, que evoluciona hacia una web 2.0, que como ya se ha comentado, incluye mucha más participación e interacción por parte de los usuarios. En torno al año 2004, la web deja de entenderse como un canal unidireccional en el que los usuarios son receptores pasivos de información, para pasar a ser una plataforma en la que dichos usuarios se convierten en los principales creadores de contenido, dando lugar a la web 2.0 (Málaga, 2017, p.8).

Ese cambio de paradigma relacional entre emisores y receptores, entre creadores de contenidos y consumidores, entre los gestores de páginas web y usuarios de internet, sumado al desarrollo de las tecnologías y a la mayor implantación de internet, ha derivado en la aparición de herramientas más interactivas como los blogs, los wikis o, en el caso que nos centra, las redes sociales. Hay autores que datan el origen de las redes sociales en creaciones como The Well en 1985 (Hernández y Subiela, 2012, p.68) o

Classmates.com en 1995 (Málaga, 2017, p.36), aunque parece haber consenso en considerar que la primera red social entendida como tal es SixDegrees, creada en 1998 y considera como tal por su capacidad de crear perfil propio y lista de amigos (Málaga, 2017, p.36). Durante los años del cambio del milenio fueron apareciendo más redes sociales, como MiGente, LiveJournal, LinkedIn o Match.com (Hernández y Subiela, 2012; Málaga, 2017), unas redes sociales que pasaron de centrarse en el entretenimiento y el ocio de sus usuarios, a evolucionar hacia la calidad y hacia contenidos centrados también en cuestiones empresariales o comerciales (Hernández y Subiela, 2012, pp.68-69).

Desde principios del nuevo siglo hasta la 2005, las redes sociales empiezan a florecer en cantidad y variedad, marcando el 2006 un hito en las mismas, "con la focalización del protagonismo en el usuario, que no solo se limitará a buscar y encontrar, sino que además tendrá la oportunidad de analizar, valorar, criticar, crear y compartir en su propio mundo virtual" (Hernández y Subiela, 2012, p.68). Durante esos años empiezan a surgir nombres como Facebook, Twitter, MySpace o Xing, entre otras, que dotaron de un amplio abanico de posibilidades a los usuarios de la época y que hicieron que las redes sociales fueran cada vez más conocidas en la sociedad, aumentando el número de usuarios de las mismas de forma exponencial (Málaga, 2017, pp.38-39).

Al respecto, López (2014) establece una serie de momentos clave que han marcado las redes sociales durante la última década. En primer lugar, destaca 2008 como el año en que empieza a convertirse en un "fenómeno relevante y emergente" (p.351), con la sociabilidad como principal atractivo para su crecimiento. En segundo lugar, 2010 supone el año de la consolidación y expansión internacional, convirtiéndose en las "vertebradoras del consumo digital" (p.351). En tercer lugar, 2011 marca un cambio de actitud en los usuarios, que ahora pasan a ser más selectivos con las redes sociales, siendo también el año en el que emerge el uso de *smartphones* (teléfonos inteligentes) para acceder a las redes. Por último, 2013 marca el inicio de "una etapa de complejización y madurez del fenómeno con una mayor oferta" (p.352), donde el usuario es más sofisticado y selecto, provocando una mayor implicación de las empresas a estar en las redes sociales. Además, durante ese año, los *smartphones* se consolidan como dispositivos para acceder y consumir redes sociales.

Las redes sociales se han adentrado en la sociedad y han crecido exponencialmente, pasando a ser un elemento más de la vida cotidiana de las personas, aunque no todo son beneficios. Como explica Rissoan (2016) en la Tabla 5, las redes cuentan con aspectos positivos como su poder comunicativo, su gratuidad de uso, el alto índice de interacciones o la posibilidad de establecer nuevas relaciones humanas a través de ellas, pero también aspectos negativos como la reducción de la privacidad, la dependencia de dichas herramientas que puede generar incluso estrés o adicciones o la mayor complejidad que suponen para las relaciones humanas, que se pueden llegar a ver incluso industrializadas.

Tabla 5.
Ventajas e inconvenientes de las redes sociales.

Ventajas	Inconvenientes
Bajo costo de las herramientas	Confidencialidad limitada de las herramientas
Importante poder de comunicación	Inevitabilidad de las acciones de comunicación
Conexión permanente	Estrés potencialmente permanente
Permiten la fusión de distintas tecnologías	Impiden la independencia de las herramientas
Interacción elevada	Subjetividad elevada
Relaciones humanas adicionales	Mayor complejidad de las relaciones humanas
Innovación permanente	Obligación de seguir el avance de la tecnología
Automatización de determinados procesos	Industrialización de las relaciones humanas

Fuente: Rissoan (2016, p.102).

Pese a todo, la gratuidad de uso, su poder comunicativo y su potencial relacional entre las personas primaron por encima de sus desventajas y marcaron el camino para que las redes sociales siguieran desarrollándose y expandiéndose, algo para lo que también ayudó el incremento de las infraestructuras de internet y de sus usuarios, el progresivo incremento de la familiarización con el uso de la tecnología, la mayor facilidad de uso con la que cuenta la Web 2.0 o las mayores posibilidades de uso en cada red social (Málaga, 2017).

De nuevo Rissoan (2016) llega a hablar de que utilizar las redes sociales se ha hecho algo inevitable en la actualidad, explicando que satisfacen inmediatamente la necesidad humana de comunicarse o que obligan a su utilización para adaptarse a los nuevos entornos técnicos y tecnológicos para no quedarse desfasado. Además, cuentan con una inevitabilidad sociológica, puesto que todo aquel que no se adentre en las redes sociales

contará con “desigualdades importantes en el acceso a la información y en la comunicación entre los individuos, dando lugar a la exclusión” (Rissoan, 2016, p.101).

Pero la evolución no ha quedado ahí y la web ha continuado evolucionando, llegándose a hablar incluso de Web 3.0 y Web 4.0. Ya en 2006 se acuñó el término de Web 3.0 o web semántica, una web que “intenta vincular, integrar y analizar datos de diversos conjuntos de datos para obtener un nuevo canal de información” (traducción propia de Aghaei, Nematbakhsh y Farsani, 2012, p.5), siendo capaz de mejorar la gestión de los datos, el acceso a internet desde el móvil, potenciar la globalización, mejorar la satisfacción de los clientes o ayudar a las organizaciones con la colaboración en la web social (Aghaei, Nematbakhsh y Farsani, 2012, p.5). De este modo, mientras la Web 2.0 se centraba en la creatividad, la interactividad y la producción de contenido por parte de los usuarios, la Web 3.0 se centra en la conexión de los datos y la información, permitiendo a los usuarios encontrar, compartir y combinar la información de una forma mucho más sencilla (Choudhury, 2014).

Por último, la Web 4.0, web inteligente o web simbiótica es todavía un concepto en desarrollo, pero está planteada como una web en la que las personas y la tecnología interactúen en plena simbiosis, posibilitando la creación de interfaces web mucho más complejas que puedan ser incluso controladas con la mente (Aghaei, Nematbakhsh y Farsani, 2012, p.8). La tecnología, tan poderosa ahora como el cerebro humano, será más inteligente a la hora de leer los contenidos web, decidiendo qué ejecutar primero según los conocimientos que tiene del usuario y anteponiendo sus preferencias (Choudhury, 2014; Rissoan, 2016). Por ejemplo, si el usuario practica deporte de aventura, a la hora de buscar actividades vacacionales, la web primará los contenidos deportivos por encima de otros menos atractivos para el usuario, todo ello de forma automática.

2.5.3. Cifras de usuarios de internet y de las redes sociales

Con el objetivo de poner en relieve la importancia que tiene internet, las redes sociales y los cambios que han provocado en la sociedad, cabe presentar los datos de propagación y de usuarios tanto de internet como de las redes sociales en todo el mundo primero, y posteriormente en España.

Empezando por las cifras de internet, la red de redes está ya presente en todo el planeta, según los datos de Miniwatts Marketing Group (2020) reflejados en la Tabla 6, internet cuenta con casi 5.000 millones de usuarios en todo el planeta, incrementando esta cifra en un 1.266% con respecto al año 2000, cuando la cifra de usuarios apenas superaba los 360 millones.

Tabla 6.
Población y usuarios de internet en 2020.

Regiones	Población (2018)	Usuarios (Dic. 2000)	Usuarios (Sept. 2020)	Crecimiento % (2000-2020)	Penetración (% Población)
África	1.340.598.447	4.514.400	631.940.772	13.898 %	47,1 %
Asia	4.294.516.659	114.304.000	2.555.636.255	2.136 %	59,5 %
Europa	834.995.197	105.096.093	727.848.547	593 %	87,2 %
Norteamérica	368.869.647	108.096.800	332.908.868	208 %	90,3 %
Sudamérica	654.287.232	18.068.919	467.817.332	2.489 %	71,5 %
Oceanía	42.690.838	7.620.480	28.917.600	279 %	67,7 %
Oriente Medio	260.991.690	3.284.800	184.856.813	5.527 %	70,8 %
TOTAL	7.796.949.710	360.985.492	4.929.926.187	1.266 %	63,2 %

Fuente: Elaboración propia con datos de Miniwatts Marketing Group (2020).

Como se observa en la Tabla 6, internet cuenta por millones y cientos de millones sus usuarios en todas las regiones del planeta, aunque, como es lógico, no es igual su presencia en aquellas regiones más desfavorecidas o menos desarrolladas. Por ejemplo, mientras la penetración de internet en Europa o Norteamérica se eleva hasta el 87,2 % o el 90,3 % respectivamente, en otras regiones como Asia o África apenas llega al 59,5 % o al 47,1 % respectivamente, lo que sumado al hecho de que sean las regiones más pobladas del planeta provoca que la cifra de penetración global de internet se quede en un 62,2 %, muy por debajo de los datos de las regiones más desarrolladas.

A pesar de ello, no deja de ser notable el hecho de que es precisamente en esas regiones donde más ha crecido y se ha desarrollado internet, siendo de un 13.898 % el crecimiento de la red en África o del 5.527 % en Oriente Medio. Por el contrario, regiones como Europa (593 %), Norteamérica (208 %) u Oceanía (279 %) han contado con un crecimiento menor, debido sobre todo a sus ya altas cifras de penetración en el año 2000.

En cuanto al caso español, la AIMC recoge datos sobre la evolución, penetración y uso de internet en España desde hace años, siendo la referencia en esta cuestión. En ese sentido, la tercera oleada del EGM de 2020 (AIMC, 2020) presenta que actualmente el

82,8 % de los españoles mayores de 14 años accede diariamente a internet, lo que supone que España cuenta con más de 33,5 millones de internautas diarios, cifra que ha evolucionado notablemente desde que 1997, cuando España apenas contaba con 321.000 internautas, como se puede ver en la Figura 21.

Figura 21.

Evolución del uso de internet ayer.



Fuente: AIMC (2020)

En cuanto a la composición de los usuarios, el estudio de la AIMC recoge que en la actualidad el 50,7 % de los internautas españoles son mujeres, mientras que el 49,3 % restante son hombres. Atendiendo a grupos de edad, se observa un predominio de los grupos de edad entre 35 y 44 años y entre 45 y 54 años, que superan el 20 % de los internautas, debido también al ser el grupo de edad mayoritario en nuestro país (AIMC, 2020).

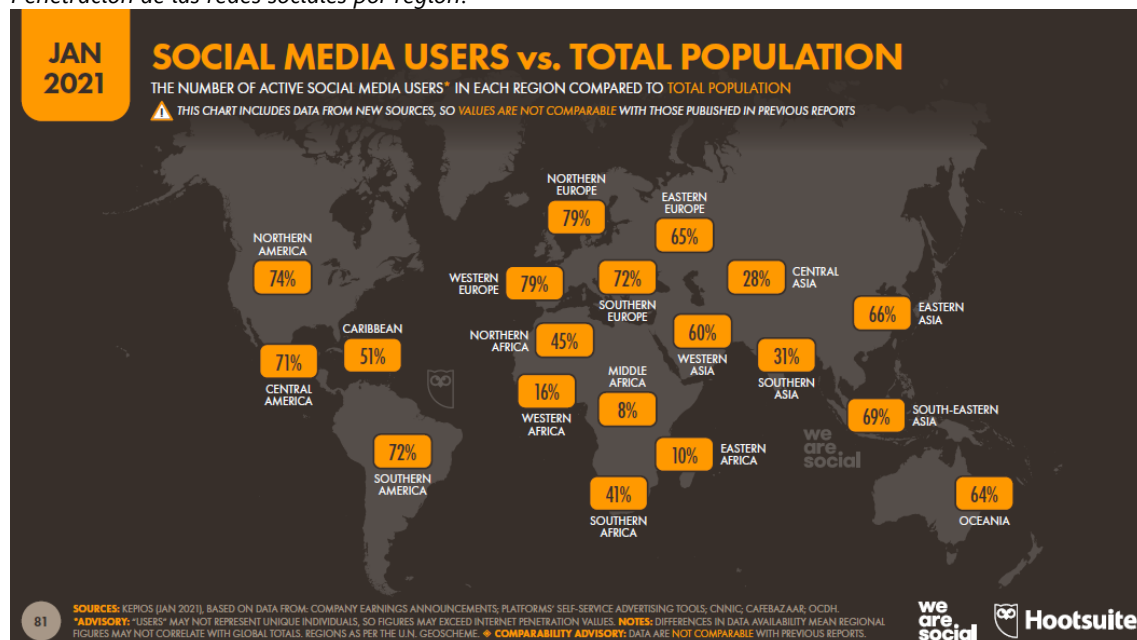
En cuanto a las cifras globales de las redes sociales, más allá de los nombres propios, destaca su gran penetración entre los usuarios de internet. Atendiendo a los datos que daba Miniwatts Marketing Group (2020), internet tiene casi 5.000 millones de usuarios, cifra parecida a la que presentan We Are Social y Hootsuite en su informe *Digital 2021*, donde cifran en 4.660 millones los usuarios de internet. Según este informe, la cifra de usuarios de redes sociales en el mundo asciende hasta los 4.200 millones, lo que supone un 53,6 % de penetración entre la población mundial y que implica que el 90,13 % de los usuarios de internet en todo el planeta utiliza al menos una red social (We Are Social y Hootsuite, 2021b, p.8).

En lo referente a la distribución territorial, al igual que con los datos de internet, los usuarios de las redes sociales también cuentan con distintas penetraciones según las características de los lugares. Como se observa en la Figura 22 extraída del *Digital 2021*, Europa, Norteamérica, Oceanía y las regiones más desarrolladas de Asia superan holgadamente el 60 % de penetración de las redes sociales entre sus ciudadanos,

mientras que África o el centro-sur asiático apenas alcanzan el 30 % de penetración en sus territorios (We Are Social y Hootsuite, 2021b, p.81).

Figura 22.

Penetración de las redes sociales por región.



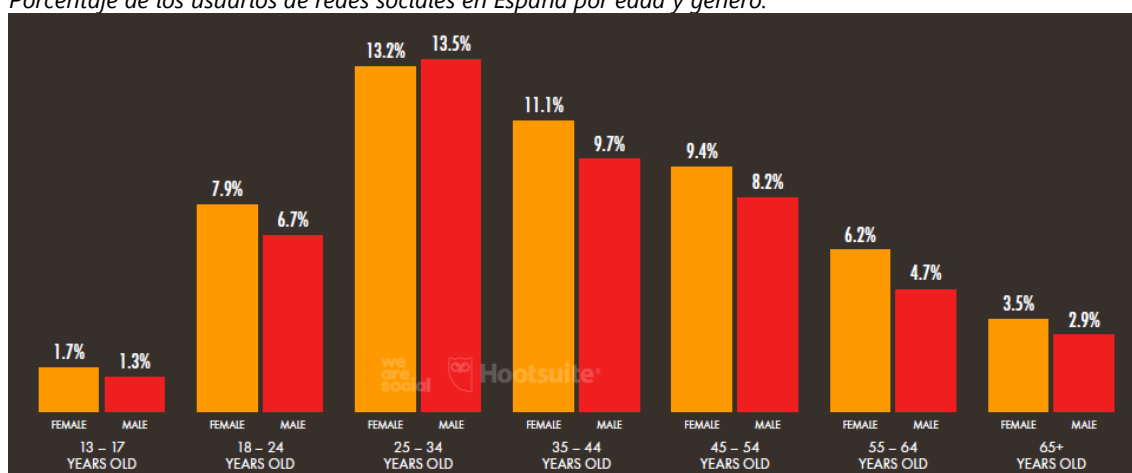
Fuente: We Are Social y Hootsuite (2021b, p.81).

Sobre la distribución de los usuarios sociales, según los datos de Statista (2020c), el continente con mayor número de usuarios en redes sociales es Asia, que aunque presenta baja penetración en el centro del continente, no deja de ser la zona del planeta con mayor población, lo que les sitúa con 2.191 millones de usuarios. Tras ellos aparecen América con 654 millones y Europa con 483 millones de usuarios. Cierran la clasificación África con 243 millones de usuarios y Oceanía con 24 millones, aunque con un número de ciudadanos mucho menor que el resto de continentes, lo que les lleva a tener una mayor cifra de penetración.

En lo que a España se refiere, atendiendo a los datos de We Are Social y Hootsuite que dedican a España un informe concreto de su *Digital 2021*, se cifra en 37,4 millones los usuarios activos de redes sociales, con una penetración del 80 %, aumentando esta cifra en 8,1 millones con respecto a enero de 2020 (We Are Social y Hootsuite, 2021a, p.18), probablemente debido al impacto de la Covid-19 y el confinamiento domiciliario.

Figura 23.

Porcentaje de los usuarios de redes sociales en España por edad y género.



Fuente: We Are Social y Hootsuite, 2021a, p.45)

En cuanto a la composición de estos usuarios, como se puede ver en la Figura 23, se observa una predominancia de los usuarios de entre 25 y 44 años, siendo estos los que más porcentaje representan del total de usuarios de redes sociales en España, mientras que se observa también un ligero predominio de las mujeres con respecto a los hombres, siendo en concreto el 53 % usuarias de redes sociales y el 47 % hombres (We Are Social y Hootsuite, 2021a, p.45).

2.5.4. Internet y redes sociales en la comunicación corporativa

El notable incremento que ha sufrido internet primero y luego las redes sociales en usuarios, posibilidades y herramientas ha generado cambios en la vida cotidiana de la sociedad, unos cambios que han provocado, entre otras cuestiones, variaciones en la forma en la que las personas, las empresas, las organizaciones y las instituciones se comunican, generando un nuevo entorno comunicativo, en el que los ciudadanos ya no necesitan compartir espacio y tiempo para comunicarse entre sí y en el que las organizaciones han comprendido que los medios tradicionales ya no son el único medio para comunicarse con sus *stakeholders*.

El auge de internet viene potenciado, entre otras cuestiones que ya se han comentado, por la aparición de la conocida como Sociedad de la Información, una sociedad donde el poder reside en la información y en el conocimiento, caracterizada porque "la generación, el procesamiento y la transmisión de la información se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surgen en este periodo histórico" (Castells, 1997, p.47), haciendo que

la productividad no dependa ya de incrementar factores productivos tradicionales como el capital, el trabajo o los recursos naturales (Castells, 1997).

Entre las características que Castells (1997) destaca como principales en la Sociedad de la Información destacan:

- Centralidad de la información: es la materia prima y se desarrollan tecnologías para trabajar sobre ella, al contrario que en las revoluciones industriales anteriores, donde la información solo se utilizaba para actuar sobre las tecnologías existentes.
- Penetración de los efectos de las nuevas tecnologías: puesto que la existencia de los individuos se moldea según la información y el conocimiento, la penetración de las tecnologías y sus efectos cobra un papel principal al ser la nueva fuente de acceso a la información y el conocimiento.
- Interconexión: gracias a la red y su adaptación para posibilitar interacciones cada vez más complejas, se pueden materializar todo tipo de procesos y organizaciones interconectadas entre sí. Sin la tecnología, "sería demasiado engorroso poner en práctica la lógica de interconexión" (p.88).
- Flexibilidad: el nuevo paradigma tecnológico cuenta con la capacidad de reconfigurarse por completo sin destruir la organización, "un rasgo decisivo en una sociedad caracterizada por el cambio constante y la fluidez organizativa" (p.89).
- Convergencia: tanto de las tecnologías como de las telecomunicaciones, que ahora se encargan de procesar la información, dejando el trabajo de transmisión y enlace de conocimientos a la red. Con el avance de la tecnología, esta cobra mayor protagonismo en otras áreas como por ejemplo la biología, haciendo que solo se pueda avanzar en ese campo gracias a la potencia de ordenadores muy desarrollados.

Caldevilla y Ramos (2014) defienden que "la importancia social real de la transmisión de información gracias a la nueva tecnología (con Internet como ejemplo más visible) ha

traído consigo una reestructuración social y económica en todos los niveles" (p.124), una reestructuración que para Castells (2005) ha derivado en una nueva estructura social que va más allá de la Sociedad de la Información, la denominada Sociedad Red: "una estructura social basada en redes operadas por tecnologías de información y comunicación basadas en microelectrónica y redes informáticas digitales que generan, procesan y distribuyen información sobre la base del conocimiento acumulado en los nodos de las redes" (traducción propia de Castells, 2005, p.7). Se trata de una organización social donde red ya no se usa solo para comunicarse, sino que las estructuras sociales, las comunicaciones entre los agentes, la economía, la política el resto de actividades clave se organizan y realizan en torno a las redes digitales (Castells, 2005).

Con la expansión de las redes sociales lo que se propaga son redes de información horizontales, dando lugar a una 'autocomunicación de masas', definida como "el uso de internet y de las redes inalámbricas como plataformas de comunicación digital" (Castells, 2012, p.24). Explica Castells (2012) que se trata de comunicación de masas porque "procesa mensajes de muchos para muchos y potencialmente puede llegar a numerosos receptores" (p.24) de todo el mundo, y de autocomunicación puesto que "el emisor decide el mensaje de forma autónoma, designa a los posibles receptores y selecciona los mensajes de las redes de comunicación que quiere recuperar" (p.24), obteniendo el poder y el control del proceso comunicativo, algo que hasta ahora estaba en manos de los gobiernos, empresas y medios de comunicación (Castells, 2005).

Tanto internet como las redes sociales han dado la vuelta a la forma de comunicar de las personas y de las organizaciones públicas y privadas, cambiando el sistema comunicativo tradicional y variando el papel de emisor-receptor, siendo ahora a la vez tanto emisor como receptor:

Internet ha supuesto una revolución en los medios de comunicación de masas, pero también en las relaciones interpersonales. El auge de las redes sociales es la mejor prueba, en tanto facilita una nueva forma de compartir experiencias, sentimientos, ideas y pensamientos. Lo consigue, además, a una velocidad que roza la instantaneidad y con unos mecanismos que llevan la interacción a niveles jamás imaginados. (Iglesias, 2012, p.183)

En la misma línea, Noguera, Martínez y Grandío (2011) consideran que internet y las redes sociales han supuesto una auténtica revolución en la que participan miles de millones de personas y que ha cambiado la forma en que las personas y las empresas se comunican, así como los esquemas sencillos y tradicionales de la comunicación, dando paso a "complejas redes en las que permanentemente intervienen actores heterogéneos que no pueden ser controlados y a las que se incorporan sin descanso nuevos participantes. La palabra clave en este nuevo paradigma es "conversación"" (p.11), potenciada por la presencia en internet de herramientas para socializar e interactuar (Noguera, Martínez y Grandío, 2011).

Como explica Martín (2013), la información y la comunicación entre personas son dos de las funciones principales de internet, que además se ha convertido en la "fuente de información por excelencia" (p.68), una información que puede ser procesada, almacenada, copiada o reenviada por el usuario de una forma mucho más sencilla que antes de la llegada de la red. Al mismo tiempo, internet presenta una ventaja con respecto a los soportes tradicionales y es que se trata del "único soporte en el que confluyen todos los demás. Es capaz de ofrecer una información a través de tres soportes distintos para que el receptor elija el que más le guste: texto, audio o vídeo" (Iglesias, 2012, p.170), dando lugar al contenido multimedia si se combinan algunos de los soportes mencionados.

Con las redes sociales, el carácter informativo de la red se ha potenciado aún más, ya que gracias a ellas los usuarios pueden "estar informados de dónde como, cuando y que [sic] está haciendo" (Climent, 2013, p.3) los interlocutores con los que hablan en todo momento. Ejemplos como Facebook, Twitter o YouTube no fueron pensados para esta finalidad comunicativa, pero su penetración en la sociedad "las ha consolidado como herramientas de intercambio de informaciones e ideas de uso personal o profesional" (Simelio y Rodríguez, 2014, p.481). Como defiende García (2014):

El uso de las redes sociales está vinculado, en gran medida, a la comunicación, a estar en contacto e informado con las personas del entorno [...] El principal motivo de los usuarios de Facebook era "mantenerse en contacto con conocidos" [...] y [...] "comunicarme con mis amigos a diario". [...] Son redes sociales que son empleadas principalmente para "contactar con el círculo social cercano",

aunque en el caso de Twitter hay una mayor presencia de motivaciones como "Información" y "Expresión". (pp.248-249)

En la misma línea, Simelio y Rodríguez (2014) afirman que Facebook, en menor medida, y sobre todo Twitter, son redes sociales utilizadas para informarse sobre la actualidad y los temas de interés. De hecho, Twitter cuenta con una ventaja considerable sobre el resto de redes sociales en el ámbito de difusión de la información, con sus dinámicas como los retuits y su naturaleza basada en contar rápida y brevemente lo que está pasando.

Si la comunicación de los usuarios ha cambiado, también lo ha hecho la de las organizaciones, y no solo debido a internet, sino que el crecimiento de las redes sociales también ha generado un cambio en su comunicación, unas redes sociales que son consideradas como "la mejor plataforma para impulsar ese diálogo e interactividad con el público". (Iglesias, 2012, p.169).

La comunicación corporativa ya contempla en sus estrategias comunicativas a internet y las redes sociales para favorecer la interacción sus públicos (Martínez y Raya, 2015, p.276). En la misma línea, Hernández y Subiela (2012, p.80) explican que el valor comunicativo de las redes sociales no ha de ser ignorado por las organizaciones y destacan que deben ser consideradas a la hora de planificar estrategias y acciones de comunicación con los públicos.

Las organizaciones han visto que con la llegada de internet y, en concreto, de la interactividad que promueven las redes sociales disponen de un elemento con el cual comunicarse directamente con sus *stakeholders* y, a su vez, "apoyar los criterios de transparencia en el desarrollo de su labor" (Vañó, 2015, p.98). En la misma línea, Nicolás (2012) considera que el crecimiento de internet y los cambios en el comportamiento de los usuarios ha favorecido la "aparición de gestiones y relaciones más sociales, más colaborativas, más comunitarias y más comprometidas por parte de las empresas e instituciones" (p.14), potenciando más acciones de *marketing* y comunicación.

López y Cuesta (2012) consideran que las redes sociales son un nuevo elemento para la comunicación corporativa, distinto a todo lo que existía previamente porque permite a la vez dos cosas:

Realizar un zoom hacia los receptores, y por primera vez en comunicación, mirarles a los ojos y literalmente hablarles de uno en uno. Y todo lo contrario, podemos lanzar mensajes globales que generen el mayor de los impactos inmediatos diluyendo la segmentación de los grupos de interés establecidos. (p.24)

Por su parte, Fernández (2015) destaca además el papel que juegan las redes sociales en la creación de una comunidad propia donde se incluyan los usuarios interesados en las organizaciones o instituciones:

Hoy en día las redes sociales resultan herramientas imprescindibles para la comunicación de las organizaciones ya que permiten poner a disposición de los usuarios una gran cantidad de información en pequeñas dosis a la vez que crea una comunidad en la que puede integrarse todo aquel que está interesado que recibir información institucional de primera mano. (p.419)

Retomando los tres niveles de comunicación corporativa que comenta Capriotti (2009) y que se han tratado en puntos anteriores, las redes sociales han afectado de una forma u otra a los tres niveles referenciados por el autor. Por un lado, estas influyen en la comunicación masiva y en la experiencia personal, puesto que favorecen “la comunicación bidireccional y simétrica entre una organización y sus públicos” (p.62), permitiendo una relación fluida en un nivel similar de poder. Por otro lado, donde más impactan las redes sociales es en el nivel de las relaciones interpersonales, gracias a los potenciales colaborativos y la interactividad que permiten las mismas, así como a los nuevos roles de los receptores, ahora emisores también, que pueden convertirse en “un emisor potencial en la comunicación corporativa” (p.62). Ahora, los públicos pueden conocer la información de la empresa sin tener que pasar por el filtro de la organización, interaccionando con otras personas que también se relacionan o se han relacionado con la misma, produciéndose un “boca-oreja” mucho más amplio y dando lugar a unas “relaciones interpersonales masivas” (p.62). Con la llegada de las redes sociales, la comunicación corporativa cambia de naturaleza, puesto que “se hace efectivamente multidireccional, y la organización pierde el “control” de la información disponible sobre

sí misma y sobre el sector de actividad, para ser un actor más dentro del proceso de comunicación corporativa" (Capriotti, 2009, p.63).

Relacionado con la comunicación y el *marketing* aparece el concepto de relaciones públicas 2.0, una idea que presenta Fernández (2006) y que achaca a los cambios que las nuevas tecnologías han provocado en el mercado y la empresa. Entre las principales diferencias entre las relaciones públicas tradicionales y las 2.0, se puede destacar en primer lugar que ya no basta con dirigirse a los públicos clave, sino que las organizaciones se deben adentrar en las redes sociales con la voluntad de participar en el diálogo, de escuchar y de abrir conversaciones. Asimismo, debido a la multitud y sobrecarga de información a la que tienen acceso los usuarios, las organizaciones deben evolucionar de campañas en las que haya un mensaje clave repetitivo al diseño de una experiencia única que capte su atención, a la vez que se generan "redes de conversaciones dinámicas centradas en la distribución de conocimiento [...] de primera fuente" (Fernández, 2006). Al hilo de esto, explica el autor que al desarrollar conversaciones íntimas, sinceras y particulares con sus públicos, lejos de la arrogancia y la prepotencia, se logra captar su atención y se les satisface, algo que a la larga construye confianza corporativa.

En la misma línea, Hernández (2013, p.3) considera que las organizaciones cuentan con un doble desafío antes las redes sociales. En primer lugar, encontrar formatos y contenidos novedosos que capten la atención de los usuarios entre tanta información, y en segundo lugar descubrir cómo conectar con los nuevos consumidores digitales en beneficio de la organización.

Las organizaciones han encontrado en internet y las redes sociales una nueva forma de llegar a los públicos y de influir para mejorar su posicionamiento en la sociedad, y para ello ha aparecido un nuevo profesional, clave ya en la gestión empresarial, el *Community Manager*, cargo que, según Climent (2013), será:

El encargado de interactuar y responder a mensajes. Al ser una figura relativamente nueva y en constante evolución, [...] debe estar enterado de las últimas noticias de las redes sociales, debe conocer todas las plataformas, saber sus cualidades y defectos. [...] Debe conocer la marca a la perfección, pues es él quien la representa en la web. (p.8)

Entre las competencias que un *Community Manager* necesita para desempeñar una buena labor, Vela (2016, p.445) destaca, sobre todo, la importancia de las habilidades comunicativas, puesto que es la base de su trabajo, habilidades digitales, para conocer cómo utilizar las redes sociales y las novedades que surjan, así como nociones sobre diseño y estrategia digital, para que la comunicación a través de las redes sea efectiva.

El puesto de *Community Manager* ha cobrado una gran importancia con el auge de las redes sociales, siendo “el enlace entre la empresa y el resto del mundo en la Web 2.0” (Noguera, Martínez y Grandío, 2011, p.15) y favoreciendo la comunicación entre y con los principales actores relacionados con la organización (Rissoan, 2016, p.117). Además de lo mencionado, entre sus funciones principales también aparecen la creación de un contenido atractivo y de calidad sobre la organización, estar al corriente de la actualidad del sector en el que opera, seguir, monitorizar y evaluar sus publicaciones, crear relaciones estables con sus seguidores o proponer actividades, información a compartir o eventos en su área (Climent, 2013; Martínez de Salinas, 2015).

En cuanto a las redes sociales que presiden el objeto de estudio, además de lo comentado de Facebook y Twitter como herramientas utilizadas por los usuarios para estar informados, Fernández (2015, p.416) presenta una serie de cuestiones para demostrar el potencial que Twitter tiene para las organizaciones, empresas e instituciones, aunque también se pueden extrapolar al caso de Facebook. En primer lugar, suponen una fuente primaria de información para los usuarios, adaptada a los nuevos medios, lo que aporta credibilidad; en segundo lugar, permite controlar el origen de la información relacionada con la organización y comunicar en tiempo real las actividades realizadas; en tercer lugar, la posibilidad de incluir imágenes, vídeos, etiquetas, o compartir las publicaciones proporciona ventajas para alcanzar una mayor cobertura; por último, la posibilidad de enviar mensajes directos públicos o privados o de comentar las respuestas de los usuarios mejora la interacción entre organización y públicos y estrecha las relaciones.

Por último, cabe también destacar a YouTube como red social audiovisual, una plataforma prioritaria donde “individuos, marcas, empresas y todo tipo de instituciones luchan por hacerse un hueco en ese *prime time* permanente que es la Red” (García y Gil,

2018, p.152). En ese sentido, YouTube ofrece la posibilidad de publicar material audiovisual propio sobre los productos, servicios o actividades de la organización en un perfil propio que agrupe todos los vídeos, con etiquetas que favorecen la indexación, las visitas y la visibilidad de la empresa en la red social en concreto y en internet en general (Celaya, 2011, p.265).

2.5.5. Internet y redes sociales en la construcción de intangibles

Del mismo modo que internet y las redes sociales han variado el ecosistema comunicativo en el que se mueven las empresas, provocando cambios en la comunicación corporativa, la construcción y gestión de los intangibles ha variado también sus esquemas, sobre todo provocado por el hecho de que intangibles como la identidad, la imagen, la marca o la reputación se basan en la comunicación que de ellos realiza la empresa o institución correspondiente.

Al iniciar su camino en la red, y en la actualidad prácticamente desde su creación, uno de los primeros y principales pasos que deben dar las organizaciones es la creación de un sitio o página web que haga las funciones en internet de sede social corporativa. La web corporativa se erige como la principal sustentadora de la imagen y la identidad online de la empresa (Celaya, 2011; Noguera, Martínez y Grandío, 2011), al ser el sitio donde la empresa presenta su misión, su visión y sus valores, es decir, lo que es.

Y pese a que "los expertos siguen dando prioridad al sitio web por su capacidad para expresar la identidad corporativa y mostrar contenido relevante, diferenciador y oportuno" (Villagra, López y Monfort, 2015, p.804) que ponga a la organización en el panorama digital, con la evolución de las herramientas digitales y la expansión de las redes sociales, aunque imprescindible, la web ya no basta para mantener los intangibles corporativos en el mundo online. En ese sentido, Celaya (2011) afirma que:

Ya no basta con diseñar una excelente web; cuanto más visible sea su compañía, menos dominio tendrá sobre su imagen en la red. No hay duda de que una buena página corporativa es clave para apoyar la imagen de una entidad en internet, pero su sitio web le aportará menos de un tercio a su prestigio digital. Las conversaciones que tienen lugar en los blogs, wikis y redes sociales aportan los otros dos tercios del renombre corporativo online. (p.275)

En la misma línea, Noguera, Martínez y Grandío (2011) afirman que al contar en el entorno 2.0 los usuarios con un mayor poder, las organizaciones necesitan acudir a donde están los usuarios a los que quieren influir, es decir, a las redes sociales, viéndose “abocadas a estar ahí formando parte de ‘la gran conversación’” (p.179). Si hace unos años la aparente obligación empresarial era estar en internet, ahora las empresas se ven prácticamente obligadas a estar en las redes sociales para influir en sus públicos de una mejor forma.

Si una organización comunica de una forma proactiva su imagen en las redes sociales, podrá influir positivamente en la percepción que sobre ella tienen los usuarios, pudiendo a su vez conocer lo que se dice sobre ella, sus productos o servicios (Celaya, 2011, pp.275-276). Además de la imagen, las interacciones en las redes sociales también construyen día a día la identidad digital de la organización y se ha de tener en cuenta en cada una de las acciones que el organismo realiza en la red (Noguera, Martínez y Grandío, 2011, p.200).

Relacionado con la identidad digital se encuentra también el concepto de reputación online, entendida como “el reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía manifiestan en Internet sobre el comportamiento corporativo de la misma a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos” (Hernández, 2011, p.204), una reputación que no pretende sustituir a la tradicional y corporativa, sino que la complementa con una nueva perspectiva. El valor de esta reputación online está al alza fruto de la nueva lógica empresarial que se deriva de la nueva relación entablada entre organizaciones y *stakeholders* en el ámbito online y digital (Vaquero, 2012, p.61).

Inicialmente, se consideraba que la reputación online se basaba en prevenir y eliminar riesgos reputacionales en internet, es decir, suprimiendo las críticas a la organización que circulan en internet. Esta concepción ha quedado superada y ya se tiene la convicción de que la reputación online se ha de tratar de forma proactiva, potenciando la calidad del servicio, la atención al cliente o las políticas de gestión y, en definitiva, fortaleciendo las relaciones con los *stakeholders* a través de las redes (Vaquero, 2012, p.58). Ahora, con el potencial de las redes sociales y la web 2.0, cualquier público, tanto interno como

externo, puede expresar lo que piensa sobre la organización, afectando positiva o negativamente a la organización y, por extensión, a su reputación online (Vaquero, 2012).

Al igual que la reputación corporativa se genera con el cumplimiento de las promesas empresariales, la reputación online también se fundamenta en hacer que lo que se dice y lo que se hace concuerde. Esta surge "resultado de las buenas prácticas empresariales en Internet y el buen comportamiento corporativo" (Vaquero, 2012, p.51), y actitudes en la red como la transparencia, la honestidad o la capacidad de rectificar ayudan a generar esa confianza y reputación online (Noguera, Martínez y Grandío, 2011; Villagra, López y Monfort, 2015).

Internet y las redes sociales también han incidido en la forma en la que las organizaciones construyen, posicionan y gestionan su marca, como se ha comentado en el apartado 2.4.3 del presente marco teórico, aunque cabe añadir una serie de cuestiones.

Si las redes sociales potencian la interacción y el diálogo, las organizaciones deben tener esto muy presente en sus comunicaciones y en la gestión de su marca. En ese sentido, la gestión de la marca ha cambiado y las estrategias se deben basar en la conversación y el diálogo, con mensajes segmentados y adaptados a los públicos y con una búsqueda de la originalidad para captar la atención de los *stakeholders* en un ambiente de información masiva como son las redes sociales (Villagra, López y Monfort, 2015, p.804). Al respecto, Nicolás y Martínez (2014) consideran que en este nuevo entorno digital:

La gestión del *branding* en redes sociales o *branding* social implica considerar la marca como un intangible cuya configuración semántica esta activa constantemente y depende del diálogo, la colaboración y la experiencia con la comunidad de usuarios que la marca gestiona en cada canal, pero también de que la organización se plantee objetivos a alcanzar y cuestiones a resolver: definir objetivos de comunicación y relacionarlos con objetivos de la organización en relación a sus *stakeholder*. (p.279)

Debido a la capacidad que tienen para la conversación, las redes sociales se erigen como el medio idóneo para el posicionamiento de una marca. A través del diálogo y la participación en redes sociales, la organización consigue que su audiencia se identifique con ella y se involucre más, reforzando así su marca corporativa (Yan, 2011, p.691).

Sin embargo, a la hora de proceder a la conversación con los públicos en las redes sociales, es muy importante que la organización esté preparada, que conozca las reglas de conversación que hay en internet y en las redes y que cuente con una formación especializada “que suponga un impulso para interactuar con sus públicos de forma amigable y coherente respecto a sus principios” (Vaquero, 2012, p.56). Es vital que defina qué contenidos va a tratar y que estos vayan en relación con lo que la empresa hace y dice que hace, tanto online como offline, siendo muy importante que todas las áreas empresariales vayan de la mano “para generar sinergias de marca” (Villagra, López y Monfort, 2015, p.804).

Además de qué contar, las organizaciones tienen que considerar cómo lo van a hacer, puesto que el impacto será mayor entre los *stakeholders* si estos se encuentran ante un perfil corporativo que les resulte familiar o al que consideren en un mismo nivel (Chase, 2011, p.7), por lo que se deduce que el posicionamiento de una marca en las redes sociales debe crearse a partir de unos principios de apertura, cercanía, transparencia y realidad. Además de ello, el posicionamiento de la marca quedará también condicionado por las acciones que lleve a cabo en las redes sociales (Echeverri, 2014, p.29).

En cuanto a nombres propios, Facebook y Twitter se consideran como las principales redes sociales en las que las organizaciones pueden gestionar proactivamente su marca de una forma provechosa (Yan, 2011; Nobre y Silva, 2014), aunque los expertos también identifican como principales plataformas que las organizaciones tienen para conversar con sus públicos a YouTube o LinkedIn, dependiendo la utilización de una u otra según el tipo de mensaje o de *target* (Villagra, López y Monfort, 2015, p.804).

Por último, se pueden establecer cuatro principales ventajas o cuestiones que obtienen las organizaciones por lanzarse a la conversación y la interacción en las redes sociales:

- Conocimiento de primera mano de los *stakeholders*: las redes sociales permiten que las organizaciones sepan lo que sus públicos dicen sobre ellas sin necesidad de preguntarles, así como conocer al instante qué es lo que piensan de las acciones que lleva a cabo. El poder interactivo y la apertura de las redes hace que los mensajes que envían los usuarios entre sí o a la empresa sean visibles para

todo el mundo, pudiendo conocer así sus preferencias actuales e incluso predecir las futuras (Yan, 2011; Nobre y Silva, 2014; Villagra, López y Monfort, 2015).

- Reducción de riesgos: la presencia en las redes sociales permite a las organizaciones reducir riesgos que puedan afectar a su marca, ya que al ser activos en la web social, pueden contrarrestar, contestar o corregir comentarios u opiniones negativas sobre la organización, sus productos o servicios y reducir el posible impacto negativo que puede tener si no se actúa a tiempo y se viraliza (Nobre y Silva, 2014, p.140).
- Aumentar el sentido de pertenencia: al interactuar y dialogar con los usuarios en redes sociales, la organización se muestra más cercana y próxima, lo que provoca que su mensaje tenga un mayor impacto y sus valores penetren mejor entre los usuarios. Con todo ello, aumenta el sentido de pertenencia y la lealtad de los usuarios hacia la organización, que incluso pueden llegar a convertirse en defensores de la misma ante comentarios negativos de otros usuarios (Yan, 2011; Nobre y Silva, 2014).

Internet y las redes sociales han supuesto una auténtica revolución social y comunicativa en la que las organizaciones no se han mantenido impermeables y han sabido, tarde o temprano, utilizar las potencialidades que la red de redes y sus herramientas 2.0 han traído al mundo del *corporate*.

2.6. MARCAS PAÍS, INTERNET Y REDES SOCIALES

Como se ha visto, internet y las redes sociales han variado las estructuras sociales, económicas y comunicativas tanto de empresas grandes y pequeñas, como de instituciones. Las marcas país y su gestión no se han mantenido al margen y durante el presente capítulo se explicarán algunas de las variaciones que han aparecido fruto de ese auge tecnológico. Pese a encontrarse muy en relación con lo comentado sobre la comunicación y la gestión corporativa de los intangibles, y vinculado también con el concepto de ciberdiplomacia o diplomacia pública 2.0 presentado en capítulos precedentes, es necesario establecer algunas matizaciones que radican en las características propias de la gestión de las marcas territoriales.

2.6.1. Cambios en la gestión de la marca país

Además de lo explicado sobre la comunicación corporativa, que también implica a la comunicación institucional que se lleva a cabo desde los entes gestores de las marcas país y de las marcas territorio en general, internet y las redes sociales también han tenido su impacto en cuestiones que afectan más a este tipo de organismos.

Dos son los principales beneficios que una marca país obtiene de adentrarse en la red social a gestionar y comunicar sus acciones. En primer lugar, los organismos gestores obtienen con las redes sociales la posibilidad de comunicar sus iniciativas a través de un canal de impacto mundial y con un presupuesto mucho más pequeño que el requerido para hacerlo a través de los canales tradicionales como la televisión, la radio o la prensa. Las redes sociales suponen un medio más asequible y las acciones son mucho más económicas, teniendo además un alcance mundial si se encuentran bien planteadas (Rodríguez, 2014, p.107). Los países, independientemente de su tamaño o de su presupuesto, disponen de un canal en el que comunicar y promover sus características únicas, a través del cual llegar a todos los puntos del planeta y mediante el que, además, se pueden utilizar diferentes formatos de forma simultánea, lo que potencia iniciativas innovadoras de *branding* territorial (Sevin, 2016, p.306). Asimismo, la presencia de una marca país en internet puede ayudar a promover la imagen del territorio entre internautas internacionales, que incluso pueden identificarse con lo que se comunica de dicho país, atrayéndoles para visitar, estudiar, trabajar o incluso residir (Peralba, 2009).

En segundo lugar, relacionado con el impacto mundial de la red, la presencia de una marca país en internet acerca el conocimiento y la información del territorio a los usuarios mundiales, convirtiéndose en una oficina de información virtual en la que los usuarios reciben información de primera mano y a la que todo el mundo puede acceder (Sevin, 2016 p.302). Además de la presencia en la web 2.0 o en las redes sociales, es también muy importante la creación de una página web sobre la marca país que haga las funciones de *landing page* para acciones que se lleven a cabo en la red o en los medios sociales (Peralba, 2009).

De este modo, gracias a la presencia digital la marca país puede llegar a los usuarios sobrepasando los límites geográficos y temporales. Con la Web 2.0, los territorios cuentan con "una oportunidad para poder mantener una presencia constante en internet" gracias a los comentarios de los usuarios, lo que además permite que el país, ciudad o territorio pueda conocer "cuál es la imagen turística que han percibido los turistas después de su viaje y, por lo tanto, qué imagen están proyectando hacia otros turistas potenciales" (Camprubí, 2011, p.122).

Las redes sociales se postulan como unas herramientas imprescindibles para la comunicación institucional que realizan las marcas país, porque facilitan a los usuarios "una gran cantidad de información en pequeñas dosis a la vez que crea una comunidad en la que puede integrarse todo aquel que está interesado que recibir información institucional de primera mano" (Fernández, 2015, p.419).

Del mismo modo que las marcas territoriales utilizan las redes sociales para propagar sus mensajes y sus comunicaciones, los usuarios recurren a estas plataformas para obtener información sobre los lugares que planean visitar y hacer una decisión adecuada atendiendo a la información que hay en la red, información que pueden venir desde los propios gestores territoriales o desde otros usuarios que cuentan su experiencia propia, pero que tendrá mucho peso si los usuarios no han visitado el lugar con anterioridad (Munar, 2011).

Debido a las posibilidades interactivas, sociales y relacionales de la web 2.0, la relación con los usuarios no debe limitarse a considerarlos como receptores de un mensaje

unidireccional, sino que las marcas país deben relacionarse abiertamente con sus públicos, tanto internos como externos, generando una comunidad y haciéndoles partícipes de las acciones que se llevan a cabo. En ese sentido, entre los objetivos que deben figurar en todo plan de comunicación digital de una marca país debe aparecer la generación de una identificación de los usuarios con lo que comunica la marca país y el fomento de la participación de los usuarios, que a su vez pueden llegar a convertirse en agentes propagadores de la marca país (Peralba, 2009), tal y como sucedía con la marca corporativa y como ya se ha comentado más arriba.

Según Nicolás (2012), para conectar e involucrar a los usuarios, es fundamental que la información institucional que emana desde las marcas país cuente con una estrategia que defina la gestión y la elaboración de los contenidos, ya que "si una institución quiere que los usuarios sigan su perfil, sea escuchada, dialogar, entretener, divertir, concienciar, etc., debe aportar y gestionar contenidos de interés para sus usuarios" (p.26). A esto, Subiela y Hernández (2012) añaden que para poder aprovechar todo el potencial de las redes sociales, los mensajes deben estar perfectamente adaptados a este contexto digital "que nace para conectar personas y para favorecer la comunicación y la participación" (p.168), remarcando de nuevo la importancia de un plan de actuación digital que adapte y potencie la eficacia de los mensajes emitidos por las marcas territoriales en internet.

Rodríguez (2014) destaca que los gobiernos u organizaciones públicas encargadas de las marcas país deben tener claro los objetivos que pretenden alcanzar en las redes sociales, estableciendo un plan estratégico "que gestione todos los aspectos inherentes a la presencia en las redes" (p.107). En la misma línea, Martínez de Salinas (2015) considera que la presencia en las redes es muy importante para cualquier organismo público, pero siempre con "una estrategia acorde a las peculiaridades y necesidades de cada entidad pública" (p.74). Es también muy importante que los objetivos planteados en el plan de comunicación estén en relación con la misión y los valores institucionales, en este caso del país, así como evaluar constantemente si la estrategia seguida es la correcta o se han de aplicar modificaciones (Martínez de Salinas, 2015, p.75).

Pese a todo, la realidad dista de lo que se espera de las instituciones que rigen las marcas territoriales. Según el trabajo realizado por Sevin (2016), las redes sociales, ejemplificada

en el caso de Twitter, se utilizan por los gestores de las marcas territorio para enviar mensajes creados de forma unilateral, sin voluntad de involucrar o conversar con los usuarios, lo que puede afectar a la credibilidad y eficacia de los mensajes:

Actualmente, las plataformas de redes sociales se consideran canales relativamente asequibles para la difusión directa de mensajes en masa. Pero [...] es posible usar las redes sociales para crear marcas más fuertes a través del compromiso y la co-creación de marca. (Traducción propia de p.317)

Para Rodríguez (2014, p.90), esta utilización de las nuevas herramientas digitales para seguir realizando la misma comunicación institucional tradicional no está a la altura de las exigencias actuales ni del contexto 2.0, lo que podría generar un fracaso en la comunicación de los territorios que gestionan, o que quieren gestionar, su marca a través de las redes sociales.

2.6.2. Internet, redes sociales y Marca España

Como conclusión para el marco teórico de la presente tesis, se hará un repaso a cuál era la situación del ACME, como encargado de gestionar la Marca España, en lo que a internet y las redes sociales se refiere en el momento de la investigación previo a su final.

Desde la creación del ACME en 2012 hasta su cierre a finales de 2018, el organismo ha estado muy vinculado con internet, contando con una página web en la que presenta su actualidad y sumándose a distintas redes sociales conforme avanzan los años, estando en las principales redes sociales en España. Antes de continuar, cabe hacer una apreciación, y es que en el momento en el que se redacta este capítulo todavía están presentes todos los recursos y perfiles digitales del ACME y con ellos se escribe este apartado, no obstante, con el cambio de organismo y estrategia, los distintos perfiles y webs han cambiado su nombre o incluso cerrado, por lo que muchos de los aspectos y lugares a los que se hace referencia en este apartado ya no se encuentran disponibles.

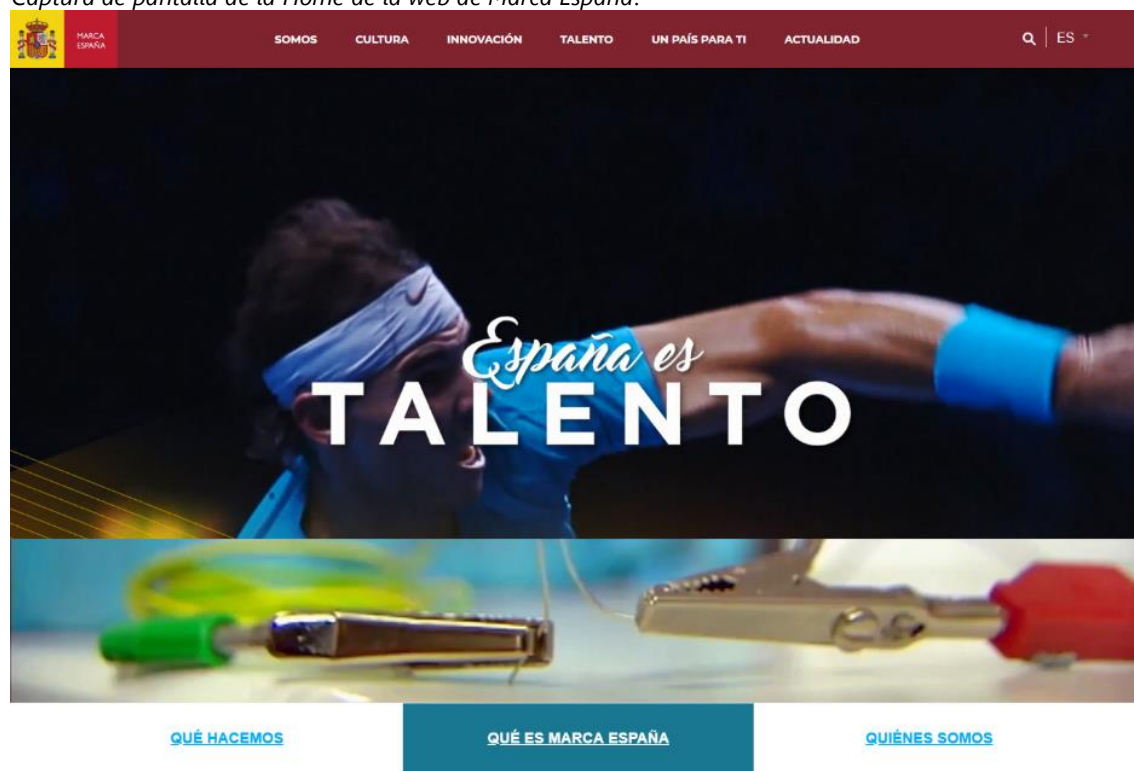
Destaca el año 2016 dentro del ACME por ser el año en el que la estrategia comunicativa busca pasar de un lenguaje analógico a uno digital, "aprovechando las innovaciones tecnológicas disponibles" (MAEC, 2017, p.109). Como el MAEC (2017) presenta en su *Informe Anual de Aplicación de la Estrategia de Acción Exterior 2016*, el mencionado año vio cómo se mejoraron numerosas cuestiones de la web y de las redes sociales para aumentar la influencia entre los usuarios digitales:

El año 2016 ha supuesto un salto cualitativo en la comunicación digital de la OACME con importantes mejoras técnicas en la web para facilitar su visionado, asumiéndose la gestión de Redes Sociales desde la propia oficina. El resultado ha sido el crecimiento de las visitas a la página web, y un considerable aumento en el número de seguidores en los perfiles de Facebook y Twitter. Se han desarrollado asimismo campañas de comunicación específicamente diseñadas para redes sociales. (p.109)

El principal soporte del que se valía el ACME en la red es su página web (<http://www.marcaespana.es/>), una web que fue remodelada con motivo del lanzamiento de su nuevo (y último) vídeo institucional *España, tan singular como plural* el 6 de febrero de 2018. Durante el acto de presentación, Espinosa de los Monteros destacó la importancia de la “nueva estrategia digital de Marca España a la hora de comunicar lo mejor de nuestro país” (Marca España, 2018b), mientras que Francisco Rabena, director de la OACME, afirmó que la nueva web cuenta con un espíritu innovador, con el objetivo de “convertirse en referencia para todas las iniciativas positivas que tengan lugar en España” y “muestra el dinamismo y la diversidad de nuestra sociedad” (Marca España, 2018b).

Figura 24.

Captura de pantalla de la Home de la web de Marca España.



Fuente: Marca España (s.f. a).

Además de ello, Rabena también explicó la voluntad de que la web fuera más cercana y menos institucional, "para que pase a ser una página que nos pertenezca a todos" (Marca España, 2018b). Sumado a esta renovación, la web también se tradujo al catalán, euskera y gallego, idiomas cooficiales en España, algo que no sucedía hasta entonces, donde la web solo estaba en castellano e inglés.

Al entrar en la web, como se puede ver en la Figura 24, lo primero que un usuario recibía es un vídeo en el que van pasándose distintas imágenes donde aparecen lemas como "España es Cultura", "España es Innovación" o "España es Talento", palabras que coinciden con los apartados que se presentan en la barra superior: Somos; Cultura; Innovación; Talento; Un país para ti; Actualidad (Marca España, s.f a), lemas de la nueva campaña institucional del ACME:

- Somos: en este primer apartado, se presenta a España como un país creativo, innovador, integrador y solidario, características que cuentan con un apartado propio dentro de la web en el que se puede conocer más información. Se dice de España, entre otras cosas, que es el líder mundial en donación de órganos, que los españoles consideran "la innovación y la investigación científica como parte indiscutible del progreso social", que cuentan con un carácter abierto y hospitalario o que su creatividad "conquista el mundo", ya sea a través de la moda, del arte, de la cocina o de la música (Marca España, s.f. f).
- Cultura: en esta sección se presenta la riqueza cultural de España, con el idioma como bandera, al que se considera "una inagotable fuente de cultura y riqueza". Además del español, también se pone en valor el patrimonio, el arte y la gastronomía, y como en el caso anterior, se ponen en valor cuestiones como que España es el tercer país en patrimonio de la humanidad, el protagonismo de la pintura, la música, la literatura o el teatro en la historia de España o las tendencias que marca la cocina española en el mundo, pudiendo ampliar cada una de estas cuestiones en subapartados específicos (Marca España, s.f. g).
- Innovación: este apartado está destinado a presentar las soluciones innovadoras que presenta nuestro país, y detalla subapartados como Construimos el mundo,

Ciencia, Salud e Investigación, Nuevas Tecnologías, Industria Avanzada y Sostenibilidad, donde se incluye más información sobre cada una de estas cuestiones. En esta sección, se dice de España que sus empresas están presentes en los proyectos infraestructurales más complejos del mundo gracias a su experiencia, que su sanidad se encuentra entre las mejores del mundo, poniendo en valor la investigación en cuestiones como la malaria o el Alzheimer, o que los científicos españoles "juegan un papel decisivo en áreas como la investigación espacial, astrofísica, biología, física cuántica, paleontología o ciencias sociales". También destaca el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en España y de la sostenibilidad, así como la importancia de la industria española, siendo el segundo fabricante de coches de Europa o una referencia en la industria naval (Marca España, s.f. h).

- Talento: el cuarto apartado se destina a hablar de la creatividad española, dividida en los subapartados Industria Creativa, Moda, Empresas Emergentes y Deportes, siendo todos ellos accesibles para ampliar la información, como en los casos anteriores. En este caso, se pone en valor la creatividad de los diseñadores, empresas y creadores de contenido audiovisual, y se destaca que la industria de la moda cuenta con empresas líderes del sector textil en el mundo. Asimismo, se destaca la capacidad de los emprendedores españoles para aprovechar "la era digital con innovadores modelos corporativos gracias a su valor, ingenio y preparación", así como los "constantes triunfos de los deportistas españoles", "fruto del esfuerzo, el sacrificio y el carácter competitivo: señas de identidad de España" (Marca España, s.f. i)
- Un país para ti: en este apartado se presenta la oferta con la que cuenta España para sus *stakeholders* tanto internos como externos. Así, se detalla que España puede ser un país para Vivir, Trabajar, Estudiar, Invertir o Visitar, contando con subapartados en los que se presentan diez razones por las que España es un buen país para cada una de las cuestiones mencionadas. Asimismo, se destaca el estilo de vida y el clima como atractivo para vivir, el hecho de que Madrid y Barcelona sean importantes centro de negocios como llamamiento para trabajar, la oferta

educativa de calidad, el hecho de ser el octavo país de la OCDE en inversiones extranjeras o el primer país europeo en ingresos de turismo, como atractivos para estudiar, invertir o visitar, respectivamente (Marca España, s.f. j).

- Actualidad: el último apartado recoge la actualidad de España y agrupa las distintas noticias que se suben a la web. En ese sentido, se pueden acceder a distintas secciones de la actualidad, como son Sociedad, Economía, Talento, Cultura, Innovación, Deporte, Turismo y Marca España, esta última dedicada específicamente a la actividad del ACME y de todo lo relacionado con nuestra marca país (Marca España, s.f. k).

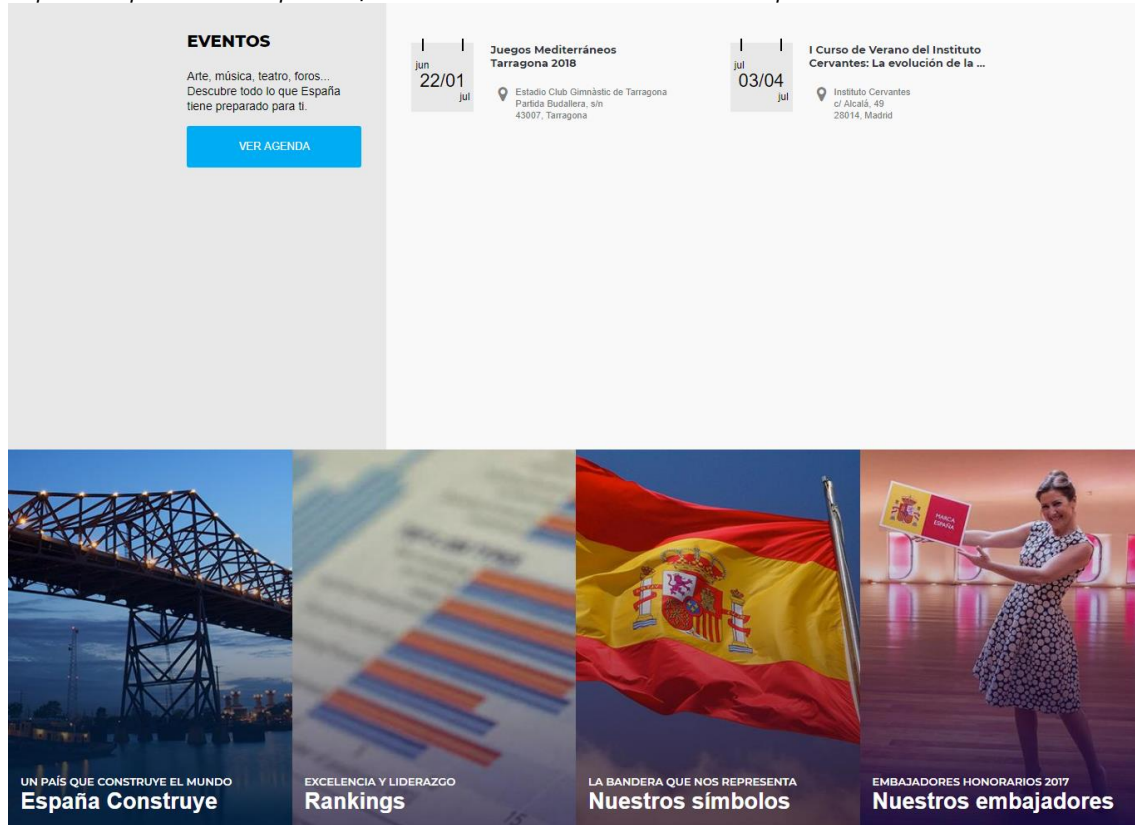
Volviendo a la pantalla principal, más abajo aparecen los apartados donde se presenta la Marca España:

- Qué hacemos: aquí se presentan las actividades que el ACME y la OACME realizan, como el seguimiento de la percepción de España en el mundo, la coordinación de todos aquellos que juegan un papel clave en la imagen de España en el exterior, la comunicación de “los aspectos positivos de España, de forma veraz y ajustada a la realidad, a través de diferentes canales tanto nacionales, como internacionales”, el desarrollo de políticas activas para difundir la imagen de España dentro y fuera del territorio y la realización y seguimiento de proyectos (Marca España, s.f. l).
- Qué es Marca España: donde presenta el proyecto de Marca España, destacando que se trata de “una política de Estado que tiene como objetivo mejorar la imagen del país en el extranjero y entre los propios españoles”. También se presenta al ACME y a la OACME, así como a las personas que las dirigen (Marca España, s.f. m).
- Quiénes Somos: en este apartado Marca España presenta las instituciones y colaboradores con los que cuenta, como el Instituto Cervantes, el FMRE, Turespaña, Real Academia Española o RTVE, entre otros muchos organismos tanto públicos como privados. Destaca que el apartado se inicia con la afirmación “¡Somos todos!”, en línea con la voluntad de acercar la Marca España a los

ciudadanos que comentaba Rabena en la presentación de la nueva web. (Marca España, s.f. n).

Figura 25.

Captura de pantalla de la parte inferior de la Home de la web de Marca España.



Fuente: Marca España (s.f. a).

De nuevo en la página principal, tras estos subapartados comentados aparece una sección de Actualidad en la que se recoge lo mismo que en el subapartado homónimo analizado líneas más arriba. Más abajo aparece un interesante apartado donde se presenta un calendario de eventos en el que conocer “todo lo que España tiene preparado para ti” (Marca España, s.f. a), así como cuatro subapartados donde conocer proyectos españoles, la posición de España en distintos rankings, así como símbolos y embajadores que representan al país, como se ve en la Figura 25.

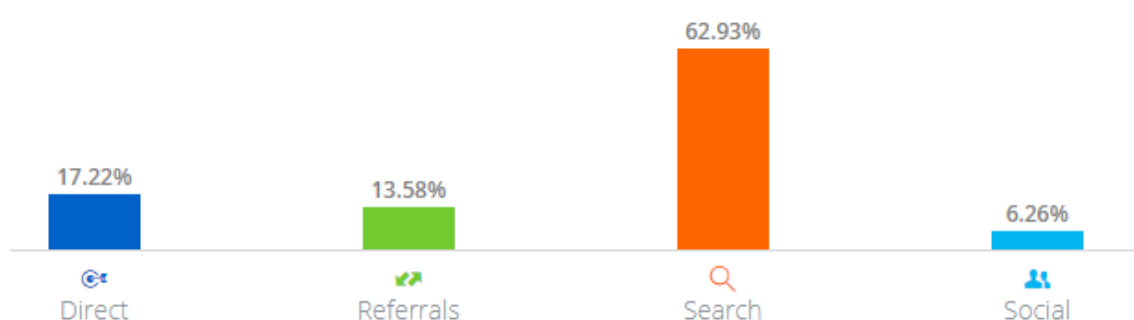
Por último, la *home* concluye con un apartado donde presenta todo lo que el país puede ofrecer a sus distintos *stakeholders*: Vivir, trabajar, estudiar, invertir o visitar, ya comentado anteriormente. Asimismo, también presenta un *widget* en el que aparece su perfil de Twitter con sus últimos tuits y recoge noticias de medios de comunicación, tanto nacionales como internacionales, relacionadas con España y sus actividades de renombre

(Marca España, s.f. a). Cierra la página principal un mapa del sitio web, como es habitual, donde aparecen, entre otros, enlaces a la sala de prensa, a las redes sociales, la política de cookies o la posibilidad para suscribirse al boletín de Marca España (Marca España, s.f. a).

En lo referente a las visitas que recibe la web, según datos de Similar Web (2018), la página de Marca España estaba en abril de 2018 entre las 60.000 primeras páginas web visitadas en España, subiendo posiciones con respecto al mes anterior.

Figura 26.

Origen de las visitas recibidas en <http://marcaespana.es/>.



Fuente: Similar Web (2018).

Continuando con los datos de Similar Web (2018), como se observa en la Figura 26, la búsqueda en navegadores es la principal fuente de acceso a la página de Marca España, con un 62,93 %, mientras que el acceso directo y el acceso a través de hipervínculos se sitúan entre el 13 % y el 17 %. Por su parte, las redes sociales suponen un escaso 6,26 % de fuente de origen del tráfico a la web, cifra muy inferior a la de la búsqueda.

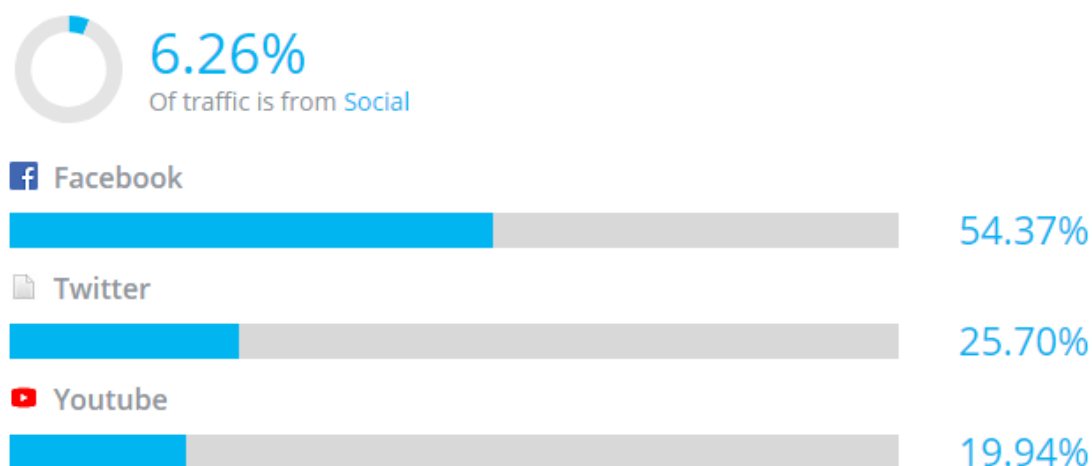
Sobre esta cifra de acceso del 62,93 % a través de búsquedas web, detalla Similar Web (2018) que la principal búsqueda en los navegadores para acceder a la web es “marca españa”, con un 52,01 %, seguida por “la marca españa” con un 8,31 %. A destacar es el hecho que, según Similar Web (2018), “marca innovadora de la heparina” y “empresas españolas en el mundo” son las siguientes búsquedas más habituales con un 3,23 % y un 2,89 % respectivamente, demostrando una relación entre la Marca España, la innovación y las empresas.

En cuanto al acceso a través de las redes sociales a la web de Marca España, como se observa en la Figura 27, los datos de Similar Web (2018) reseñan una mayor importancia

de Facebook en este aspecto, con una cifra que llega al 54,37 %, seguido de Twitter con un 25,70 % y de YouTube con un 19,94 %, demostrando que suponen las tres principales redes sociales para la Marca España del ACME en lo que a tráfico e impacto se refiere.

Figura 27.

Porcentaje de acceso de cada red social a <http://marcaespana.es/>.



Fuente: Similar Web (2018).

Como se ha comentado, con el cambio de institución llegó también el cambio de nombre de la web, pasando el 31 de enero de 2019 de <http://marcaespana.es/> a <https://espanaglobal.gob.es/> aunque sus secciones, apartados y distribución de contenidos se mantuvieron de la misma forma que con la anterior institución. Más adelante, el 15 de mayo de 2019, se renueva la web y se presenta la nueva web <https://www.thisistherealspain.com/es/> coincidiendo con uno de los primeros lemas que utilizó la nueva Secretaría de Estado de la España Global.

Pasando a analizar la presencia en redes sociales del ACME y de Marca España, en primer lugar, el perfil de Facebook (<https://es-es.facebook.com/MarcaEspanaES/>) se creó el 31 de diciembre de 2014, dos años después que la creación del ACME. En él se puede encontrar información sobre la institución, incluida la dirección de contacto físico, una dirección de email o información sobre la misión del ACME. En el momento de redacción del presente capítulo, Marca España acumula un total de 49.619 Me Gusta en su perfil y de 49.724 seguidores (Marca España, s.f. o).

Figura 28.

Captura de pantalla del perfil en Facebook de Marca España.



Fuente: Marca España (s.f. o).

Según Likealyzer (s.f.), Marca España tiene cuestiones positivas dentro de su perfil, como la publicación regular de contenidos, la importancia de la calidad de los mismos sobre la cantidad, lo que repercute beneficiosamente en el compromiso de los usuarios y la variedad en los tipos de contenidos que publica. Sin embargo, también tiene cuestiones a mejorar dentro de su perfil en Facebook, como el hecho de que sus seguidores no puedan publicar contenido, sino simplemente comentar las publicaciones, algo que dificulta el compromiso de los usuarios con el perfil (Likealyzer, s.f.). De hecho, según Likealyzer (s.f.), a pesar de los casi 50.000 Me Gusta, apenas 1.355 usuarios hablan sobre Marca España, lo que genera una escasa cuota de compromiso del 3 % (calculada dividiendo los usuarios que hablan sobre ello entre el número de Me Gusta).

Además del perfil principal, Marca España también cuenta con un perfil en inglés (<https://www.facebook.com/pg/MarcaEspanaEn/>), creado a la vez que la página en español y en el que publica el mismo contenido que su perfil principal, aunque en inglés. Como en el caso español, también incluye información institucional y de contacto en el idioma extranjero, aunque su cifra de seguidores es mucho más inferior, con apenas 2.924 Me Gusta y 2.941 seguidores en el momento de redacción (Marca España, s.f. p).

Al igual que la web, estos perfiles cambiaron su denominación a España Global el 20 de diciembre de 2018, pasando a llamarse “España Global” en su perfil principal (<https://www.facebook.com/EspanaGlobal/>) y “Global Spain” en su versión en inglés (<https://www.facebook.com/GlobalSpain>).

En segundo lugar, el perfil de Marca España en Twitter ([@MarcaEspana](https://twitter.com/MarcaEspana)) fue creado el 23 de abril de 2013, un año después de la creación del ACME. En el momento de redacción de la presente tesis, como se puede ver en la Figura 29, Marca España cuenta con 31.386 seguidores, mientras que sigue a 730 usuarios. Además, ha publicado un total de 7.673 tuits, en los que ha adjuntado 1.017 fotos y vídeos, y le han gustado 2.128 tuits (Marca España, s.f. q).

Figura 29.

Captura de pantalla del perfil en Twitter de Marca España.



Fuente: Marca España (s.f. q).

Esta vez recurriendo a la página Foller (s.f.) se observa que el perfil cuenta con un ratio de seguidores del 42,99 %, cifra que implica que sus seguidores lo hacen por interés y no por devolver un seguimiento mutuo. Asimismo, en un análisis superficial de contenido, Foller (s.f.) destaca la gran presencia de hipervínculos, etiquetas y menciones en sus tuits (92, 68 y 52 de los últimos cien tuits incluían estas cuestiones, respectivamente), y la poca presencia de contestaciones y retuits, con 4 y 6 casos de los últimos cien tuits, respectivamente.

Al igual que sucede en Facebook, en Twitter también se ha creado un perfil específico en inglés ([@MarcaEspanaEn](https://twitter.com/MarcaEspanaEn)), en el que se publican la gran mayoría de los contenidos que

en castellano, pero en el idioma extranjero. De nuevo como en el caso de Facebook, el volumen de seguidores es mucho menor y apenas cuenta con 6.304 seguidores. Además de ello, también es menor el número de personas a las que sigue, 456 seguidos, y el de Me Gusta, que apenas llega a los 310 (Marca España, s.f. r).

Estos perfiles también han sufrido el cambio de nombre del organismo y desde el 23 de octubre su nombre es el de España Global ([@EspanaGlobal](#)) en su perfil español y Global Spain ([@GlobalSpain](#)) en su perfil en inglés.

En tercer lugar, la presencia de Marca España en YouTube se inicia el 22 de noviembre de 2012, cuando crea su canal propio (<https://www.youtube.com/user/marcaespanaoficial/>) para difundir su contenido audiovisual, siendo esta la primera red social en la que crea un perfil propio, visible en la Figura 30. En dicho canal, Marca España publica sus vídeos institucionales, entrevistas y eventos a los que asiste, tanto en castellano como en inglés, traduciendo sus vídeos para lograr un mayor impacto entre la audiencia internacional. Además de ello, también cuenta con cinco listas de reproducción en las que, entre otras cuestiones, agrupa entrevistas, declaraciones de colaboradores de la Marca España, vídeos de actos de Marca España o cortometrajes sobre nuestra marca país, sean o no del propio canal de Marca España (Marca España, s.f. s).

Figura 30.

Captura de pantalla del perfil de Marca España en YouTube.



Fuente: Marca España (s.f. s)

Desde la creación del canal Marca España ha publicado un total de 136 vídeos y cuenta durante la redacción del presente trabajo con 3.026 suscriptores y un total de 534.886 visualizaciones. De todos ellos, el vídeo que más éxito ha tenido hasta el momento es el vídeo institucional que se publicó en julio de 2015 y titulado *Marca España. "Todo lo que esperas y mucho más de lo que imaginas"*, vídeo que cuenta con 178.479 visualizaciones (Marca España, 2015).

Recurriendo a Vidooly, herramienta de análisis de canales de YouTube, se extraen interesantes datos como por ejemplo que Marca España cuenta con una media de visualizaciones de 1.950 en sus vídeos y que crece en torno a 100 suscriptores al mes. En cuanto a las reproducciones, se observa una tendencia estable que sitúa las visualizaciones en torno a las 20.000 cada mes, siendo en Marzo de 2018 de 20.411, en Abril de 19.855 y en Mayo de 19.039 (Vidooly, s.f.). Atendiendo a todos estos datos, Vidooly (s.f.) califica con un rango C al canal de Marca España, siendo este el peor nivel de su clasificación, en la que se miden cuestiones como la popularidad o el compromiso de los suscriptores con el canal.

Como en los casos anteriores, el canal de YouTube de Marca España también cambió su nombre a España Global el 5 de diciembre de 2018.

Por último, Marca España también cuenta con perfil en otras redes sociales, como son Instagram, LinkedIn y Flickr. De hecho, el perfil en Instagram ([@marcaespana](#)) fue creado en enero de 2018, en consonancia con el plan de renovación digital que se comentó durante la presentación del nuevo vídeo institucional en febrero de 2018. En ese sentido, Rabena destacó que en dicho perfil "se difundirán los grandes eventos y las principales hazañas que protagonicen los españoles en todas las vertientes. [...] Instagram es un desafío que va a estar dirigido principalmente a las audiencias más jóvenes" (Marca España, 2018b). De este modo, durante la redacción del presente apartado, Marca España cuenta con 1381 seguidores en su perfil de Instagram, donde ha publicado un total de 78 publicaciones y se muestra activo a diario a través de la herramienta *Stories* con la que cuenta la red social (Marca España, s.f. t). Como en las otras redes sociales, desde el 23 de octubre de 2018, el perfil se llama España Global ([@EspanaGlobal](#)).

En LinkedIn, Marca España cuenta con un perfil de empresa en el que dispone de 534 seguidores, aunque no se muestra muy activo ni publica contenido de forma regular (Marca España, s.f. u). A diferencia de los casos anteriores, este perfil no se ha cambiado, sino que España Global creó un perfil diferente destinado al nuevo organismo (España Global, s.f.). En cuanto a Flickr, Marca España cuenta con un perfil creado desde 2013 ([Marca España Oficial](#)), donde pese a haber publicado un total de 807 fotos apenas cuenta con tres seguidores, siendo mínima la implicación de la institución con esta red social, como demuestra el hecho de que no siga a ningún otro perfil (Marca España, s.f. u). También cambió su nombre a España Global a finales de 2018, aunque tal es el poco compromiso con esta red social que todavía sigue redirigiendo a la antigua página web de Marca España, ya cerrada.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. INTRODUCCIÓN

La investigación que se llevará a cabo en los próximos apartados busca mostrar todos los detalles de la comunicación que la Marca España del ACME realiza a través de las redes sociales. Se escogerán y estudiarán los mensajes emitidos a través de este canal durante un periodo determinado y representativo y se buscará alcanzar un conocimiento mediante su estudio, contraste y comparación con la información obtenida por otros medios, como las entrevistas en profundidad a personalidades relacionadas con esta cuestión, tanto de la propia Marca España, como de socios y expertos en el tema.

La cuestión que se pretende resolver con esta investigación es conocer si existe una estrategia de comunicación que Marca España sigue en las redes sociales Facebook, Twitter y YouTube y, en caso de que así sea, descubrir los beneficios que de esa comunicación obtiene, o bien presentar los posibles beneficios que obtendría, en caso de que no exista tal estrategia. Las respuestas obtenidas permitirán conocer si se sigue o no una estrategia de comunicación y los beneficios que Marca España obtiene o podría obtener de seguir una estrategia en redes sociales, además de posibilitar la formulación de posibles mejoras a las actuaciones comunicativas de la institución en las redes sociales estudiadas.

Más adelante se especificará el periodo de análisis escogido para analizar los mensajes de Marca España en Facebook, Twitter y YouTube, un periodo que será representativo de la actividad comunicativa que la institución realiza en dicho canal. Asimismo, se desvelarán las preguntas a responder y los objetivos que esta investigación pretende alcanzar, para posteriormente proceder a la formulación de las hipótesis a confirmar. Finalmente se expondrá en detalle la metodología de la investigación a desarrollar.

3.2. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

A raíz del objeto de estudio surgen varias preguntas cuyas respuestas no se hallan en el estudio previo, especialmente debido a que se trata de una materia cuyo origen es relativamente cercano. Distintas investigaciones han ido surgiendo para estudiar y analizar su potencial comunicativo, más tarde otras investigaciones pusieron el foco en su papel para la marca país, a la par que otras trataban el tema de la construcción de la marca país y de la Marca España. Sin embargo, no se han encontrado ni en el momento de inicio de la tesis, ni en el de su conclusión, trabajos científicos actualizados que analicen la contribución de los nuevos medios sociales digitales a la Marca España, y menos centrado en el caso del Alto Comisionado para la Marca España (ACME) como institución gestora de la misma. Se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Qué papel juegan Facebook, Twitter y YouTube en la construcción de la Marca España liderada por el ACME?
2. ¿Cuál es el compromiso del ACME con las redes sociales en favor de la Marca España?
3. ¿Qué comunica el ACME en los perfiles en Facebook, Twitter y YouTube de Marca España?
4. ¿Se sigue la misma estrategia en cada una de las redes sociales analizadas?
5. ¿Qué beneficios obtiene Marca España al utilizar comunicativamente las redes sociales?

El propósito final de la tesis es contribuir a desarrollar el conocimiento del potencial que las redes sociales tienen para la Marca España. Así, conociendo que la evolución tecnológica es imparable y que cada día quedan desfasadas premisas al respecto debido a la innovación permanente, conocer el uso que hace Marca España de las redes sociales puede ayudar a establecer una base sobre la cual construir una estrategia de comunicación digital que, aunque siempre sea susceptible de mejora, recurra a las potencialidades de estos medios para elevar la influencia y fuerza de nuestra marca país.

3.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Previo a la formulación de las hipótesis de investigación se plantea necesario remarcar lo que se pretende con el análisis de la comunicación en redes sociales de Marca España, estableciendo los objetivos, cada una de las hipótesis contará con una razón de ser en la presente investigación.

El análisis de la comunicación en redes sociales de Marca España se centrará en el caso de los perfiles del ACME, al ser la institución encargada de gestionar la Marca España desde su nacimiento en 2012 hasta su posterior cierre en 2018. Más adelante se especificarán las redes sociales que serán analizadas y el periodo escogido para ello.

Fruto de la investigación previa se cuenta con información acerca de procedimientos y métodos de análisis, que servirán como base para aportar un nuevo enfoque a la hora de analizar la comunicación en redes sociales de una marca país. De este modo, los objetivos de la investigación son:

1. Analizar la comunicación en las redes sociales que el ACME realiza a través de sus perfiles de Facebook, Twitter y YouTube.
2. Conocer si el ACME tiene en cuenta las redes sociales en su estrategia de comunicación.
3. Identificar los principales temas tratados en los perfiles de Marca España en Facebook, Twitter y YouTube.
4. Descubrir si se siguen estrategias de comunicación diferentes para cada uno de los perfiles de Marca España en las redes sociales analizadas.
5. Establecer los beneficios que para Marca España tiene la utilización de las redes sociales en su estrategia de comunicación.

Mediante el cumplimiento de los objetivos expuestos se busca, además de responder a las preguntas de investigación reseñadas con anterioridad y de dar una razón de ser a las hipótesis de investigación, aportar conocimiento y avanzar en la investigación relacionada con el campo de estudio desarrollado.

3.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Es turno ahora de aplicar los conocimientos adquiridos y de formar una serie de hipótesis que presenten lo que se espera obtener de la investigación que se va a realizar y que deberán ser confirmadas o rechazadas. Son ellas las que darán sentido a la metodología que se aplicará y al posterior análisis que será desarrollado en el siguiente apartado:

1. Las redes sociales juegan un papel esencial en la comunicación de la Marca España, siendo uno de los principales canales utilizados.
2. El ACME, consciente de la importancia que tienen las redes sociales en el contexto actual, utiliza y comunica estratégicamente en Facebook, Twitter y YouTube.
3. El ACME comunica un amplio y variado espectro de temas en sus perfiles en Facebook, Twitter y YouTube.
4. El ACME sigue la misma estrategia comunicativa tanto en Facebook, como en Twitter y YouTube.
5. La comunicación de Marca España en Facebook, Twitter y YouTube logra numerosos impactos en redes sociales que ayudan a difundir el mensaje del organismo.

3.5. METODOLOGÍA

Para el presente proyecto se han escogido dos técnicas metodológicas de diferente naturaleza con el objetivo de que con la triangulación metodológica de los datos extraídos de cada una de ellas, sumado a lo extraído de la investigación documental realizada en el marco teórico, se pueda responder de una forma correcta y adecuada a las preguntas establecidas, cumpliendo los objetivos planteados y corroborando las hipótesis reseñadas.

En primer lugar, se procederá a la realización de una serie de entrevistas en profundidad a personalidades relacionadas con la comunicación de Marca España o con el ACME que aporten una visión de primera mano y en detalle sobre las estrategias comunicativas que sigue la institución. También se realizarán entrevistas a otras personalidades de organizaciones o instituciones relacionadas con Marca España, así como a investigadores expertos en Marca España y marca país para conocer cuál es el punto de vista del receptor acerca del trabajo y la comunicación de Marca España, incluida también su vertiente digital y social.

En segundo lugar, se llevará a cabo un análisis de contenido de las comunicaciones que Marca España realiza a través de las redes sociales de Facebook, Twitter y YouTube, redes sociales en las que tiene presencia activa en el momento de inicio de la investigación. Gracias a este análisis será posible conocer el uso, la cantidad, el tipo de comunicación y otras cuestiones relacionadas con la comunicación que el ACME realiza en estos canales, gracias a ello se podrán establecer puntos en común y objetivos de la comunicación realizada para afirmar si se sigue o no una estrategia de comunicación.

Por último, se realizará una triangulación metodológica gracias a la que se reforzará la credibilidad, la fiabilidad y la validez de los resultados obtenidos, fruto de cruzar los datos obtenidos sobre la comunicación en redes sociales de Marca España a partir de dos fuentes con distintas naturalezas. Servirá para comprobar que lo extraído del análisis de contenido se apoya en las intenciones o estrategias que los miembros de Marca España comunican en las entrevistas en profundidad y realizar inferencias de mayor validez.

La defensa o refutación de las hipótesis planteadas se establecerá en función de la comparación y el contraste de los resultados obtenidos en los procedimientos señalados.

3.5.1. Entrevistas en profundidad

La presente tesis recurre como primera técnica de investigación a la entrevista en profundidad, siendo esta uno de los instrumentos más utilizados en la investigación social. Según Olaz (2012, p.26) la entrevista se posiciona como "el camino de acceso al conocimiento de los fenómenos sociales", unos fenómenos no aprehensibles pero manifiestos al interactuar dos o más personas. Este autor añade que en las entrevistas en profundidad, el entrevistador dispone de una serie de cuestiones sobre las que se quiere profundizar, aunque con la posibilidad de incluir alguna pregunta adicional. Además, señala que "este tipo de entrevistas se suele destinar a personas conocedoras de un tema específico y su uso se recomienda cuando se pretende ampliar el conocimiento sobre un problema mínimamente estructurado" (Olaz, 2012, p.30).

Por su parte, Taylor y Bogdan (1987) defienden que la entrevista en profundidad se basa en una conversación entre iguales y no en un intercambio de preguntas y respuestas, a lo que añaden que:

Por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. (p.101)

Las entrevistas en profundidad presentan una serie de ventajas y desventajas que cabe tener en cuenta a la hora de plantearse recurrir a ellas en una investigación. Por un lado, la principal ventaja que se obtiene de aplicar esta técnica es la mayor profundidad y precisión en las respuestas que el investigador obtiene (Sierra, 1995, p.355; Wimmer y Dominick, 2001, p.122), contando además con la posibilidad de aclarar alguna respuesta difusa y de dotar a las respuestas de la interpretación del lenguaje no verbal del entrevistado. Al margen de esta principal ventaja, a veces la entrevista también es la única forma de acceder a algún grupo (Wimmer y Dominick, 2001, p.122; Taylor y Bogdan, 1987, p.105), puesto que a las entrevistas, en general, los individuos les dan una mayor importancia, lo cual favorece la predisposición a realizarlas (Sierra, 1995, p.355).

Por otro lado, en cuando a las desventajas, la presencia de una muestra no aleatoria en las entrevistas en profundidad, sumado al hecho de que puede haber preguntas diferentes para cada entrevistado o respuestas diferentes limita la generalización de los resultados (Wimmer y Dominick, 2001, p.122). Asimismo, tampoco se puede llegar a conocer con exactitud cuando un entrevistador está falseando la realidad sobre la que se le pregunta y, fruto de la entrevista, puede variar sus comportamientos o actitudes (Taylor y Bogdan, 1987, pp.106-107). Además la falta de conocimiento sobre el contexto privado de los entrevistados hace que ciertas respuestas puedan ser malinterpretadas, lo que se suma al hecho de la mayor dificultad para analizar la información que se recoge en esta técnica de investigación (Wimmer y Dominick, 2001, p.123; Taylor y Bogdan, 1987, p.107).

La investigación sobre esta técnica ha llevado a establecer tres tipos de entrevistas en profundidad sobre las que se obtiene distintos tipos de información: la historia de vida, las centradas en la información que tiene el entrevistado y las entrevistas múltiples de tiempo reducido (Taylor y Bogdan, 1987, p.102-103). En el primer caso, el entrevistado es el centro de la conversación y el entrevistador busca conocer las experiencias destacadas de su vida; en el segundo caso, el entrevistado actúa como informador de "actividades que no se pueden observar directamente" (Taylor y Bogdan, 1987, p.103), describiendo lo que sucede; en el último caso el investigador busca establecer un "cuadro amplio de una gama de escenario, situaciones o personas" (p.103) mediante la realización de numerosas entrevistas a un grupo grande de gente en un lapso pequeño de tiempo, lo que ahorra tiempo y esfuerzos al investigador.

3.5.1.1. Sujetos y estructura de las entrevistas

Las entrevistas planteadas dentro de esta investigación se incluirían dentro de aquellas en las que el entrevistado es un informador de actividades no observables de forma directa. Así, se han planteado una serie de entrevistas en profundidad a tres principales grupos de protagonistas: miembros del ACME, miembros de instituciones socias del ACME o que han trabajado conjuntamente e investigadores expertos en marca país y Marca España. En concreto, los entrevistados que han accedido a participar en esta investigación son:

- Miembros del ACME:
 - Don Carlos Espinosa de los Monteros, Alto Comisionado para la Marca España desde 2012 hasta 2018.
 - Don Rafael Conde de Saro, director de la Oficina del Alto Comisionado para la Marca España desde 2014 hasta 2016.
 - Don Francisco Rabena Barrachina, director de la Oficina del Alto Comisionado para la Marca España desde 2017 hasta 2018.
 - Doña Magis Iglesias Bello, directora de comunicación de la Oficina del Alto Comisionado para la Marca España desde 2012 hasta 2017.
 - Doña Sira Lara Rodríguez, responsable de redes sociales de la Oficina del Alto Comisionado para la Marca España desde 2014 hasta 2018.
- Socios de la Marca España:
 - Doña Lucía del Valle Montero, directora de comunicación e información del Foro de Marcas Renombradas Españolas.
 - Doña María del Carmen González Enríquez, investigadora del Real Instituto Elcano.
 - Don Juan Francisco Rivero, miembro del Departamento de Comunicación de Turespaña desde 1987 hasta 2018.
 - Don Juan Carlos Pérez, director de Imagen de Radio Televisión Española.
- Investigadores expertos:
 - Don Jorge Tuñón Navarro, profesor de la Universidad Carlos III de Madrid.
 - Doña Olga Kolotouchkina, profesora de la Universidad CEU San Pablo de Madrid.

Para estas entrevistas, que se han realizado presencialmente en el periodo que va desde octubre de 2018 a marzo de 2019, se ha seguido una estructura común de preguntas, aunque con adaptaciones para cada uno de los entrevistados que mejoren los resultados y la información obtenida en las conversaciones realizadas.

Las entrevistas han constado de dos grandes partes, en la primera de ellas se han tratado cuestiones relacionadas con la marca país, su importancia, sus beneficios y aspectos sobre su comunicación en el nuevo contexto digital y de redes sociales, para luego, en la segunda parte, pasar a hablar sobre Marca España, preguntando de nuevo por su origen, su importancia, sus beneficios, sus posibles mejoras, la incidencia del ACME en la Marca España, cuestiones relacionadas con su comunicación y una valoración sobre la labor realizada durante los seis años de existencia del ACME.

3.5.1.2. ATLAS.ti

Una vez se hayan realizado las entrevistas en profundidad, se recurrirá al programa informático ATLAS.ti en su octava versión para extraer la información dada por los entrevistados de una mejor forma y haciendo más visual la presentación de dicha información. Este programa informático especializado en el análisis cualitativo permite analizar grandes volúmenes de información y ayuda a extraer, organizar y relacionar ideas presentes en fuentes de información como entrevistas en profundidad o grupos de discusión (ATLAS.ti, s.f.). Entre las principales ventajas de la utilización de este programa informático, los investigadores destacan la rapidez para segmentar, recuperar y codificar información, lo que supone un ahorro de tiempo, las propias capacidades para codificar y explorar los datos del programa y la inclusividad que supone que el programa admita datos en distintos soportes como el texto, el audio o el vídeo (San Martín, 2014, pp.115-116).

Para analizar los resultados obtenidos en las entrevistas en profundidad mediante el ATLAS.ti se han seguido las fases metodológicas recogidas en el trabajo de Fernández Núñez (2006, pp.3-4):

- Obtener la información: realizando las entrevistas en profundidad a las personas detalladas anteriormente.

- Capturar, transcribir y ordenar la información: en tanto que la técnica utilizada es la de la entrevista en profundidad, la captura se produjo mediante la grabación de la conversación durante el proceso y su transcripción se ha realizado manualmente en formato digital. Las transcripciones a las entrevistas realizadas pueden ser consultadas en el ANEXO I.
- Codificar la información: agrupar la información obtenida en las entrevistas en torno a códigos, que se entienden como “etiquetas que permiten asignar unidades de significado a la información descriptiva o inferencial compilada durante una investigación” (Fernández, 2006, p.4). Estos códigos sirven para recuperar, relacionar y organizar los extractos codificados de las entrevistas.
- Integrar la información: relacionar los datos obtenidos por la codificación del paso anterior tanto entre sí como con los fundamentos teóricos del campo estudiado. En este caso, este paso ha servido para establecer conocimiento acerca del proyecto de Marca España y elaborar la ficha de análisis que será aplicada y explicada más adelante.

Así, de cara a dar validez a la utilización del programa informático ATLAS.ti se plantea necesario detallar las fases seguidas durante su utilización en el análisis de los resultados de las entrevistas en profundidad:

1. Volcado de la información: los once archivos que contenían las transcripciones de las once entrevistas realizadas fueron incorporados al programa.
2. Establecimiento de unos primeros códigos: para establecer una primera lista de categorías o códigos, se realizaron varias lecturas de las entrevistas realizadas para obtener ideas generales acerca de los temas tratados, así como del marco teórico de la tesis para obtener información acerca de lo que debería de tratarse en las entrevistas sobre el campo de la investigación de Marca España. Gracias a ello se obtuvo una primera lista de códigos a utilizar que se puede ver en la Tabla 7.

Al igual que el esquema de preguntas seguido en las entrevistas en profundidad, los códigos también se han planteado en dos grandes grupos, el de marca país y el de Marca España, estableciendo unas siglas previas al código para identificar en cuál de los grupos se integraba la cita de la entrevista. Cada uno de estos grupos cuenta con varios códigos establecidos a partir de la revisión de las teorías previas y que se escriben en mayúscula, que a su vez disponen de distintos subcódigos escritos en minúscula para dar más detalle a la información analizada.

Tabla 7.

Primera lista de códigos propuestos para la codificación.

Grupo	Sigla	Categoría	Subcategoría	Código	Explicación
Marca País	MP	CONCEPTO	-	MP CONCEPTO	Se utilizará cuando se den características de la marca país
			Branding	MP CONCEPTO_Branding	Se utilizará cuando se haga referencia a cuestiones del <i>branding</i> al hablar del concepto.
			Imagen	MP CONCEPTO_Imagen	Se utilizará cuando se haga referencia a la imagen del país al hablar del concepto.
			Percepciones	MP CONCEPTO_Percepciones	Se utilizará cuando se haga referencia a las percepciones del país al hablar del concepto.
		AGENTES	-	MP AGENTES	Se utilizará cuando se mencione a los agentes que impulsan la marca país.
			Competidores	MP AGENTES_Competidores	Se utilizará cuando se hable de los competidores como agentes de marca país.
			Empresas	MP AGENTES_Empresas	Se utilizará cuando se hable de las empresas como agentes de marca país.
			Estado	MP AGENTES_Estado	Se utilizará cuando se hable del estado como agente de marca país.
			Conjunto	MP AGENTES_Conjunto	Se utilizará cuando se hable de un trabajo conjunto para impulsar la marca país.
			Gobierno y Administración	MP AGENTES_Gobierno y Admon	Se utilizará cuando se hable del Gobierno y del resto de instituciones públicas como agentes de marca país.
			Turismo	MP AGENTES_Turismo	Se utilizará cuando se hable del sector turístico como agente de marca país.
			Cultura	MP AGENTES_Cultura	Se utilizará cuando se hable del sector cultural como agente de marca país.
			Ciudadanos	MP AGENTES_Ciudadanos	Se utilizará cuando se hable de los ciudadanos o la sociedad como agentes de marca país.
			Deporte	MP AGENTES_Deporte	Se utilizará cuando se hable de los deportes como agentes de marca país.
		BENEFICIOS	-	MP BENEFICIOS	Se utilizará cuando se hable de los beneficios que aporta la marca país.

			Cultura	MP BENEFICIOS_ Cultura	Se utilizará cuando se hable de los beneficios que aporta la marca país al sector cultural.
			Política	MP BENEFICIOS_ Política	Se utilizará cuando se hable de los beneficios que aporta la marca país a la política nacional e internacional.
			Economía	MP BENEFICIOS_ Economía	Se utilizará cuando se hable de los beneficios que aporta la marca país al sector económico.
			Empresas	MP BENEFICIOS_ Empresas	Se utilizará cuando se hable de los beneficios que aporta la marca país a las empresas.
			Rankings	MP BENEFICIOS_ Rankings	Se utilizará cuando se hable de los beneficios que aporta la marca país a los rankings de medición.
			Talento	MP BENEFICIOS_ Talento	Se utilizará cuando se hable de los beneficios que aporta la marca país a la captación y retención de talento.
			Turismo	MP BENEFICIOS_ Turismo	Se utilizará cuando se hable de los beneficios que aporta la marca país al sector turístico.
			General	MP BENEFICIOS_ General	Se utilizará cuando se hable de los beneficios que aporta la marca país al global del país.
		COMUNICACIÓN	-	MP COMUNICACIÓN	Se utilizará cuando se hable de la comunicación de la marca país.
			Rankings	MP COMUNICACIÓN_ Rankings	Se utilizará cuando se hable de la influencia de la comunicación en los rankings de marca país.
			Importancia	MP COMUNICACIÓN_ Importancia	Se utilizará cuando se hable de la importancia de la comunicación para la marca país.
			Digital	MP COMUNICACIÓN_ Digital	Se utilizará cuando se hable de la comunicación digital de la marca país.
		INTERNET Y REDES SOCIALES	-	MP INTERNET Y REDES SOCIALES	Se utilizará cuando se hable de internet o de las redes sociales.
			Beneficios	MP INTERNET Y REDES SOCIALES_ Beneficios	Se utilizará cuando se hable de los beneficios o potencialidades de internet o de las redes sociales.
			Problemas	MP INTERNET Y REDES SOCIALES_ Problemas	Se utilizará cuando se hable de los problemas o riesgos de internet o de las redes sociales.
Marca España	ME	ALTO COMISIONADO PARA LA MARCA ESPAÑA	-	ME ACME	Se utilizará cuando se haga referencia al ACME.
			Rankings	ME ACME_ Rankings	Se utilizará cuando se haga referencia al ACME en relación con los rankings.
			Colaboraciones	ME ACME_ Colaboraciones	Se utilizará cuando se haga referencia a las colaboraciones del ACME con otros agentes.
			Acciones	ME ACME_ Acciones	Se utilizará cuando se haga referencia al trabajo o acciones del ACME.
			Presupuesto	ME ACME_ Presupuesto	Se utilizará cuando se haga referencia al presupuesto del ACME.
			Comunicación	ME ACME_ Comunicación	Se utilizará cuando se haga referencia a la comunicación del ACME.
		BENEFICIOS	-	ME BENEFICIOS	Se utilizará cuando se hable de los beneficios de la Marca España.
			Política	ME BENEFICIOS_ Política	Se utilizará cuando se hable de los beneficios de la Marca España para

					la política española nacional o internacional.
			Talento	ME BENEFICIOS_ Talento	Se utilizará cuando se hable de los beneficios de la Marca España para la atracción y retención de talento.
			General	ME BENEFICIOS_ General	Se utilizará cuando se hable de los beneficios de la Marca España para el global de la sociedad española.
			Empresa	ME BENEFICIOS_ Empresa	Se utilizará cuando se hable de los beneficios de la Marca España para las empresas españolas.
			Autoestima	ME BENEFICIOS_ Autoestima	Se utilizará cuando se hable de los beneficios de la Marca España para la autoestima de los españoles.
			Turismo	ME BENEFICIOS_ Turismo	Se utilizará cuando se hable de los beneficios de la Marca España para el sector turístico.
			Cultura	ME BENEFICIOS_ Cultura	Se utilizará cuando se hable de los beneficios de la Marca España para el sector cultural.
		CONCEPTO	-	ME CONCEPTO	Se utilizará cuando se hable de las características de la Marca España.
			Autoestima	ME CONCEPTO_ Autoestima	Se utilizará cuando se haga referencia a la autoestima dentro de las características de la Marca España.
			Historia	ME CONCEPTO_ Historia	Se utilizará cuando se haga referencia a la historia dentro de las características de la Marca España.
			Imagen Positiva	ME CONCEPTO_ Imagen Positiva	Se utilizará cuando se haga referencia a la imagen positiva de España dentro de las características de la Marca España.
		AGENTES	-	ME AGENTES	Se utilizará cuando se hable de los agentes que potencian o se relacionan con la Marca España.
			Alto Comisionado para la Marca España	ME AGENTES_ ACME	Se utilizará cuando se mencione al ACME como agente potenciador de la Marca España.
			Empresas	ME AGENTES_ Empresas	Se utilizará cuando se mencione a las empresas como agente potenciador de la Marca España.
			Gobierno y Administración	ME AGENTES_ Gobierno y Admon	Se utilizará cuando se mencione al Gobierno y a las instituciones públicas como agentes potenciadores de la Marca España.
			Política	ME AGENTES_ Política	Se utilizará cuando se mencione al ámbito político como agente potenciador de la Marca España.
			Economía	ME AGENTES_ Economía	Se utilizará cuando se mencione al sector económico como agente potenciador de la Marca España.
			Turismo	ME AGENTES_ Turismo	Se utilizará cuando se mencione al sector turístico como agente potenciador de la Marca España.
			Cultura	ME AGENTES_ Cultura	Se utilizará cuando se mencione al sector cultural como agente potenciador de la Marca España.
			Medios de Comunicación	ME AGENTES_ MMCC	Se utilizará cuando se mencione a los medios de comunicación como agentes potenciadores de la Marca España.
			Españoles	ME AGENTES_ Españoles	Se utilizará cuando se mencione a los españoles o a la sociedad

					española como agente potenciador de la Marca España.
			Trabajo Conjunto	ME AGENTES_ Trabajo Conjunto	Se utilizará cuando se mencione la necesidad del trabajo conjunto de muchos agentes para potenciar la Marca España.
		VALORES Y POTENCIALIDADES	-	ME VALORES Y POTENCIALIDADES	Se utilizará cuando se hable de los valores o de las características de la Marca España.
			Estereotipos	ME VALORES Y POTENCIALIDADES_ Estereotipos	Se utilizará cuando se hable de los estereotipos como característica de la Marca España.
			Autoestima	ME VALORES Y POTENCIALIDADES_ Autoestima	Se utilizará cuando se hable de la autoestima como característica de la Marca España.
			Solidaridad	ME VALORES Y POTENCIALIDADES_ Solidaridad	Se utilizará cuando se hable de la solidaridad como valor o potencialidad de la Marca España.
			Calidad de Vida	ME VALORES Y POTENCIALIDADES_ Calidad de Vida	Se utilizará cuando se hable de la calidad de vida como valor o potencialidad de la Marca España.
			Fiabilidad	ME VALORES Y POTENCIALIDADES_ Fiabilidad	Se utilizará cuando se hable de la fiabilidad como valor o potencialidad de la Marca España.
			Innovación	ME VALORES Y POTENCIALIDADES_ Innovación	Se utilizará cuando se hable de la innovación como valor o potencialidad de la Marca España.
			Diversidad	ME VALORES Y POTENCIALIDADES_ Diversidad	Se utilizará cuando se hable de la diversidad como valor o potencialidad de la Marca España.
		COMUNICACIÓN	-	ME COMUNICACIÓN	Se utilizará cuando se haga referencia a la comunicación del ACME.
			Acciones	ME COMUNICACIÓN_ Acciones	Se utilizará cuando se haga referencia a las acciones de comunicación realizadas por el ACME.
			Digital	ME COMUNICACIÓN_ Digital	Se utilizará cuando se haga referencia a la comunicación digital del ACME.
			Importancia	ME COMUNICACIÓN_ Importancia	Se utilizará cuando se haga referencia a la importancia comunicación para el ACME.
		INTERNET Y REDES SOCIALES	-	ME INTERNET Y REDES SOCIALES	Se utilizará cuando se hable de internet y de las redes sociales del ACME o en beneficio de la Marca España.
			Beneficios	ME INTERNET Y REDES SOCIALES_ Beneficios	Se utilizará cuando se hable de los beneficios de internet y de las redes sociales para el ACME o la Marca España.
			Problemas	ME INTERNET Y REDES SOCIALES_ Problemas	Se utilizará cuando se hable de los problemas de internet y de las redes sociales para el ACME o la Marca España.
			Facebook	ME INTERNET Y REDES SOCIALES_ Facebook	Se utilizará cuando se hable del perfil en Facebook del ACME o del trabajo realizado en él.
			Twitter	ME INTERNET Y REDES SOCIALES_ Twitter	Se utilizará cuando se hable del perfil en Twitter del ACME o del trabajo realizado en él.
			Instagram	ME INTERNET Y REDES SOCIALES_ Instagram	Se utilizará cuando se hable del perfil en Instagram del ACME o del trabajo realizado en él.

			YouTube	ME INTERNET Y REDES SOCIALES_YouTube	Se utilizará cuando se hable del canal en YouTube del ACME o del trabajo realizado en él.
			Web	ME INTERNET Y REDES SOCIALES_Web	Se utilizará cuando se hable de la web de Marca España o del trabajo realizado en ella.
			Valoración	ME INTERNET Y REDES SOCIALES_Valoración	Se utilizará cuando se haga una valoración sobre la web o los perfiles en redes sociales del ACME.

Fuente: Elaboración propia.

3. Primera codificación: una vez establecidos los códigos a aplicar, se realiza una lectura en detalle de todas las transcripciones de las entrevistas en profundidad cargadas en el programa, seleccionando extractos de texto de longitud diversa a los que se les asigna un código que define el tema del que se habla. Estos extractos, conocidos como citas, se definen como fragmentos de texto que tienen algún significado (Muñoz, 2005, p.28).
4. Redefinición y establecimiento definitivo de los códigos a utilizar: durante el proceso de codificación con los primeros códigos establecidos, se han ido descubriendo cuestiones que han derivado en una nueva propuesta de códigos a utilizar. En algunas ocasiones, estos cambios tienen su base en la ausencia de códigos que traten el tema de la cita. En otras lo contrario, el establecimiento de códigos que luego no han tenido la presencia esperada o prevista. También se añaden códigos para valorar el tono del discurso y dotar de sentido negativo o positivo a las citas estudiadas, así como la supresión de algunos códigos o subcódigos que se han descubierto duplicados.

De este modo, la Tabla 8 recoge la lista de códigos y subcódigos final que se ha utilizado en el ATLAS.ti para analizar las entrevistas en profundidad, además de una explicación para justificar cuándo se utilizará el código o subcódigo mencionado.

Tabla 8.

Códigos y subcódigos utilizados en el análisis de las entrevistas en profundidad con el programa ATLAS.ti.

Grupo	Sigla	Categoría	Subcategoría	Código	Explicación
Marca País	MP	CONCEPTO	-	MP CONCEPTO	Se utilizará cuando se den características de la marca país
			Comunicación	MP CONCEPTO_ Comunicación	Se utilizará cuando se haga referencia a cuestiones de la comunicación al hablar del concepto de marca país.
			Economía	MP CONCEPTO_ Economía	Se utilizará cuando se hable de la economía al hablar del concepto de marca país.
			Imagen	MP CONCEPTO_ Imagen	Se utilizará cuando se haga referencia a la imagen del país al hablar del concepto de marca país.
			Marketing	MP CONCEPTO_ Marketing	Se utilizará cuando se haga referencia a cuestiones de <i>marketing</i> al hablar del concepto de marca país.
			Percepciones	MP CONCEPTO_ Percepciones	Se utilizará cuando se haga referencia a las percepciones del país al hablar del concepto de marca país.
			Plazos	MP CONCEPTO_ Plazos	Se utilizará cuando se hable del tiempo o los plazos que tiene o necesita la marca país.
			Turismo	MP CONCEPTO_ Turismo	Se utilizará cuando se hable del turismo al hablar del concepto de marca país.
		AGENTES	-	MP AGENTES	Se utilizará cuando se mencione a los agentes que impulsan la marca país.
			Ciudadanos	MP AGENTES_ Ciudadanos	Se utilizará cuando se hable de los ciudadanos o la sociedad como agentes de marca país.
			Competidores	MP AGENTES_ Competidores	Se utilizará cuando se hable de los competidores como agentes de marca país.
			Cultura	MP AGENTES_ Cultura	Se utilizará cuando se hable del sector cultural como agente de marca país.
			Deporte	MP AGENTES_ Deporte	Se utilizará cuando se hable de los deportes como agentes de marca país.
			Economía	MP AGENTES_ Economía	Se utilizará cuando se hable del sector económico en general como agente de marca país.
			Empresas	MP AGENTES_ Empresas	Se utilizará cuando se hable de las empresas en concreto como agentes de marca país.
			Gobierno y Administración	MP AGENTES_ Gobierno y Admon	Se utilizará cuando se hable del Gobierno y del resto de instituciones públicas como agentes de marca país.
			Medios de comunicación	MP AGENTES_ MMCC	Se utilizará cuando se hable de los medios de comunicación como agentes de marca país.
			Política	MP AGENTES_ Política	Se utilizará cuando se hable de la política, tanto interna como externa, como agente de marca país.

			Trabajo Conjunto	MP AGENTES_ Conjunto	Se utilizará cuando se hable de un trabajo conjunto para impulsar la marca país.
			Turismo	MP AGENTES_ Turismo	Se utilizará cuando se hable del sector turístico como agente de marca país.
		BENEFICIOS	-	MP BENEFICIOS	Se utilizará cuando se hable de los beneficios que aporta la marca país.
			Atracción de Talento	MP BENEFICIOS_ Atracción de Talento	Se utilizará cuando se hable de los beneficios que aporta la marca país a la captación y retención de talento.
			Conjunto	MP BENEFICIOS_ Conjunto	Se utilizará cuando se hable de los beneficios que aporta la marca país al global del país.
			Cultura	MP BENEFICIOS_ Cultura	Se utilizará cuando se hable de los beneficios que aporta la marca país al sector cultural.
			Economía	MP BENEFICIOS_ Economía	Se utilizará cuando se hable de los beneficios que aporta la marca país al sector económico.
			Empresas	MP BENEFICIOS_ Empresas	Se utilizará cuando se hable de los beneficios que aporta la marca país a las empresas.
			Estado del Bienestar	MP BENEFICIOS_ Estado del Bienestar	Se utilizará cuando se hable de los beneficios que aporta la marca país al Estado de Bienestar.
			Política	MP BENEFICIOS_ Política	Se utilizará cuando se hable de los beneficios que aporta la marca país a la política nacional e internacional.
			Rankings	MP BENEFICIOS_ Rankings	Se utilizará cuando se hable de los beneficios que aporta la marca país a los rankings de medición.
			Turismo	MP BENEFICIOS_ Turismo	Se utilizará cuando se hable de los beneficios que aporta la marca país al sector turístico.
		COMUNICACIÓN	-	MP COMUNICACIÓN	Se utilizará cuando se hable de la comunicación de la marca país.
			Beneficios de Internet y de las redes sociales	MP COMUNICACIÓN_ Beneficios Internet y RRSS	Se utilizará cuando se hable de los beneficios o potencialidades de internet o de las redes sociales.
			Importancia	MP COMUNICACIÓN_ Importancia	Se utilizará cuando se hable de la importancia de la comunicación para la marca país.
			Internet	MP COMUNICACIÓN_ Internet	Se utilizará cuando se hable de internet en torno a la marca país.
			Problemas de Internet y de las redes sociales	MP COMUNICACIÓN_ Problemas Internet y RRSS	Se utilizará cuando se hable de los problemas o riesgos de internet o de las redes sociales.
			Redes Sociales	MP COMUNICACIÓN_ Redes Sociales	Se utilizará cuando se hable de las redes sociales en torno a la marca país.

Marca España		TONO POSITIVO	-	MP EN POSITIVO	Se utilizará cuando el tono de la cita sobre marca país sea positivo.
		TONO NEUTRO	-	MP NEUTRO	Se utilizará cuando el tono de la cita sobre marca país sea neutro.
		TONO NEGATIVO	-	MP EN NEGATIVO	Se utilizará cuando el tono de la cita sobre marca país sea negativo.
	ME	ALTO COMISIONADO PARA LA MARCA ESPAÑA	-	ME ACME	Se utilizará cuando se haga referencia al ACME.
			Acciones	ME ACME_Acciones	Se utilizará cuando se haga referencia al trabajo o acciones del ACME.
			Colaboraciones	ME ACME_Colaboraciones	Se utilizará cuando se haga referencia a las colaboraciones del ACME con otros agentes.
			Figura de Carlos Espinosa de los Monteros	ME ACME_Figura de Carlos Espinosa	Se utilizará cuando se ponga en valor el trabajo o la trayectoria de Carlos Espinosa de los Monteros.
			Origen	ME ACME_Origen	Se utilizará cuando se haga referencia a los comienzos o a la situación de partida del ACME.
			Plazos	ME ACME_Plazos	Se utilizará cuando se haga referencia a los plazos con los que ha contado o esperaba contar el ACME.
			Presupuesto	ME ACME_Presupuesto	Se utilizará cuando se haga referencia al presupuesto del ACME.
			Valoración	ME ACME_Valoración	Se utilizará cuando se haga una valoración acerca del trabajo del ACME o de la propia institución.
		AGENTES	-	ME AGENTES	Se utilizará cuando se hable de los agentes que potencian o se relacionan con la Marca España.
			Alto Comisionado para la Marca España	ME AGENTES_ACME	Se utilizará cuando se mencione al ACME como agente potenciador de la Marca España.
			Casa Real	ME AGENTES_Casa Real	Se utilizará cuando se mencione a la Casa Real como agente potenciador de la Marca España.
			Cultura	ME AGENTES_Cultura	Se utilizará cuando se mencione al sector cultural como agente potenciador de la Marca España.
			Deporte	ME AGENTES_Deporte	Se utilizará cuando se mencione al deporte o a los deportistas como agentes potenciadores de la Marca España.
			Economía	ME AGENTES_Economía	Se utilizará cuando se mencione al sector económico como agente potenciador de la Marca España.
			Empresas	ME AGENTES_Empresas	Se utilizará cuando se mencione a las empresas españolas como agente

					potenciador de la Marca España.
			Españoles	ME AGENTES_ Españoles	Se utilizará cuando se mencione a los españoles o a la sociedad española como agente potenciador de la Marca España.
			Gobierno y Administración	ME AGENTES_ Gobierno y Admon	Se utilizará cuando se mencione al Gobierno y a las instituciones públicas como agentes potenciadores de la Marca España.
			Medios de Comunicación	ME AGENTES_ MMCC	Se utilizará cuando se mencione a los medios de comunicación como agentes potenciadores de la Marca España.
			Política	ME AGENTES_ Política	Se utilizará cuando se mencione al ámbito político como agente potenciador de la Marca España.
			Trabajo Conjunto	ME AGENTES_ Trabajo Conjunto	Se utilizará cuando se mencione la necesidad del trabajo conjunto de muchos agentes para potenciar la Marca España.
			Turismo	ME AGENTES_ Turismo	Se utilizará cuando se mencione al sector turístico como agente potenciador de la Marca España.
		BENEFICIOS	-	ME BENEFICIOS	Se utilizará cuando se hable de los beneficios de la Marca España.
			Atracción de Talento	ME BENEFICIOS_ Atracción de Talento	Se utilizará cuando se hable de los beneficios de la Marca España para la atracción y retención de talento.
			Calidad de Vida	ME BENEFICIOS_ Calidad de Vida	Se utilizará cuando se hable de los beneficios de la Marca España para la calidad de vida de los españoles.
			Cultura	ME BENEFICIOS_ Cultura	Se utilizará cuando se hable de los beneficios de la Marca España para el sector cultural.
			Economía	ME BENEFICIOS_ Economía	Se utilizará cuando se hable de los beneficios de la Marca España al sector económico español.
			Empresas	ME BENEFICIOS_ Empresas	Se utilizará cuando se hable de los beneficios de la Marca España para las empresas españolas.
			Estado del Bienestar	ME BENEFICIOS_ Estado del Bienestar	Se utilizará cuando se hable de los beneficios de la Marca España al Estado del Bienestar español.
			General	ME BENEFICIOS_ General	Se utilizará cuando se hable de los beneficios de la Marca España para el global de la sociedad española.
			Imagen de España	ME BENEFICIOS_ Imagen de España	Se utilizará cuando se mencione el impacto de la Marca España en la imagen de España.

			Política	ME BENEFICIOS_ Política	Se utilizará cuando se hable de los beneficios de la Marca España para la política española nacional o internacional.
			Rankings	ME BENEFICIOS_ Rankings	Se utilizará cuando se hable de los beneficios de la Marca España a los rankings de medición de países.
			Tecnología	ME BENEFICIOS_ Tecnología	Se utilizará cuando se hable de los beneficios de la Marca España para la tecnología.
			Turismo	ME BENEFICIOS_ Turismo	Se utilizará cuando se hable de los beneficios de la Marca España para el sector turístico.
		COMUNICACIÓN	-	ME COMUNICACIÓN	Se utilizará cuando se haga referencia a la comunicación del ACME.
			Acciones	ME COMUNICACIÓN_ Acciones	Se utilizará cuando se haga referencia a las acciones de comunicación realizadas por el ACME.
			Beneficios de Internet y de las redes sociales	ME COMUNICACIÓN_ Beneficios de Internet y RRSS	Se utilizará cuando se hable de los beneficios de internet y de las redes sociales para el ACME o la Marca España.
			Facebook	ME COMUNICACIÓN_ Facebook	Se utilizará cuando se hable del perfil en Facebook del ACME o del trabajo realizado en él.
			Importancia	ME COMUNICACIÓN_ Importancia	Se utilizará cuando se haga referencia a la importancia comunicativa, tanto tradicional como digital, para el ACME.
			Instagram	ME COMUNICACIÓN_ Instagram	Se utilizará cuando se hable del perfil en Instagram del ACME o del trabajo realizado en él.
			Internet	ME COMUNICACIÓN_ Internet	Se utilizará cuando se hable de la web de Marca España, del trabajo realizado en ella o de las capacidades de internet para la Marca España.
			Problemas de Internet y de las Redes Sociales	ME COMUNICACIÓN_ Problemas de Internet y RRSS	Se utilizará cuando se hable de los problemas de internet y de las redes sociales para el ACME o la Marca España.
			Redes Sociales	ME COMUNICACIÓN_ Redes Sociales	Se utilizará cuando se hable de las redes sociales de Marca España o de lo que aportan a la misma.
			Twitter	ME COMUNICACIÓN_ Twitter	Se utilizará cuando se hable del perfil en Twitter del ACME o del trabajo realizado en él.
			Valoración	ME COMUNICACIÓN_ Valoración	Se utilizará cuando se haga una valoración sobre la comunicación, tanto tradicional como digital, del ACME.
			YouTube	ME COMUNICACIÓN_ YouTube	Se utilizará cuando se hable del canal en YouTube del ACME o del trabajo realizado en él.

		TONO POSITIVO	-	ME EN POSITIVO	Se utilizará cuando el tono de la cita sobre Marca España sea positivo.
		TONO NEUTRO	-	ME NEUTRO	Se utilizará cuando el tono de la cita sobre Marca España sea neutro.
		TONO NEGATIVO	-	ME EN NEGATIVO	Se utilizará cuando el tono de la cita sobre Marca España sea negativo.
		ESPAÑA GLOBAL	-	ME ESPAÑA GLOBAL	Se utilizará cuando se haga referencia o se hable de España Global.
		PERCEPCIONES	-	ME PERCEPCIONES	Se utilizará cuando se hable sobre las percepciones de España o de la Marca España.
			Autoestima	ME PERCEPCIONES_ Autoestima	Se utilizará cuando se hable sobre la autoestima de los españoles.
			Esteretipos	ME PERCEPCIONES_ Esteretipos	Se utilizará cuando se hable sobre los esteretipos de España o de la Marca España.
			Realidad	ME PERCEPCIONES_ Realidad	Se utilizará cuando se hable sobre la realidad de España o de la Marca España.
			Unidad de España	ME PERCEPCIONES_ Unidad de España	Se utilizará cuando se hable sobre la unidad de España.
			Variables por Zona	ME PERCEPCIONES_ Variables por Zona	Se utilizará cuando se hable sobre la diferencia de percepciones de España o de la Marca España según la zona.
		ME RANKINGS	-	ME RANKINGS	Se utilizará cuando se hable de los rankings que miden a España o a la Marca España.
			Acciones	ME RANKINGS_ Acciones	Se utilizará cuando se hable de las acciones llevadas a cabo en torno a los rankings que miden a España o a la Marca España.
			Evolución	ME RANKINGS_ Evolución	Se utilizará cuando se hable de la evolución de España o de la Marca España en los rankings de medición de países.
			Posición	ME RANKINGS_ Posición	Se utilizará cuando se hable de la posición de España en los rankings de medición de países.
		ME VALORES	-	ME VALORES	Se utilizará cuando se hable de los valores o de las características de España o de la Marca España.
			Calidad	ME VALORES_ Calidad	Se utilizará cuando se hable de la calidad como valor o potencialidad de España o de la Marca España.
			Calidad de Vida	ME VALORES_ Calidad de Vida	Se utilizará cuando se hable de la calidad de vida como valor o potencialidad de España o de la Marca España.
			Cálidos	ME VALORES_ Cálidos	Se utilizará cuando se hable de los valores cálidos de España o de la Marca España.
			Cultura	ME VALORES_ Cultura	Se utilizará cuando se hable de la cultura como valor o

					potencialidad de España o de la Marca España.
			Deporte	ME VALORES_ Deporte	Se utilizará cuando se hable del deporte como valor o potencialidad de España o de la Marca España.
			Diversidad	ME VALORES_ Diversidad	Se utilizará cuando se hable de la diversidad como valor o potencialidad de España o de la Marca España.
			Economía	ME VALORES_ Economía	Se utilizará cuando se hable de la economía como valor o potencialidad de España o de la Marca España.
			Fiabilidad	ME VALORES_ Fiabilidad	Se utilizará cuando se hable de la fiabilidad como valor o potencialidad de España o de la Marca España.
			Fríos	ME VALORES_ Fríos	Se utilizará cuando se hable de los valores fríos de España o de la Marca España.
			Historia	ME VALORES_ Historia	Se utilizará cuando se hable de la historia como valor o potencialidad de España o de la Marca España.
			Imagen de España	ME VALORES_ Imagen de España	Se utilizará cuando se hable de la imagen de España como valor o potencialidad de España o de la Marca España.
			Innovación	ME VALORES_ Innovación	Se utilizará cuando se hable de la innovación como valor o potencialidad de España o de la Marca España.
			Modernidad	ME VALORES_ Modernidad	Se utilizará cuando se hable de la modernidad como valor o potencialidad de España o de la Marca España.
			Posición Geográfica	ME VALORES_ Posición Geográfica	Se utilizará cuando se hable de la posición geográfica como valor o potencialidad de España o de la Marca España.
			Seguridad	ME VALORES_ Seguridad	Se utilizará cuando se hable de la seguridad como valor o potencialidad de España o de la Marca España.
			Solidaridad	ME VALORES_ Solidaridad	Se utilizará cuando se hable de la solidaridad como valor o potencialidad de España o de la Marca España.
			Turismo	ME VALORES_ Turismo	Se utilizará cuando se hable del turismo como valor o potencialidad de España o de la Marca España.

Fuente: Elaboración propia.

5. Codificación final: una vez establecidos los códigos y subcódigos a utilizar se procede a recodificar los documentos, extrayendo citas y asignando a cada una de ellas los distintos códigos o subcódigos que tienen presencia en las mismas.

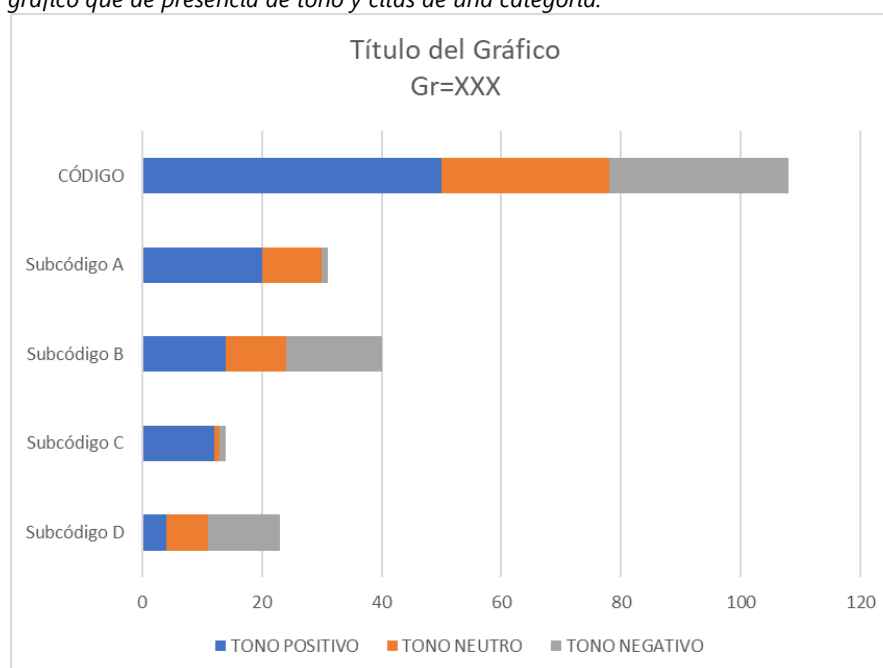
En el ANEXO II se puede ver la relación completa de citas extraídas de los documentos y los códigos utilizados en cada una de esas citas.

6. Análisis de los resultados: una vez extraídas las citas y codificadas en función del tema de las mismas, se ha procedido al análisis de dichos resultados. Para ello, una de las principales funcionalidades de ATLAS.ti es el de las coocurrencias, donde además de ser posible conocer el número de veces que aparece cada uno de los códigos y subcódigos, es posible “visualizar los códigos que cumplen la condición de concurrir con otros” (Muñoz, 2005, p.88), es decir, aparecen a la vez en una misma cita de forma recurrente sin que haya una relación previa en la estructura de los códigos.

Gracias a esta herramienta ha sido posible conocer la presencia de los distintos subcódigos dentro de cada una de las categorías establecidas. Para presentar estos datos, se recurrirá a un gráfico de barras que incluirá además el tono utilizado por los entrevistados, y que podrá ser vertical u horizontal según la forma en la que los resultados queden presentados de una forma más entendible o legible. La Figura 31 muestra un esquema de cómo serán estos gráficos.

Figura 31.

Ejemplo de gráfico que de presencia de tono y citas de una categoría.



Fuente: Elaboración propia.

Además de este tipo de gráfico, para analizar las coocurrencias existentes entre distintas categorías dentro de un mismo grupo de códigos, como son marca país o Marca España, se recurrirá a tablas en las que aparecerá el número de citas de cada subcódigo. La Tabla 9 muestra un esquema de cómo será esta tabla, cuyo tamaño variará en función del número de citas presentes.

Tabla 9.

Ejemplo de tabla de coocurrencias entre categorías.

	CÓDIGO A	Subcódigo A_A	Subcódigo A_B	Subcódigo A_C
SUBCÓDIGO B	X	X	X	X
Subcódigo B_A	X	-	-	X
Subcódigo B_B	X	-	X	X
Subcódigo B_C	-	X	X	-
Subcódigo B_D	-	X	-	X

Fuente: Elaboración propia.

También se utilizarán gráficos circulares para presentar el porcentaje de tono utilizado en algunas subcategorías concretas en las que se quiera incidir sobre esta cuestión.

Con todo, gracias a esta herramienta ha sido posible establecer inferencias sobre las relaciones entre ideas, así como investigar acerca de si se habla positiva o negativamente de ciertas cuestiones. Además, se recurrirá también a una nube de palabras que presente visualmente los conceptos más utilizados por parte de los entrevistados, ya que esta herramienta proporciona “un medio para que los usuarios se formen una impresión general del conjunto de los contenidos y la esencia de lo que se trata” (Gómez-Aguilar, García-Peñalvo y Therón, 2014, p.240).

3.5.2. Análisis de contenido

El análisis de contenido aparece como segunda técnica de investigación del trabajo, mediante el que será posible estudiar las comunicaciones que Marca España realiza a través de sus perfiles en Facebook, Twitter y YouTube y establecer puntos en común mediante los cuáles conocer si se sigue una estrategia, así como cuantificar los beneficios que de ello obtiene la marca país nacional.

Desde mediados del siglo XX, el análisis de contenido se ha convertido en una de las principales y más importantes técnicas de investigación de las ciencias sociales (Krippendorff, 1989, p.403; Piñuel, 2002, p.2). Desde sus orígenes y posterior crecimiento

son varios los autores que han estudiado esta técnica y que han aportado un avance en la investigación sobre su concepto.

Pinto (1993) explica que el objetivo principal del análisis de contenido debe ser el de resaltar elementos singulares de un texto, o de un mensaje comunicativo, mediante los que se puedan realizar inferencias no manifestadas de forma explícita, "siendo este sobredimensionamiento del grado de inferencia su principal característica diferenciadora" (p.88). En la misma línea, Krippendorff (1990) define el análisis de contenido como "una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto" (p.28), y detalla que su principal requisito es que debe ser reproducible, es decir, que "si otros investigadores, en distintos momentos y quizás en diferentes circunstancias, aplican la misma técnica a los mismos datos, sus resultados deben ser los mismos que se obtuvieron originalmente" (p.29).

En el análisis de contenido las inferencias juegan un papel clave, ya que aportan la unión del tema de investigación principal con los subtemas analizados en por esta técnica, lo que ayuda a reducir ambigüedad en los resultados y a aportar un contexto, teniendo el analista la necesidad de inferir constantemente, para lo que necesita formación cultural y conocimientos sobre el tema que investiga (Pinto y Gálvez, 1996, p.58). En ese sentido, explica Krippendorff (1990) que:

En todo análisis de contenido la tarea consiste en *formular inferencias*, a partir de los datos, en relación con algunos aspectos de su contexto, y justificar esas inferencias en función de lo que se sabe acerca de los factores estables del sistema en cuestión. Mediante este proceso se reconocen datos [...] susceptibles de proporcionar información acerca de algo que le interesa al analista. (p.38)

Por su parte, Sierra (1995), poniendo el foco en la interpretación de los resultados previa a la formulación de las inferencias, considera que el análisis de contenido "es una técnica de investigación objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones con el fin de interpretarlas" (p.286), mientras que Piñuel (2002) define el análisis de contenido como el:

Conjunto de procedimientos interpretativos de *productos comunicativos* (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que,

basados en técnicas de medida, a veces *cuantitativas* (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces *cualitativas* (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos. (p.2)

Entre las principales aplicaciones para las que se recurre al análisis de contenido, figuran, entre otras, la descripción de los contenidos de una serie de elementos comunicativos, la comprobación de unas hipótesis sobre las características de dichos elementos comunicativos, la verificación sobre la medida en la que el contenido cumple con los objetivos comunicativos, la identificación de los propósitos u otras características de los comunicadores o para describir las respuestas actitudinales hacia dichas comunicaciones (Wimmer y Dominick, 2001, pp.136-137; Berelson, 1984, pp.27-29), cuestiones que coinciden con el caso de la presente tesis.

Otra de las cuestiones a tener en cuenta sobre el análisis de contenido es lo que se refiere a la muestra que se someterá a investigación. En general, el universo de datos disponibles sobrepasa las capacidades de los equipos investigadores, por lo que se deberá establecer, mediante métodos de selección, una muestra que "sea lo bastante amplia como para contener información suficiente, y lo bastante pequeña como para facilitar el análisis" (Krippendorff, 1990, p.94).

Para escoger la muestra se pueden seguir distintos planes de muestreo, una especie de guía que muestra cómo debe proceder el investigador para escoger las unidades de análisis (Krippendorff, 1990, p.95). Atendiendo a estos planes y según las investigaciones llevadas a cabo por Krippendorff (1990, pp.95-100), Wimmer y Dominick (2001, pp.82-92) y Sierra (1995, pp.192-200), se pueden establecer distintos tipos de muestra, entre los que destacan:

- a. Aleatoria o de azar simple, cuando todas las unidades de análisis del universo muestral tienen la misma posibilidad de ser escogidas dentro de la muestra.
- b. Sistemática o de azar sistemático, cuando a partir de un punto de partida al azar, se escogen unidades con un intervalo entre ellas. Se utiliza sobre todo cuando se analizan publicaciones regulares o con un orden sucesivo.

- c. Estratificada o por cuotas, cuando el universo no es homogéneo y hay subgrupos diferenciados sobre los que se realiza un muestreo aleatorio, siendo posible analizar las diferencias entre los subgrupos mediante el análisis de la muestra estratificada.
- d. Polietápico o en etapas múltiples, cuando se realizan distintos procedimientos de muestreo antes de obtener la muestra final, como por ejemplo una estratificación por perfiles en redes sociales, luego por fechas y por último por contenidos.
- e. De conjuntos o por conglomerados, cuando se utilizan como unidades de muestra a grupos con designaciones o límites. Este tipo de muestreo es útil cuando no se pueden “enumerar de manera individual los elementos de una población”, pero “sí se pueden enumerar los grupos en los que aparecen” (Krippendorff, 1990, p.98).
- f. De probabilidad variable, cuando se le asignan probabilidades de inclusión a las unidades que componen el universo atendiendo a algún criterio establecido que debe ser especificado, como la inclusión de cierta palabra o de imágenes en las unidades del universo.

Estas supondrían el conjunto de muestras probabilísticas, aquellas que se obtienen mediante principios matemáticos y que se contraponen a las no probabilísticas, como la muestra accesible, la muestra voluntaria o la muestra intencional, que son aquellas que no se obtienen mediante principios matemáticos y de las que no se puede calcular el error, más propias de experimentos, grupos de discusión o encuestas (Wimmer y Dominick, 2001, pp.83-85).

Centrado en el análisis de contenido, Sierra (1995, p.288) destaca tres tipos principales de muestreo: de fuentes de las que se sacan las unidades de comunicación; de fechas en las que se emiten las unidades de comunicación; y de espacios dentro de un mismo documento, en especial entre publicaciones impresas o webs y no tanto en redes sociales. En la misma línea, Wimmer y Dominick (2001, p.141) explican que para el análisis de contenido se recurre en la mayoría de las ocasiones a un muestreo polietápico que consiste en dos etapas, aunque puede contemplar también hasta tres etapas. En una

primera fase se seleccionan las fuentes del contenido a analizar y en la segunda fase se procede a seleccionar las fechas de análisis, normalmente en relación con los objetivos del estudio. En caso de que tras estas dos fases se obtenga una muestra inabarcable, se puede recurrir a realizar uno de los procesos de muestreo mencionados para obtener así una población representativa y abarcable para el análisis (Wimmer y Dominick, 2001, pp.141-142).

En lo referente al análisis de contenido que se va a realizar en la presente investigación, y atendiendo a la clasificación que Piñuel (2002) establece para categorizar esta herramienta de investigación, se clasifica de la siguiente manera:

- Según los objetivos perseguidos: el análisis a realizar se trata de un análisis de contenido verificativo y explicativo, ya que pretende establecer “inferencias sobre el origen, naturaleza, funcionamiento y efectos de los productos comunicativos” (Piñuel, 2002, p.9), unas inferencias que en este caso serían deductivas, ya que a partir del estudio se pretenden buscar los antecedentes de la comunicación, como son la existencia o no de una estrategia de comunicación.
- Según el objeto de estudio: el análisis se clasifica como un análisis de contenido horizontal o extensivo, puesto que cuenta con un corpus documental extenso e inabarcable por el investigador del que se ha de escoger una muestra asumible y representativa para el análisis.
- Según los parámetros de medición: atendiendo a este criterio, el presente análisis de comunicación se considera tanto cuantitativo como cualitativo, puesto que de cada unidad de análisis considera elementos cuantitativos y cualitativos para la obtención de los resultados. Asimismo, también es frecuencial, ya que cuenta el número de ocurrencias o de coocurrencias de indicadores o categorías (Piñuel, 2002, p.15).

En cuanto a las unidades de análisis, puesto que el corpus documental es muy amplio, se procederá a realizar una selección muestral que deje un volumen de análisis abarcable y, a la vez, significativo para lo que se quiere estudiar. Sobre el proceso de selección, y

según lo presentado sobre los tipos de muestra, se realizará un muestreo polietápico que recogerá las siguientes fases:

- Muestreo de fuentes de material: en esta primera fase se han escogido las cuentas oficiales en español en Facebook ([Marca España](#)), Twitter ([@marcaespana](#)) y YouTube ([Marca España](#)) de Marca España, al tratarse de las principales redes sociales en la actualidad y aquellas en las que la institución tiene perfil abierto y activo al inicio de la presente investigación.
- Muestreo de fechas: en la segunda fase se condicionará la selección de las fechas de análisis a la presentación del nuevo vídeo institucional de Marca España, 'España, tan singular como plural', que se realiza el 7 de febrero de 2018. De este modo, se analizarán los mensajes emitidos desde el 1 de enero de 2018, al ser cuando se emite el primer avance de la campaña, hasta el 30 de abril de 2018, para contar con un número representativo de mensajes tras la presentación de la nueva campaña.

Para realizar este análisis de contenido se ha confeccionado una ficha de análisis modelo que contará con adecuaciones y particularidades para cada una de las redes sociales que componen la muestra de la presente investigación. Esta ficha de análisis, adaptación de otras fichas de naturaleza similar utilizadas en investigaciones previas (González e Iñesta, 2018; González, Fernández y García, 2019; González, 2019), permitirá extraer cuestiones reseñables sobre los mensajes publicados en Facebook, Twitter y YouTube por parte de Marca España. Estas son las principales categorías con las que cuentan las fichas de análisis, que luego serán adaptadas a cada una de las redes sociales:

1. Post: se presentará a modo de introducción una captura del elemento a analizar, ya sea la publicación en Facebook, el tuit o el vídeo de YouTube, así como el enlace⁴ que dirige a dicho elemento.

⁴ Desde el momento de recogida de la muestra al de su análisis los enlaces a las unidades comunicativas de Facebook y Twitter han cambiado debido al cambio de organismo. Fruto de este cambio, también han variado los perfiles de la institución en dichas redes sociales, pasando de Marca España a España Global tanto en Facebook como en Twitter. Pese a que en el enlace aparezca España Global, la unidad comunicativa fue emitida por Marca España en su momento.

2. Datos anagráficos: en esta categoría se detallará la fecha en la que la unidad comunicativa ha sido emitida, y en el caso de Twitter también la hora, ya que en las otras dos plataformas no es posible conocer la hora de publicación. Gracias a esto se podrá establecer la media de publicaciones al día o el día de la semana más activo, así como las frecuencias horarias más utilizadas en el caso de Twitter.
3. Datos cuantitativos: en esta categoría se recogerán las cifras de cada unidad comunicativa, donde cada red social tendrá sus propias mediciones. En el caso de Facebook serán contadas las interacciones, las respuestas y las comparticiones, mientras que en Twitter se contabilizarán los retuits, los Me Gusta y las respuestas y en YouTube la duración del vídeo, las reproducciones, los Me Gusta y No Me Gusta y los comentarios recibidos. Con estos datos será posible establecer la tasa de interacción recibida, así como conocer qué red social recibe más apoyo por parte de los usuarios.
4. Elementos formales: en esta categoría se estudiará la presencia en las unidades comunicativas de elementos propios del mundo digital y de las redes sociales que favorecen la interacción del usuario, como pueden ser imágenes, vídeos, hiperenlaces, etiquetas o menciones a otros perfiles en el caso de Facebook o Twitter, mientras que en el caso de YouTube se prestará atención a la presencia de descripción en el vídeo, etiquetas para el contenido, locución, música, rótulos, subtítulos, si se ha incluido dentro de alguna categoría o la calidad máxima del vídeo. Gracias a esto se tendrá una noción acerca del conocimiento de las redes sociales por parte de la Marca España, ya que si esta categoría cuenta con pocos registros reflejará una falta de conocimiento de las potencialidades de las redes sociales por parte del organismo.
5. Elementos cualitativos: en esta categoría se seguirán analizando estos elementos propios de las redes sociales, pero ahora se indagará en su naturaleza, analizando la procedencia y el tipo de las imágenes o vídeos, qué tipo de perfil es el mencionado, qué función cumple la etiqueta o la propiedad de los hiperenlaces añadidos en Facebook o Twitter, mientras que en YouTube se centrará en estudiar el idioma utilizado, si la descripción del vídeo se ajusta al contenido, el tipo de

categoría añadida, si se detalla la música utilizada o la propiedad del hiperenlace añadido, en el caso de que lo haya. Estos datos ayudarán a seguir comprendiendo si el organismo hace un buen uso o no de las potencialidades de estas redes sociales.

6. Tipología de contenido: en esta última categoría se analizará el contenido de la unidad comunicativa, sin variaciones esta vez entre las fichas de análisis de las distintas redes sociales. Se estudiará la función del lenguaje (Jakobson, 1984, pp.353-360) utilizada, la acción presentada, si se menciona a algún agente de Marca España, cuál es el valor de Marca España que se potencia o si se presenta algún beneficio de la misma. Fruto de este análisis se podrá conocer los temas más recurrentes en la comunicación del ACME, así como tipificar la forma de comunicación más utilizada por parte del organismo.

Para comprobar el buen funcionamiento de la ficha de análisis, se sometió a prueba mediante un pretest con material de las redes sociales de Marca España publicado entre el 25 y el 31 de diciembre de 2017 y que estuvo formado 6 posts de Facebook, 19 tuits y 1 vídeo de YouTube. Gracias a este pretest se adaptaron optimizaron las categorías y códigos, añadiendo algunos que se notaron necesarios eliminando otros que se descubrieron poco útiles. No obstante, la lista definitiva de códigos fue establecida una vez realizado un primer análisis de todos los elementos de la muestra, en la que aparecieron nuevos temas que provocaron la inclusión de nuevos códigos que no tenían presencia en el pretest realizado. En el Anexo X se pueden ver las fichas de análisis, así como el libro de códigos utilizado para cada una de las redes sociales que componen la muestra de esta investigación.

Con todo ello, se logrará conocer con exactitud la comunicación que el ACME realiza en las redes sociales y será posible establecer inferencias sobre las cuestiones que se presentan en los objetivos e hipótesis de la investigación, cuestiones que deberán ser contrastadas con lo que se extraiga de las entrevistas en profundidad planteadas.

3.5.3. Triangulación metodológica

Para finalizar la investigación de la presente tesis se procederá a realizar una triangulación metodológica que contraste los resultados obtenidos por cada una de las

dos técnicas presentadas con anterioridad, con el objetivo de dar una mayor validez y fundamento a los resultados obtenidos.

La triangulación se define como “la utilización de dos o más métodos de recolección de datos en el estudio de algún aspecto del comportamiento humano” con el objetivo de “explicar más completamente la riqueza y complejidad del comportamiento humano estudiándolo desde más de un punto de vista y, al hacerlo, haciendo uso de datos tanto cuantitativos como cualitativos” (Traducción propia de Cohen, Manion y Morrison, 2000, p.112).

Dentro de los diversos tipos de triangulación, como la triangulación de datos, la triangulación de investigador o la triangulación teórica, la triangulación metodológica aparece definida como la utilización de distintas técnicas de investigación sobre un mismo objeto de estudio (Cohen, Manion y Morrison, 2000, p.113; Arias, 2000, p.15).

La triangulación metodológica aporta una mayor validez a los resultados, aumentando la confianza en los mismos y reduciendo el sesgo que podría establecer el investigador al aplicar una sola técnica (Cohen, Manion y Morrison, 2000, p.113). Como explica Arias (2000):

La mayor meta de la triangulación es controlar el sesgo personal de los investigadores y cubrir las deficiencias intrínsecas de un investigador singular o una teoría única, o un mismo método de estudio y así incrementar la validez de los resultados. (p.20)

Para la presente investigación se recurrirá a una triangulación metodológica que combine dos técnicas de investigación de diferente naturaleza, como son las entrevistas en profundidad y el análisis de contenido, aplicadas a un mismo objeto de estudio: la comunicación en redes sociales de la Marca España. Fruto de esta combinación de técnicas y del contraste de los resultados obtenidos por cada una de las herramientas mencionadas, se conseguirá que las conclusiones que se extraigan sean válidas, profundas y, en definitiva, de un mayor valor.

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Una vez detallado el proceso de recogida y las técnicas de análisis de los datos que va a utilizar la presente tesis es turno de presentar los resultados de dichas técnicas. Así, en primer lugar, se muestran los resultados obtenidos de la utilización del programa ATLAS.ti sobre las entrevistas en profundidad realizadas. Tras esta primera técnica, se pasa a analizar los resultados obtenidos en el análisis de contenido sobre las comunicaciones en redes sociales del Alto Comisionado para la Marca España (ACME), para finalizar con una triangulación metodológica que contraste los datos obtenidos de ambas técnicas y afiance los resultados de la presente investigación.

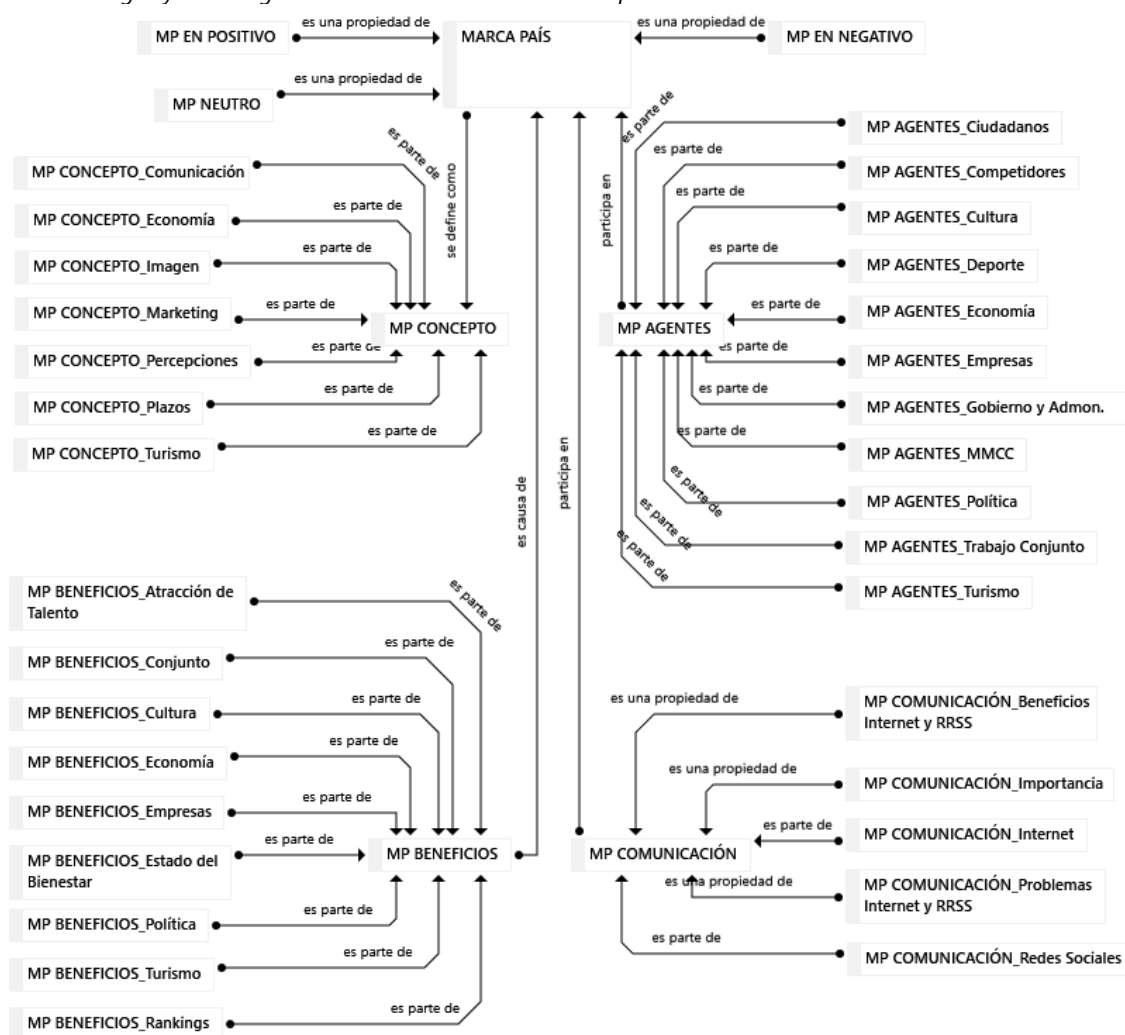
4.1. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

En el presente apartado se van a detallar los resultados obtenidos tras la realización de las distintas entrevistas en profundidad y su posterior análisis con el programa informático ATLAS.ti. Además, una nube de palabras presentará al final los principales conceptos mencionados por parte de los entrevistados y unas conclusiones servirán de cierre para el presente apartado.

Antes de proceder a su análisis detallado, se presentarán datos globales sobre los resultados que ayuden a dar contexto a las cifras que más adelante se expondrán. En primer lugar, la Figura 32 presenta visualmente las relaciones existentes entre los códigos y subcódigos detallados en la Tabla 8, donde se puede observar la presencia de cuatro códigos principales dentro de la familia de marca país (Concepto, Agentes, Beneficios y Comunicación) y de tres códigos transversales que estudian el tono utilizado en las citas relacionadas con esta cuestión (En Positivo, Neutro y En Negativo). De dichas relaciones, se observa que el tono se califica como una propiedad de las citas sobre la marca país, mientras que los códigos y subcódigos de concepto definen la idea de marca país y los beneficios se presentan como una causa de la marca país. En cuanto a la comunicación y los agentes se ha establecido una relación de participación en torno a la marca país. Asimismo, los subcódigos cuentan con una relación de formar parte del código principal, salvo algunas excepciones en las que el subcódigo ha sido asignado como propiedad del código principal.

Figura 32.

Red de códigos y subcódigos utilizados en torno a la marca país.

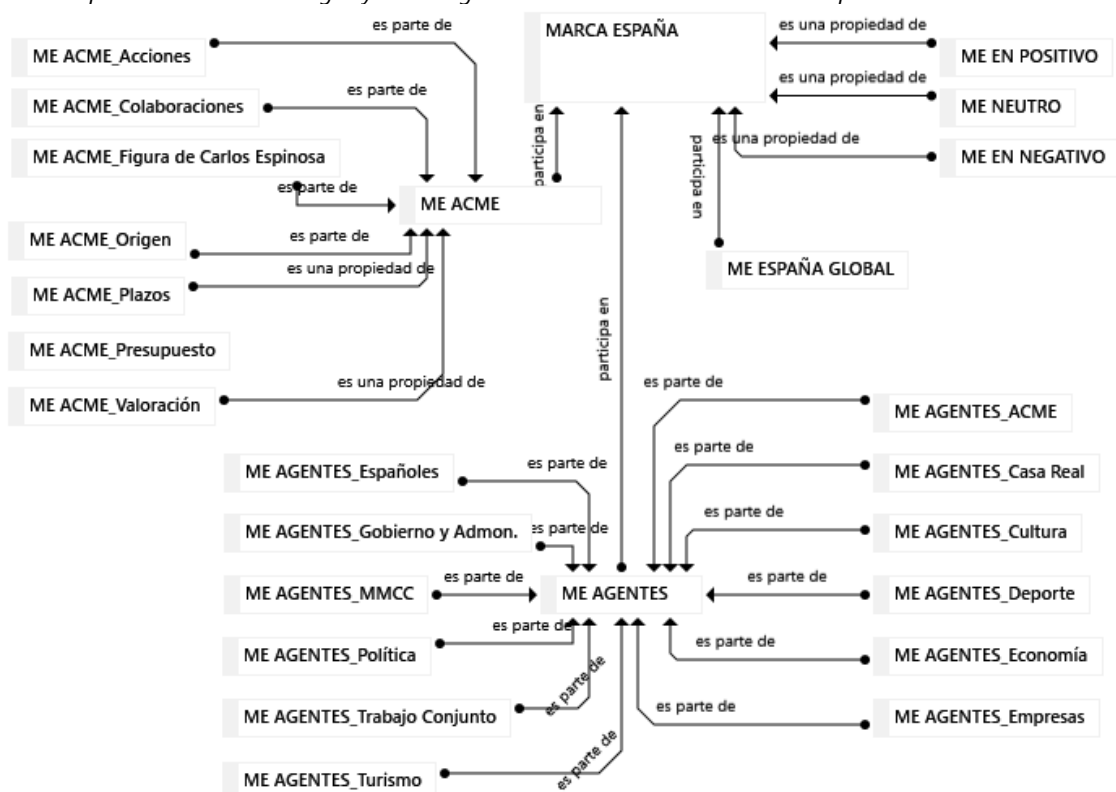


Fuente: Elaboración propia.

Esta misma jerarquía utilizada en la Figura 32 en torno a la marca país, ha sido también utilizada en las Figuras 33 y 34, pero esta vez sobre los códigos y subcódigos relacionados con la Marca España. En este caso ha sido necesario dividir en dos partes las figuras para facilitar su legibilidad, sin que esto suponga una mayor o menor importancia de los códigos y subcódigos que se encuentran en una u otra figura. Así, al igual que en el caso de la marca país, se observan distintos tipos de relaciones entre los códigos (ACME, Agentes, Beneficios, Comunicación, Rankings, España Global, Percepciones y Valores) y el grupo de códigos, así como la presencia del tono que clasifica las citas de Marca España.

Figura 33.

Primera parte de la red de códigos y subcódigos utilizados en torno a la Marca España.



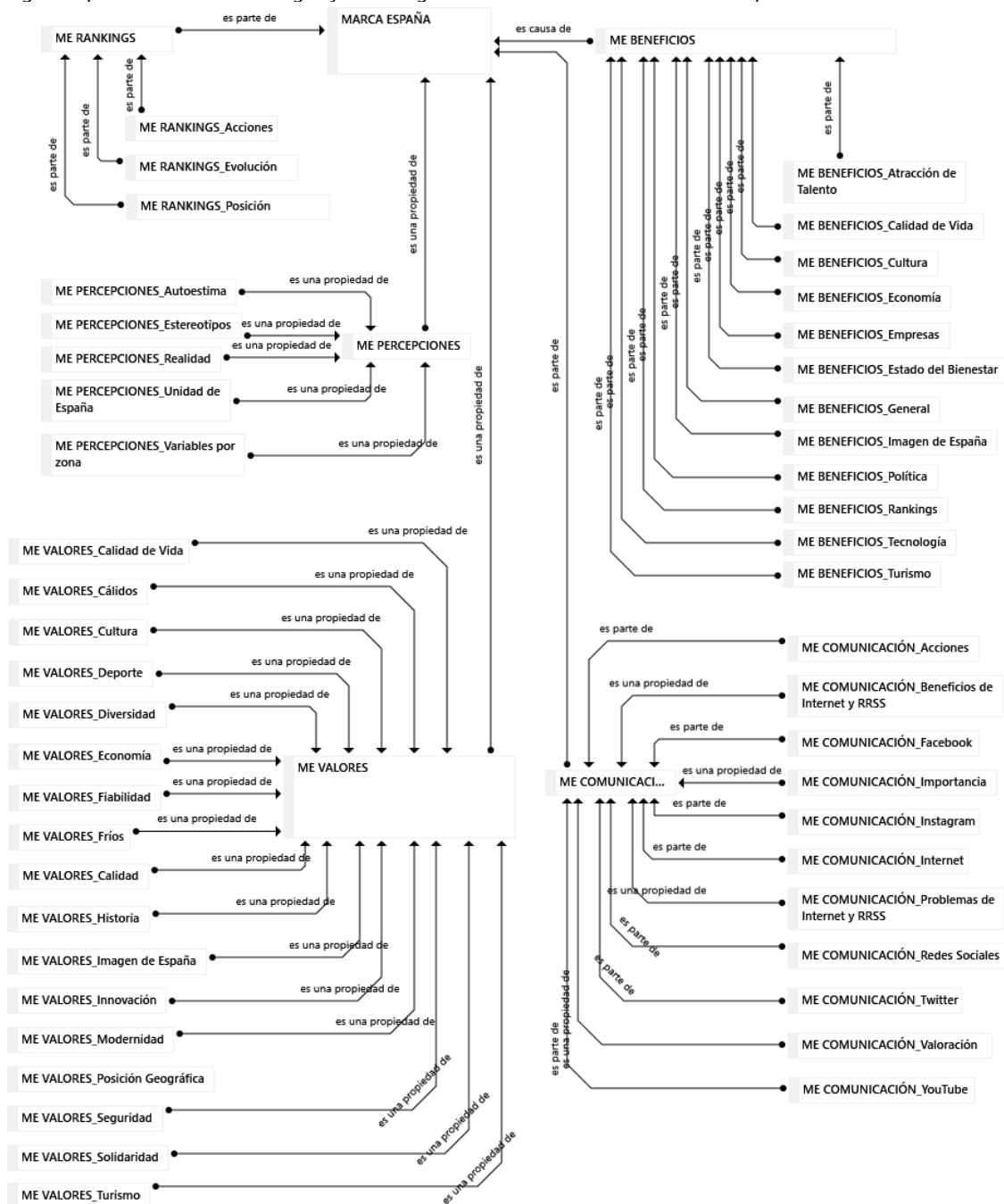
Fuente: Elaboración propia.

Como se detallaba en la Tabla 8 con la lista de códigos, se observa una mayor presencia de estos y de subcódigos que en el grupo de la marca país, siendo especialmente numerosos los subcódigos relacionados con los valores de la Marca España, así como el que habla de los beneficios que aporta la Marca España. Esto se debe a la mayor presencia que tenían las cuestiones sobre la Marca España en las entrevistas realizadas, no tanto en cuanto al número de preguntas, sino más en lo relacionado a la extensión de las respuestas de los entrevistados a estas preguntas.

En cuanto a las relaciones entre los códigos y el grupo de códigos y los distintos subcódigos con el código principal se observa la misma tendencia comentada en el caso de la marca país, siendo mayoritarias las relaciones donde el subcódigo forma parte del código principal, o donde se trata de una propiedad, una causa o participa en el nivel de jerarquía superior.

Figura 34.

Segunda parte de la red de códigos y subcódigos utilizados en torno a la Marca España.



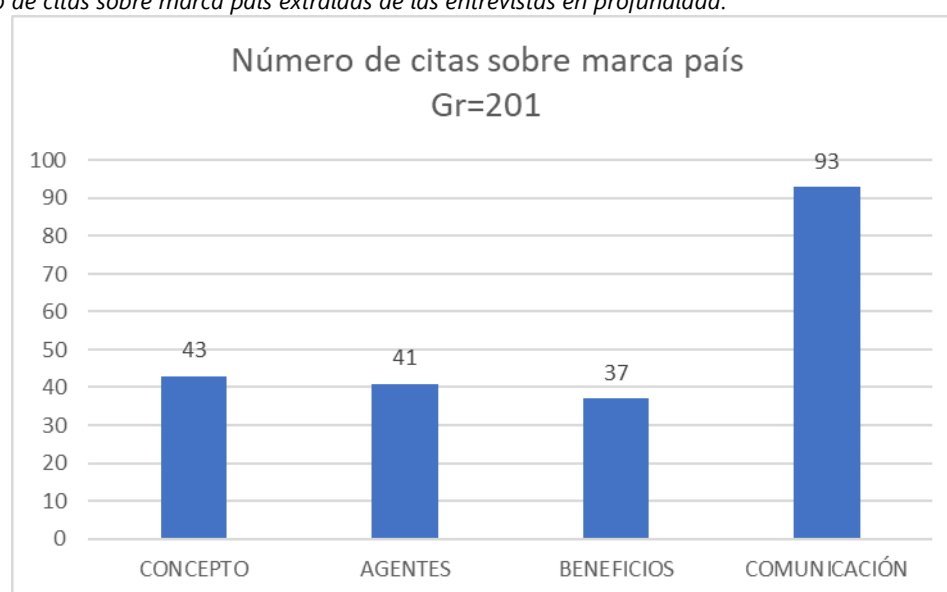
Fuente: Elaboración propia.

En lo referente al número de citas extraídas, tras la codificación final de las entrevistas en profundidad con el programa informático ATLAS.ti se han extraído un total de 818 citas, de las que 201 se agrupan dentro de la marca país, mientras que hasta 617 tratan sobre temáticas relacionadas con la Marca España. Esta diferencia, al igual que en la mayor cantidad de códigos en un grupo que en el otro, se debe a la mayor longitud de las respuestas dadas sobre la Marca España por parte de los entrevistados.

Empezando por las citas sobre marca país, como se puede ver en la Figura 35, destaca sobre todo la cantidad de citas que hablan sobre su comunicación, que copan el 46,27% del total de citas sobre marca país, siendo muy superior, más del doble, al 21,39% de citas que se registran sobre el concepto, el 20,39% sobre los agentes impulsores de la marca país y el 18,41% que menciona los beneficios de la misma, estando estos tres últimos conceptos en niveles similares.

Figura 35.

Número de citas sobre marca país extraídas de las entrevistas en profundidad.



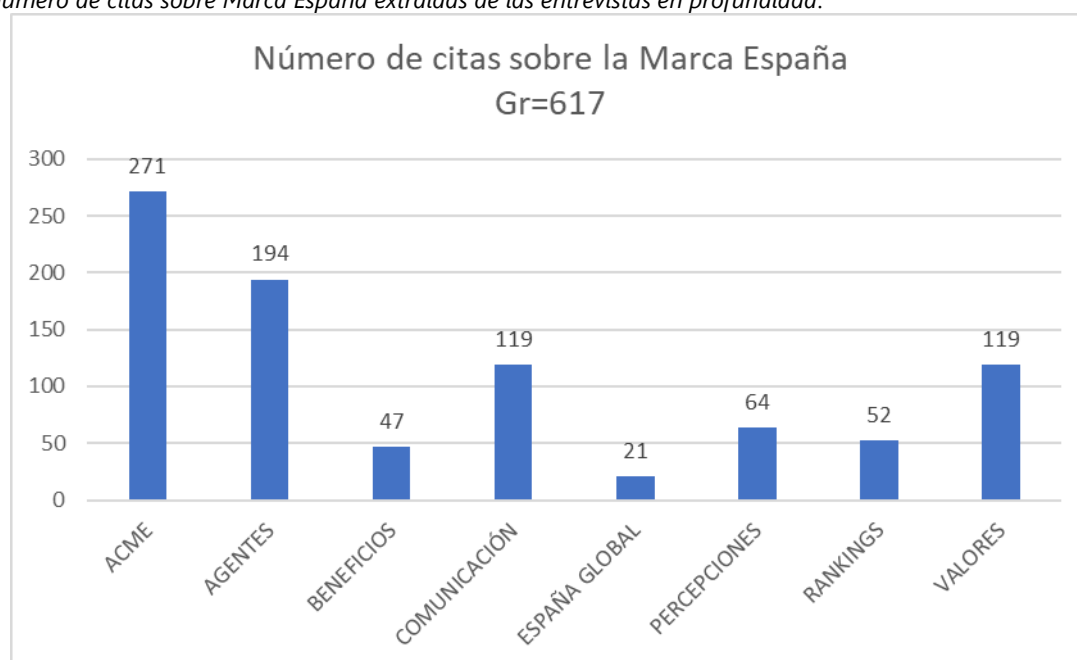
Fuente: Elaboración propia.

Esta tendencia no se mantiene si se atiende a los resultados obtenidos en lo relativo a la Marca España presentes en la Figura 36, donde la comunicación no se trata del código más referido, sino que ese puesto recae en el ACME, que alcanza un 43,92 % de presencia en las citas de Marca España. Algo lógico si se tiene en cuenta que se trata del ente protagonista de la Marca España y del objeto de estudio principal de la presente investigación.

En cuanto al resto de códigos, las citas relacionadas con los agentes de la Marca España se sitúan como las segundas más presentes, con un 31,44 % de presencia, seguidas de las referidas a los valores y a la comunicación de la Marca España, con un 19,29 % de presencia cada una de ellas.

Figura 36.

Número de citas sobre Marca España extraídas de las entrevistas en profundidad.



Fuente: Elaboración propia.

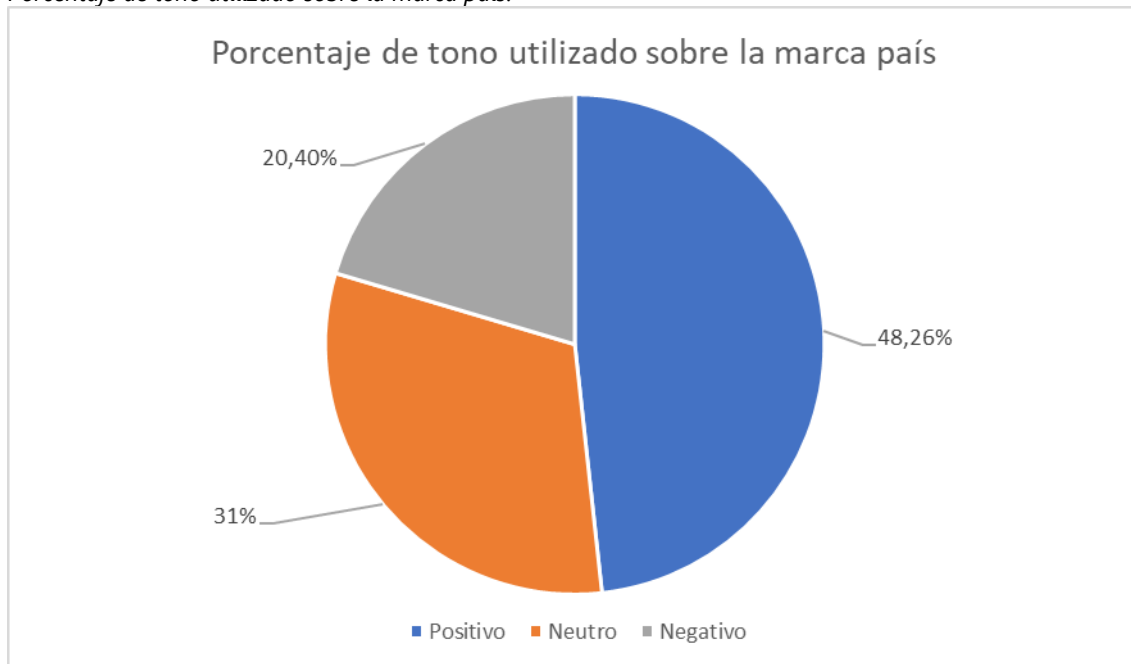
Se observa una menor presencia en relación a los primeros, donde las citas sobre percepciones de la Marca España cuentan con un 10,37 % de presencia, las relativas a los rankings de medición alcanzan un 8,43 %, las relacionadas con los beneficios tienen un 7,62 % de presencia y, por último, las que hablan sobre la nueva Marca España, España Global, apenas suponen un 3,4 %.

De estos datos sobresale la relativa poca presencia con la que cuentan las citas relacionadas con los beneficios de la Marca España, sobre todo si se tiene en cuenta el porcentaje de este mismo código en el grupo de la marca país. Gracias a la Figura 36 se observa que las respuestas de los entrevistados se encaminaron más hacia comentarios sobre la institución del ACME y los agentes que han apoyado o que deberían haber apoyado a la Marca España, así como a los valores que tiene o debería tener España o la Marca España y a la comunicación que realizaba o que debería haber realizado, y no tanto al análisis de los beneficios que generaba esta Marca España.

Por último, antes de proceder al análisis detallado de los subcódigos y de dotar de una mayor profundidad a los datos presentados en esta primera parte, cabe analizar el tono utilizado por los entrevistados en cada uno de los grupos de códigos.

Figura 37.

Porcentaje de tono utilizado sobre la marca país.

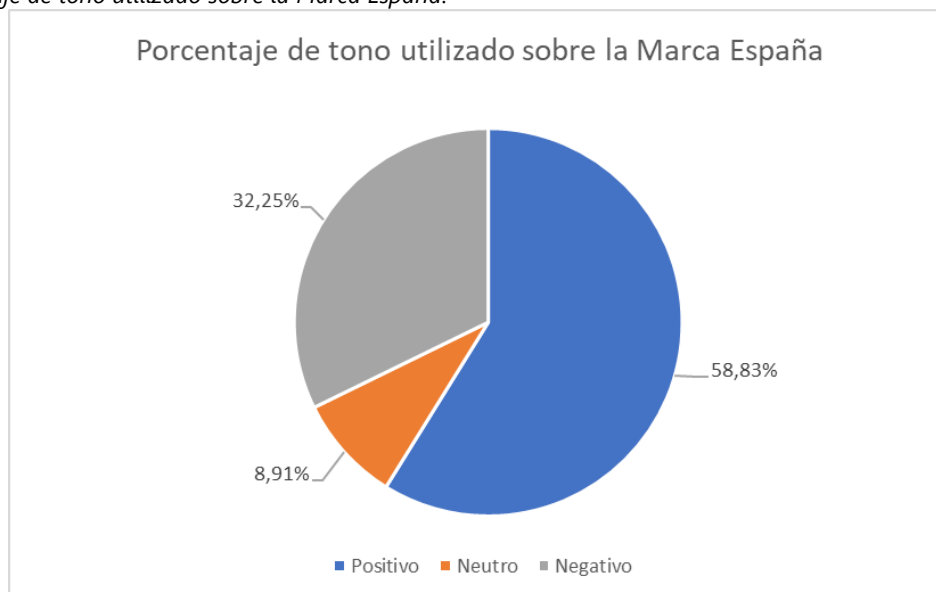


Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la Figura 37 cómo el tono para referirse a la marca país es principalmente positivo, contando el 48,26 % de las citas con este discurso. Además de este dato, se observa que las citas con tono negativo son las que cuentan con menor presencia, con apenas un 20,40 % de presencia, por lo que en general se puede hablar de que los entrevistados cuentan con un discurso positivo, tanto explícitamente como por la falta de tono negativo, acerca de la marca país y de los conceptos relacionados con esta.

Figura 38.

Porcentaje de tono utilizado sobre la Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al tono utilizado al hablar de la Marca España, la Figura 38 refleja una tendencia diferente que al hablar sobre marca país, ya que, pese a que el tono positivo sigue siendo el mayoritario en las citas de Marca España, en este caso cuenta con una mayor presencia que en el caso de las citas sobre marca país, alcanzando un 58,83 % de presencia.

Además de esta mayor presencia del tono positivo en las citas de Marca España, también se observa una mayor presencia del tono negativo, cuyas citas suponen un 32,25 % del total.

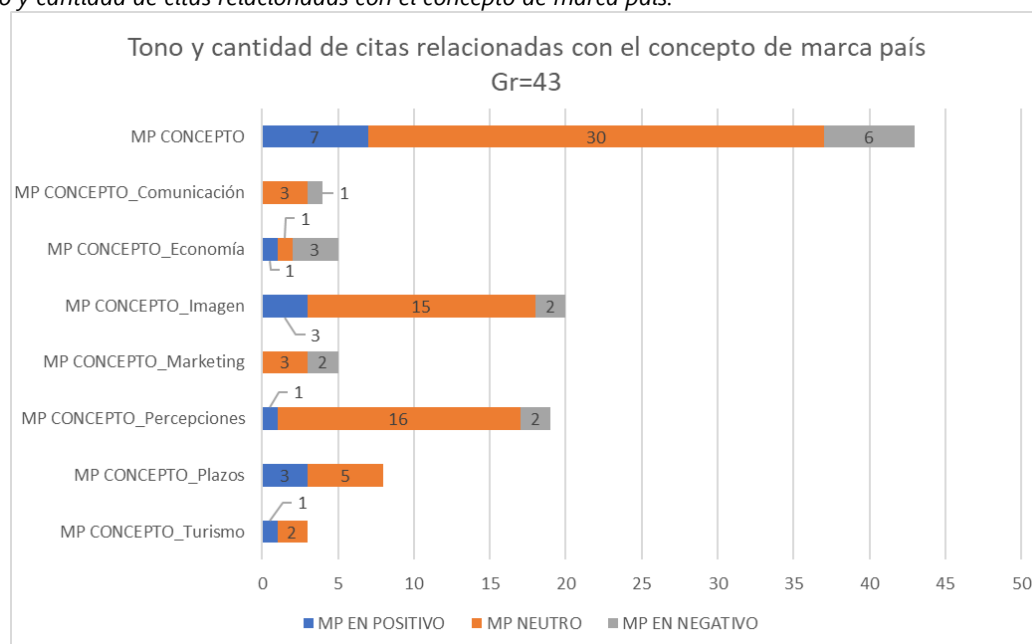
Este dato refleja una polaridad en torno a la Marca España en las respuestas de los entrevistados, hablando sobre la misma en un tono positivo o negativo y demostrando que esta es un ente presente en la sociedad y que genera una opinión, que puede estar a favor o en contra, pero que no deja indiferente a la mayoría.

4.1.1. El concepto de marca país

Empezando por los resultados obtenidos sobre el concepto de marca país, en primer lugar cabe mencionar que se han registrado un total de 43 citas en las que los entrevistados aportan una definición sobre la marca país o comentan características, que son analizadas en forma de subcódigos, que se encaminan a definir dicho concepto.

Figura 39.

Tono y cantidad de citas relacionadas con el concepto de marca país.



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 39 recoge la cantidad de citas con la que ha contado cada subcódigo relacionado con el concepto de marca país, así como el tono que los entrevistados han utilizado a la hora de hablar sobre esta idea. Se observa una mayor presencia de las subcategorías relacionadas con la imagen y con las percepciones. En cifras, de las 43 citas que se contabilizan hablando sobre el concepto de marca país, en el 46,51 % de ellas se recurre a hablar de la imagen de un país a la hora de definir la marca país, mientras que el 44,18 % de las citas utiliza las percepciones sobre el país para definir el concepto. Esto guarda relación con lo analizado a lo largo del marco teórico, donde se detallaba que la marca país a veces es confundida con la imagen país y que este concepto juega en el campo de las percepciones de las personas. Algunas respuestas de los entrevistados que respaldan esta idea al ser preguntados sobre el concepto de marca país son:

- "Es un sistema de cuidado, difusión, seguimiento y mejora de la imagen del país y la percepción de este en el exterior" (4:1)⁵.
- "La marca país al final es la percepción que tiene el conjunto de la sociedad en la imagen de un país." (8:1).
- "Es la imagen de sí mismo, el espejo, el reflejo en el espejo de los demás, de lo que consiste o la idea de un país, la forma de un país o la naturaleza de un país" (2:1).

Tras estas dos primeras subcategorías aparecen, aunque en menor medida, la subcategoría de los plazos con un 18,61 % de presencia en la que los entrevistados hablan acerca de la necesidad de que las estrategias de marca país cuenten con un largo plazo de actuación:

- "Son actividades a largo plazo, que no se cambia la imagen de un país en uno ni en cinco años, sino que es un trabajo persistente y al que hay que prestar atención continua" (1:85).

⁵ El primer número hace referencia al número del entrevistado y el segundo al número de la cita dentro de dicha entrevista. Las entrevistas y citas se pueden ver en los Anexos I y II.

- "Las estrategias de marca territorio no funcionan al corto plazo, sino que funcionan al medio y al largo plazo" (7:55).
- "La marca país es una estrategia, una estrategia a largo plazo, que da resultados a largo plazo y que tienes que cuidar a largo plazo, aunque tienes que estar en el día a día" (4:22).

Con menor presencia aparecen ya subcategorías como el *marketing*, la economía, la comunicación o el turismo, todas ellas con menos del 12 % de presencia en el global de las citas relacionadas con el concepto de marca país.

En lo referente al tono utilizado, se observa en la Figura 39 que principalmente se ha hablado del concepto de marca país con neutralidad, esto es que los entrevistados han procedido a describir esta idea como si de una definición se tratara, sin entrar a valorar, en la mayoría de los casos, si esto es positivo o negativo. En concreto, un 69,77 % de las citas que hablan sobre el concepto de marca país cuentan con un tono neutro, dejando en apenas un 16,28 % de presencia a las citas con tono positivo y un 13,95 % aquellas que cuentan con un tono negativo.

Aquellas que cuentan con tono negativo sobre todo se refieren a la vertiente económica de la marca país, cuya búsqueda de los beneficios económicos puede presentar con carácter reduccionista al país y puede afectar a la cultura o a otras cuestiones:

- "Es la construcción digamos de una imagen publicitaria que resalte las virtudes y las cualidades del producto país, lo que deja fuera, en mi opinión, muchas otras cosas de lo que somos, de lo que es un país y de lo que se vive en una sociedad, o los valores que creo que deberían comunicarse también." (9:2).
- "Influye, claro que influye, porque se mercantiliza la cultura, se comercializa el arte, pero todo tiene una orientación, en mi opinión, desde esa perspectiva" (9:4).
- "Al final, queramos o no, y no todo el mundo lo admitirá, pero todo esto tiene, al menos desde detrás, una vertiente económica importante, queremos tener una... reposicionar, o tener una posición de partida mejor porque al final queremos obtener unos réditos económicos" (7:2).

De hecho, si se observan los datos presentes en la Figura 39, la única subcategoría dentro del concepto de marca país que cuenta con mayor presencia de tono negativo es la de la economía, mientras que todas las otras cuentan con una mayoría del tono neutro.

En cuanto a la presencia de coocurrencias, es decir, la presencia de varios códigos sin relación previa en una misma cita, solo se observa un único caso en la que el concepto de marca país, su característica del plazo, se relaciona con el código de los agentes de marca país, y, en concreto, con el subcódigo del trabajo conjunto para impulsar la marca país:

- “Todo suma, no es tarea de uno solo, sino que es una labor de conjunto y muy a largo plazo” (8:10).

4.1.2. Agentes y beneficios de la marca país

Es turno ahora de analizar las respuestas que los entrevistados han aportado en torno a los agentes que deben impulsar la marca país y a los beneficios que esta supone.

Empezando este apartado por las citas relacionadas con los agentes impulsores de la marca país, se han contabilizado hasta 41 citas en la que los entrevistados hablan de quién debe o debería potenciar el desarrollo de una estrategia de marca país. La Figura 40 presenta la cantidad de citas que se han registrado en las que se habla de los agentes y de los distintos subcódigos que individualizan cada uno de estos agentes. También se recoge el tono utilizado por los entrevistados al referirse a cada uno de estos agentes.

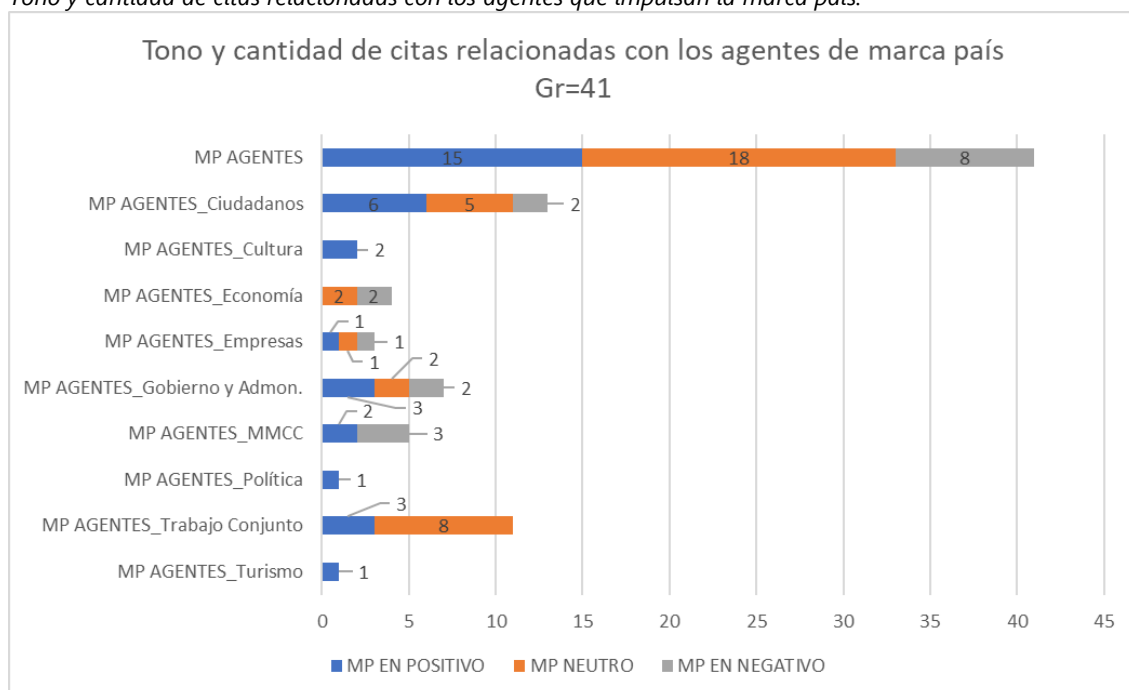
Como se puede ver en la Figura 40, el agente más mencionado por parte de los entrevistados son los propios ciudadanos del país, que, con un 31,71 % de presencia en el total de las citas sobre los agentes, se postulan como los principales responsables de que una marca país funcione. Algunas respuestas que han dado los entrevistados sobre esta idea son:

- “Es muy importante tener en cuenta, sobre todo con el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, que todos desarrollamos marca país y que esto no es algo que hagan solo los gobiernos, sino que son los gobiernos y las sociedades que acompañan al gobierno” (7:59).

- “Los agentes no son los gobiernos, no son las empresas, no son dos movimientos en paralelo, sino que los actores son múltiples en múltiples direcciones, se producen diálogos de multinivel, pero también los actores pueden convertirse, como sabemos, en emisor y receptor al mismo tiempo” (4:15).
- “A veces es más importante para nosotros lo que pasa y lo que piensa y lo que opina nuestro círculo más cercano, la gente como nosotros, por lo tanto, también hay que tener en cuenta que los contenidos generados por los ciudadanos son los que más relevancia adquieren en este sentido” (6:6).

Figura 40.

Tono y cantidad de citas relacionadas con los agentes que impulsan la marca país.



Fuente: Elaboración propia.

Como se analizará más tarde al hablar sobre la comunicación de la marca país y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación, la idea de que los ciudadanos deben ser tenidos en cuenta a la hora de elaborar una estrategia de marca país se basa en la mayor interactividad que permiten las redes digitales, así como en la posibilidad que ahora tienen los ciudadanos de emitir su voz y su mensaje a la globalidad del mundo digital.

Tras los ciudadanos, aparece como subcódigo con más presencia el de trabajo conjunto, presente en el 26,83 % de las citas que hablan sobre los agentes de marca país. Esto es

la necesidad de que estas estrategias destinadas a potenciar la marca del país cuenten con la implicación y el trabajo de todos y cada uno de los agentes y miembros de la sociedad, para así conseguir que esta estrategia triunfe y que no margine a agentes que luego pueden criticar esta cuestión.

- "Lo ideal, como siempre, es que todo el mundo se implique" (1:7).
- "Yo creo que las autoridades, el Gobierno en este caso del país, tiene que liderar este proyecto, pero no puede liderarlo de una forma aislada o independiente de los otros grupos políticos, de los actores sociales, de los agentes económicos, porque tiene que ser un *Think Tank*, un grupo muy multidisciplinar y que refleje realmente cómo es el país y cuáles son sus puntos fuertes" (6:4).
- "Para nosotros es una tarea conjunta. No depende solo de unos o de otros, no depende solo de las marcas, de los gobiernos, o de quien sea, sino que es algo conjunto" (8:6).
- "Solo será posible construir una buena marca país si todos van alineados y si todos siguen la misma línea" (8:34).

Como se observa, y como se ha visto también en el marco teórico, los entrevistados comparten la necesidad de que una estrategia de marca país cuente con el apoyo de todos los agentes de la sociedad, tanto para evitar que haya múltiples discursos que puedan confundir a los públicos extranjeros, como para dotar de más fuerza a la propia iniciativa.

Por detrás de estos dos primeros subcódigos, aparecen ya con menor presencia, el Gobierno y las instituciones públicas, referidas en el 17,07 % de las citas relacionadas con los agentes, y los medios de comunicación, a los que se menciona en el 12,2 % de los casos. Algunas citas que ejemplifican estos subcódigos son:

- "Yo creo que las construcciones de marca que vienen desde arriba, es decir, del Gobierno, de un director de comunicación de una empresa, son más débiles, son más vulnerables" (12:17).

- "Desde el punto de vista público o gubernamental, pues hace falta que, básicamente lo mismo, las áreas del gobierno que tengan relación con el exterior, como pueden ser los ministerios de Relaciones Exteriores, de Comercio, de Turismo... Pues son los que de alguna manera tienen que implicarse más" (1:9).
- "Una televisión pública fuerte, cosa que no existe en nuestro país, sería, bueno, reforzaría la proyección de esa imagen de un país, bueno pues con una cultura, con un espacio de creación, o de información o de comunicación potente, respetuoso o, digamos, bueno pues que pueda ser admirado desde otros lugares del mundo" (9:6).
- "Los medios de comunicación general son básicos a la hora de construir marca país" (11:44).

En cuanto al tono utilizado por los entrevistados al hablar de los agentes de la marca país, de nuevo el más recurrente es el de la neutralidad, al que se recurre en el 43,9 % de las citas analizadas. En cambio, si en la categoría del concepto, este era mucho más mayoritario, en la de los agentes, el tono positivo cuenta también con una gran presencia, que alcanza el 36,59% y que especialmente está presente en el subcódigo de los ciudadanos, como se puede observar en las citas presentadas líneas más arriba.

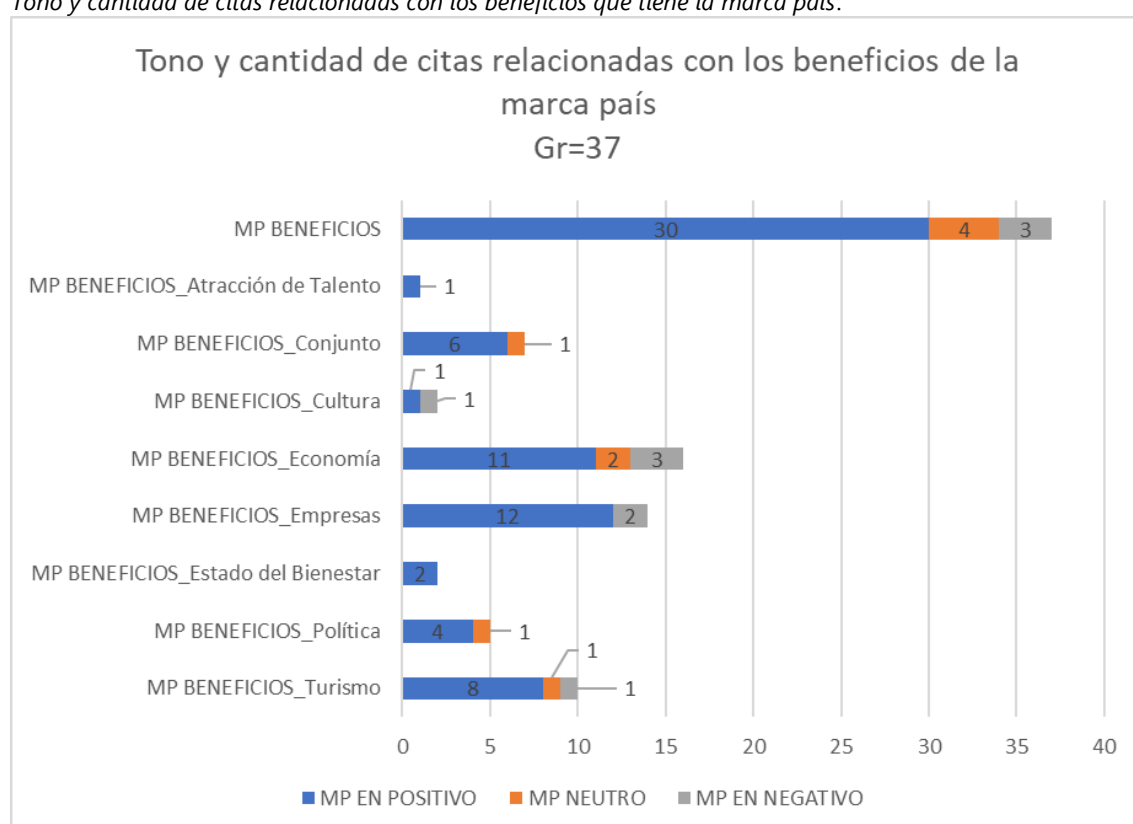
En lo referente al tono negativo, presente en el 19,51 % de las citas codificadas, se hace especialmente notorio cuando los entrevistados hablan del papel de los medios de comunicación y al del sector económico a la hora de promocionar al país:

- "Hay una crítica y un discurso muy extenso en torno a la idea de contenidos audiovisuales de baja calidad, pero que no hay manera de ponerles freno en la medida en la que generen ingresos. Contribuyen a la construcción de una marca país, de un país y de la imagen que proyecta ese país" (9:10).
- "Cuando hay una crisis económica como la que tuvimos en los años últimos, pues el tema económico prevalece sobre todos, y las malas noticias económicas son como una especie de cortina que no deja ver las otras caras de ese poliedro de la imagen" (1:5).

Continuando este apartado con el análisis de las respuestas en torno a los beneficios que aporta la marca país, a lo largo del análisis de las entrevistas se han extraído hasta 37 citas en las que se mencionan cuestiones o aspectos que suponen un beneficio fruto del impulso de estrategias de la marca país. En ese sentido, la Figura 41 expone la cantidad de citas sobre esta cuestión, así como de los distintos subcódigos establecidos que singularizan cada uno de estos beneficios. Además, como en los casos anteriores, también se detalla el tono utilizado al hablar del impacto de la marca país en las distintas subcategorías seleccionadas.

Figura 41.

Tono y cantidad de citas relacionadas con los beneficios que tiene la marca país.



Fuente: Elaboración propia.

Como es observable en la Figura 41, claramente hay un sector al que los entrevistados consideran como el mayor beneficiado del impulso de una estrategia de marca país, el sector económico. Y es que tanto el subcódigo de los beneficios económicos como el de los beneficios empresariales son los más mencionados a lo largo de las respuestas analizadas. En concreto, en el 43,83 % de las citas que hablan de los beneficios de la marca país se menciona a la economía en general, mientras que en el 37,87 % de las mismas se habla de los beneficios de la marca país para las empresas.

Este dato guarda relación con lo estudiado a lo largo del marco teórico, donde se hablaba de que el aumento de las exportaciones y la mayor captación de inversiones extranjeras eran uno de los mayores beneficios que la marca país generaba. En relación con esta idea, se puede presentar citas como:

- "Es importantísima porque es capaz de captar la atención del consumidor, vamos a decir una palabra genérica, el consumidor, para adquirir productos, bienes y productos de ese país" (11:4).
- "Donde tiene más reflejo y donde puedes sacar más datos es en el económico, porque todo lo que tú proyectes de positivo, después te revierte pues tanto en inversiones, en turismo, como en todo" (5:3).
- "La imagen de un país hace que sea más fácil la competitividad de las empresas en su expansión internacional" (8:4).
- "En general los teóricos dicen que la imagen país sirve, o el cuidado, el seguimiento y la mejora de la imagen país sirve para mejorar las exportaciones de ese país" (4:6).

Además del sector económico, las respuestas también reflejan otro de los principales beneficios que se recogen en el marco teórico, el de la atracción de turistas. En ese sentido, en el análisis de las entrevistas hasta un 27,03 % de las citas que hablan de beneficios de la marca país se menciona al sector turístico:

- "Es buenísimo tener una buena marca país para el turismo. Porque quiero conocer ese país, o quiero recordar o quiero volver a pasar lo bien que disfruté las vacaciones ¿no?" (11:7).
- "Si además resultas una persona atractiva desde el punto de vista más emocional, las metáforas son siempre positivas en relación con todo lo que tú haces, además de comprarte productos querrán imitarte, resultarán mejor recibidas cualquier noticia relacionada contigo y además querrán visitarte" (4:140).

Por último, también es destacable la presencia del subcódigo que incluye a aquellas citas en las que se habla del beneficio de la marca país para la sociedad en su conjunto, que cuenta con una presencia del 18,92 % dentro de las citas sobre los beneficios y se sitúa como el cuarto beneficio más citado.

En ese sentido, al igual que se hablaba de la necesidad de un trabajo conjunto para impulsar la marca país, los entrevistados también hablan de que esta estrategia supone un impacto que beneficia al conjunto de la sociedad:

- “Es súper importante. Además, afecta a distintos ámbitos, desde el político, el social, el económico, el comercial... todo” (8:2).
- “Un país que tiene una buena marca, que tiene una buena imagen, que es percibido de manera favorable por los demás, es un país que resulta atractivo para ser visitado, para venir a estudiar, para venir a trabajar, para invertir en ese país, para comprar productos de ese país, para retirarse en ese país...” (1:2)
- “Los países que tienen marca relevante, consolidada, admirada, ayuda muchísimo. Ayuda muchísimo a los gobiernos a conseguir sus propósitos en el complejo mercado geopolítico, ayuda muchísimo a las empresas a abrir nuevos mercados y conquistar nuevos consumidores, ayuda a los ciudadanos a conseguir oportunidades tanto laborales como sociales en otros territorios...” (6:2).

En cuanto al tono utilizado por los entrevistados, esta vez sí que sobresale notoriamente el tono positivo al hablar de los beneficios de la marca país, contando un 81,08 % de las citas con este tipo de discurso, mientras que el tono neutro aparece en el 10,81 % de los casos y el negativo solo en un 8,11 %.

Sobre ese tono negativo, del mismo modo que en los resultados sobre el concepto o los agentes de la marca país, de nuevo la economía aparece como la principal criticada, por dos cuestiones, por la falta de marca país que pueda afectar a la economía del país y por la búsqueda de esos beneficios económicos que puede desembocar en el olvido de otros aspectos de la sociedad que pueden dejarse de lado:

- “Un país que tenga mala imagen, es un país que tiene muchas dificultades, que le presten dinero, que le compren productos, que la gente venga, etc.” (1:87).
- “Es importante en términos económicos, pero creo que, como decía, puede favorecer a empresas y bueno, a cifras globales, o generales, pero también dejar fuera, u olvidarse, de otros aspectos de la vida de las personas que también pienso que deberían tenerse en cuenta” (9:3).

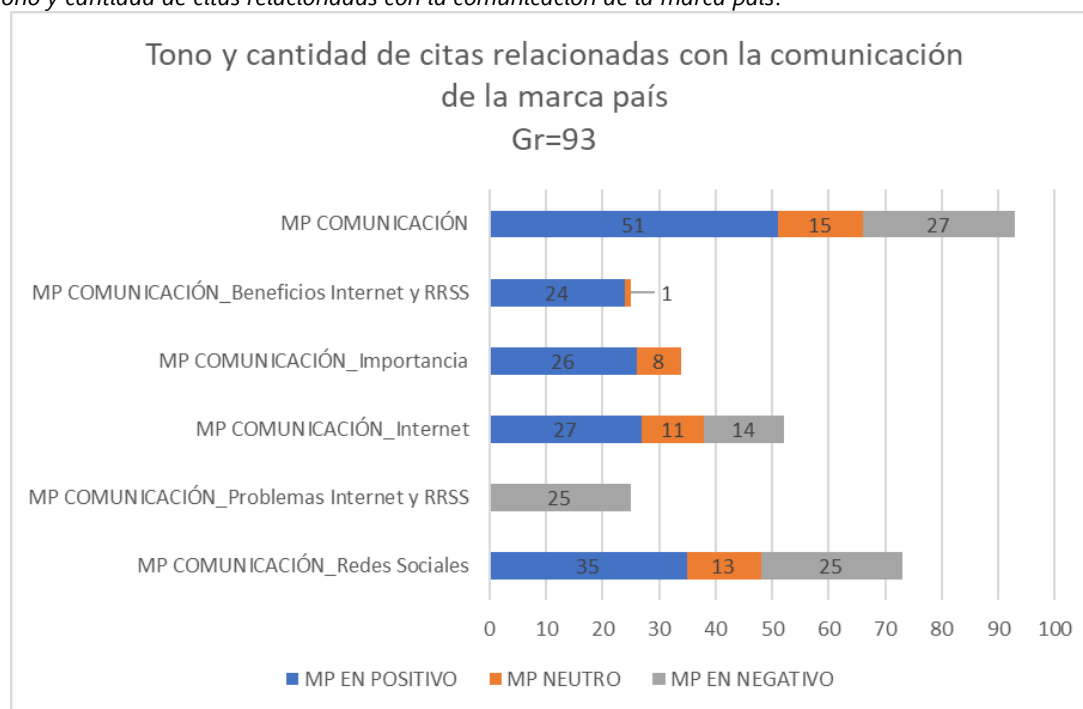
Por último, sobre las coocurrencias de estos códigos, no se han establecido relaciones entre estas categorías y otras, más allá de la comentada en el apartado anterior entre el concepto de marca país y el trabajo conjunto de la sociedad, y la mencionada en torno a la comunicación y los ciudadanos como agentes, que será tratada en el siguiente apartado.

4.1.3. Marca país, comunicación, internet y redes sociales

Pasando al último de los códigos establecidos para la marca país, el de la comunicación, la Figura 42 recoge el número de citas extraídas de las entrevistas en las que se habla de ello, así como de los distintos subcódigos establecidos, relacionados con la importancia de la comunicación, el nuevo contexto digital y sus ventajas e inconvenientes.

Figura 42.

Tono y cantidad de citas relacionadas con la comunicación de la marca país.



Fuente: Elaboración propia.

Así, se observa que se han contabilizado hasta 93 citas dentro del código de la comunicación, siendo el más mencionado del grupo de la marca país, lo cual ya supone un primer indicio acerca de lo presente que está la comunicación y lo importante que esta es en las estrategias de la marca país.

Como se puede ver en la Figura 42, el desarrollo de las tecnologías digital y de su comunicación es la idea que más se ha repetido y comentado a lo largo de las distintas entrevistas, guardando relación con la importancia dada a esta cuestión a lo largo del marco teórico de la presente tesis. También es destacable el hecho de que todos los subcódigos cuentan con gran presencia en las citas, algo que no pasaba en los códigos analizados anteriormente.

En ese sentido, es notable la presencia que las redes sociales han logrado en las citas en las que se habla sobre la comunicación de la marca país, estando en el 78,49 % de las mismas. Esta cifra solo es equiparable a la que logra precisamente el otro elemento de la revolución digital, internet, al que se hace referencia en el 55,91 % de las citas analizadas.

Así, los entrevistados han puesto en valor la importancia que tanto internet como las redes sociales tienen en el contexto comunicativo actual y específicamente para las estrategias de marca país:

- "Yo creo que ahí hay un pensamiento unánime de que no se puede estar ausente, que lo que no está en internet o que no está en las redes pues prácticamente casi no existe, y a pocos años vista no existirá" (1:18).
- "Hombre yo creo que, hoy en día, la realidad está en la tecnología y en las comunicaciones" (2:4).
- "No puede haber una buena comunicación marca país si no tienes una buena comunicación global digital, eso sin ninguna duda" (4:78).
- "Tú puedes tener y puedes hacer todas las acciones que tú quieras, pero si no las comunicas en el mundo digital a través de las redes sociales, o a través de web o a través de otro tipo de comunicación, es que nadie se entera y, realmente, si no

se entera nadie no estás haciendo marca y no estás construyendo la marca país” (5:12).

En segundo nivel de presencia aparece la idea de la importancia de la comunicación para la marca país, sin diferenciar entre tradicional o digital. Este subcódigo aparece mencionado en el 36,56 % de las citas, demostrando que los entrevistados son conscientes de la importancia que la comunicación tiene para una estrategia de marca país, idea también compartida por los investigadores expertos en el campo y presentada en el marco teórico. Algunas citas que ratifican esta idea son:

- “La comunicación es un elemento esencial, sin la cual, si no hay comunicación, lo demás no tiene mucho sentido” (1:17)
- “Yo creo que la comunicación es el oxígeno del proyecto. Es que sin eso no hay nada, porque lo que no se conoce no existe” (4:11).
- “Es básica, la comunicación en marca país es absolutamente todo, creo yo” (5:72).
- “La comunicación juega un papel activo muy importante y es súper necesaria” (8:11).

Los dos subcódigos restantes, los de beneficios y problemas de internet y las redes sociales cuentan con la misma presencia, un 26,88 % cada uno de ellos, lo cual ya permite ver que las plataformas digitales cuentan con tantas ventajas como posibles riesgos de cara a la marca país. Esta idea queda reflejada en un pasaje de una respuesta:

- “Hay que ver también que tiene muchos riesgos, tienen infinitas posibilidades e infinitos riesgos” (4:50).

Empezando por el análisis de los beneficios de la comunicación digital para la marca país, los entrevistados señalan distintas cuestiones de las cuales una estrategia de este tipo se puede aprovechar. Aspectos como la gratuidad o el poco coste que supone comunicar en estos canales o el alcance global con el que cuentan son dos de las principales ventajas de internet y de las redes sociales de las que la marca país se puede valer:

- "Las redes sociales son la fórmula más barata y más rápida de llegar a más gente" (2:28).
- "Hay que reconocer que el canal por excelencia para la marca país es, hoy por hoy, el espacio digital. ¿Por qué? Porque es más barato y más rápido, y también llega a más parte" (4:49).
- "La comunicación es red es fundamental, porque te da muchísimas posibilidades de llegar a muchos sitios y con un coste bajo" (4:86).
- "Con todo tipo de plataformas que están ahí y que ves que es la manera en que las noticias se difunden, que la gente participa en el debate social, político, cultural, además es relativamente, voy a decir, barato, aunque para tener presencia y calidad y tal pues necesitas gente especializada y tener criterios sólidos y tener la capacidad de actuar de manera rápida y coherente" (12:49).
- "Es un medio que todavía se puede utilizar con recursos económicos limitados" (12:92).

Además de estos aspectos, los entrevistados también ven como una potencialidad de las redes sociales, el hecho de que ahora la marca país pueda comunicar directamente con sus públicos, sin intermediarios, así como la posibilidad de estar en contacto permanente con ellos, para recibir directamente su opinión acerca de tus acciones comunicativas. Algunas citas que van en esta línea son:

- "Tiene una serie de ventajas, es decir, nadie tiene que interpretar tu mensaje, o que en principio nadie va a interpretar tu mensaje" (7:18).
- "Ahora con las redes sociales y con todas las novedades que hay en materia de comunicación pues estás más cerca de las personas y es más de interactuar y no solo de dar información" (8:38).
- "Lo bueno que tiene es que pueden estar comunicándose totalmente 24 horas, recibiendo el *feedback* de los clientes, de los consumidores y al final pues yo creo que eso es muy positivo" (8:40).

En cuanto a los problemas o amenazas que las redes sociales e internet presentan de cara a una estrategia de marca país, también se han identificado algunas coincidencias en las respuestas de los entrevistados, apareciendo la amenaza de las falsas informaciones o *fake news* como una de las más mencionadas:

- "Se pierde por ejemplo mucho el rigor y estás totalmente sujeto a *fake news*, a informaciones dirigidas a cierto tipo de target que se 'microtargetiza' súper concretamente y puedes crear una opinión pública completamente errónea" (5:15).
- "Hay tener ahora mucho cuidado ahora con el tema de la viralización de las noticias falsas, *fake news*, aquí hay que tener muy en cuenta esto" (7:17).
- "Lo que se llaman ahora las *fake news*, las falsas noticias, y haberlas 'haylas'" (11:17).
- "Todos hemos visto ya lo de las *fake news*, lo de las guerras híbridas, los ataques de hackers, las campañas de reputación... En un momento determinado tú puedes hundir una empresa, tú puedes hundir un producto, puedes hundir una organización o incluso puedes afectar mucho a la credibilidad de un país con una campaña orquestada a nivel mundial, con *fake news*, con falsos reportajes, o con lo que sea." (12:15).

Además de este problema, los entrevistados también reportan el clima de desahogo, o incluso de odio, que envuelve a las redes sociales, siendo estas a veces un lugar donde ciertos usuarios, conocidos como *haters*, se dedican a criticar gratuitamente:

- "Es un sitio donde existe mucho riesgo de manipulación por un lado, de recibir desahogos de personas que no están contentas con otros problemas y que por tanto pueden desenfocar un análisis frío o, más o menos, ponderado" (1:19).
- "Hay que saber que determinadas redes se utilizan para eso, para un desahogo y de cada 100 noticias, o cada 100 tuits, o cada 100 comentarios, pues 90 son negativos, sean sobre lo que sean" (1:93).

- “Ahora mismo la comunicación estamos un poco, o sea, el cambio de paradigma de la comunicación al digital es que todo el mundo opina y todo el mundo dice. Entonces se democratiza mucho el proceso de comunicación, pero obviamente estás abierto a que todo el mundo opine y que todo el mundo, desde su pedestal, pueda decir de ti absolutamente lo que le dé la gana” (5:14).

Por último, también se plantea como un problema la instantaneidad de las redes sociales, lo que a veces provoca una falta de profundidad en un mensaje tan importante como el de la marca país:

- “Poco puedes dar de sutil explicación o de matices a un tuit, es el impacto inmediato, es un lenguaje de la emoción y no de la información” (2:10).
- “El problema que tienen es, como decía antes, la fugacidad y la falta de profundidad, de discernimiento” (2:66).

En cuanto al tono utilizado, como se observa en la Figura 42, predomina el tono positivo al hablar de la comunicación de la marca país, contando un 54,84 % de las citas con este discurso, mientras que la neutralidad aparece en el 16,13 % de las citas y el tono negativo en un 29,03 %.

Cabe hacer aquí una apreciación y es que la gran mayoría de las citas con tono negativo se corresponden con las citas que hablan acerca de los problemas de internet y de las redes sociales. Teniendo esto en cuenta, se puede hablar de una predominancia del tono positivo a la hora de hablar de la comunicación de la marca país, concluyendo que no solo es importante, por el número de citas con la que cuenta, sino que además es beneficiosa por la mayor presencia del tono positivo.

Por último, en lo referido a las coocurrencias en las que este código incurre con los anteriores, se contabilizan hasta 12 citas en las que el código de comunicación aparece simultáneamente con el de los agentes de la marca país. En concreto, aparecen relacionadas las subcategorías de redes sociales con los del trabajo conjunto para impulsar la marca país y el de los ciudadanos como agentes de marca país, haciendo referencia a su mayor protagonismo fruto del auge de las tecnologías:

- “Es muy importante tener en cuenta, sobre todo con el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, que todos desarrollamos marca país y que esto no es algo que hagan solo los gobiernos, sino que son los gobiernos y las sociedades que acompañan al gobierno” (7:59).
- “Ya no se habla entre los gobiernos, sino entre sociedades, por eso es tan importante que la diplomacia pública, que es la relación de un gobierno con la sociedad del vecino, utilice la comunicación y la marca país” (4:15).
- “Tenemos que saber que aquí no puede hablar cualquiera con cualquiera de cualquier forma. Es decir, si la marca país es cuidar cada uno de los pasos que se dan, tienen que estar muy respaldados por análisis, por datos, por el conocimiento de la realidad, es decir, tiene que ser muy profesional” (4:17).

Además de a los ciudadanos, también se hace referencia al papel de los medios de comunicación, en concreto al peligro que puede suponer el hecho de que los países comuniquen directamente a través de las redes sociales y los medios se puedan sentir ignorados:

- “Las iniciativas de marca país van a estar, más o menos, retroalimentadas por el gobierno de turno, ese gobierno de turno va a tener los periódicos amables con el sistema y los periódicos totalmente contrarios con el sistema, hagan lo que hagan, da igual si lo hacen bien o lo hacen mal. Con lo cual, vamos a tener unos intermediadores que los hemos sorteado en primer lugar, pero que luego además van a tener interés en apoyar o en defenestrar nuestras iniciativas, sean buenas, malas o regulares. Claro, esto puede tener un problema” (7:20).

Con todo ello, quedan analizadas las respuestas en torno a la marca país, de las que se han sacado una serie de datos, siendo turno ahora de analizar las distintas categorías y subcategorías establecidas en torno a la Marca España.

4.1.4. La Marca España del Alto Comisionado para la Marca España

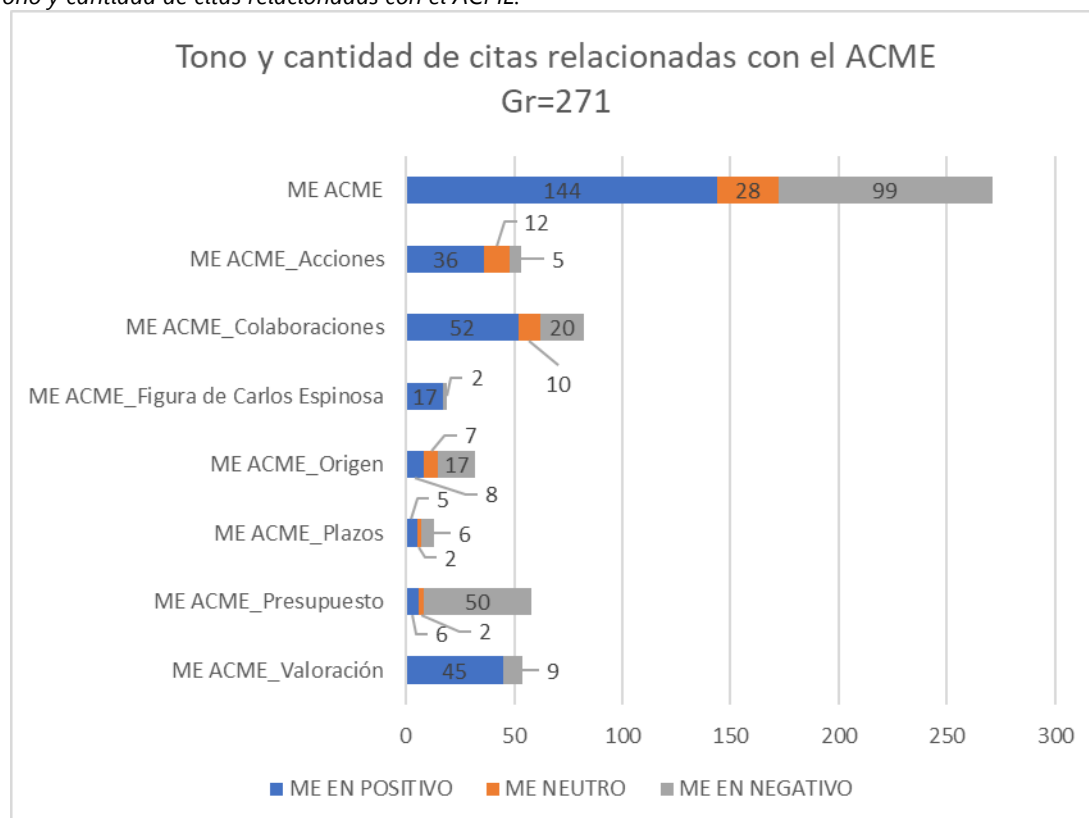
Pasando al bloque de Marca España, el primero de los códigos que se van a analizar es el que tiene que ver con el ACME, no incluyendo en este análisis el subcódigo relacionado

con la valoración que hacen los entrevistados acerca de su trayectoria, puesto que esto se reserva para un último apartado de cierre.

De este modo, como se puede ver en la Figura 43, se ha hecho referencia al ACME en un total de 271 citas, siendo el código más nombrado tanto dentro del bloque de la Marca España como en el total de los códigos utilizados.

Figura 43.

Tono y cantidad de citas relacionadas con el ACME.



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los subcódigos, se observa que el caso que cuenta con un mayor número de citas que hablan sobre él es el de las colaboraciones del ACME, que son mencionadas en el 30,26 % de las citas sobre el ACME. Algunas citas que reflejan estos subcódigos son:

- "Marca España en los primeros años colaboró muy estrechamente con empresas españolas, importantes empresas españolas y no españolas también, o sea empresas extranjeras que están asentadas en España, multinacionales extranjeras que están asentadas en España, y personalidades del mundo de la cultura, del deporte... que también comulgaban o participaban en esta necesidad de ese momento" (12:40).

- "Hicimos un montón de proyectos con la gente, con las instituciones, porque en el fondo, al no tener presupuesto propio, tenías que apoyarte en las actividades previstas e intentar darles una dimensión Marca España, que es un valor añadido" (2:35).

Como se puede observar en las citas presentadas, otra idea relacionada con las colaboraciones realizadas por el ACME es la de la falta de presupuesto, subcategoría que alcanza el 21,4 % de presencia en las citas acerca del ACME.

- "Todo eso está funcionado sin ningún tipo de presupuesto, sin ningún tipo de medio y aprovechando de aquí y de allá, y con un equipo muy comprometido, un esfuerzo muy grande, una gran pasión, una gran ilusión, y aprovechándonos de toda esa gente que se ha comprometido con Marca España" (4:110).
- "El mayor problema ha sido el presupuestario y se ha gestionado mal. Con todo lo que hemos conseguido, no hemos conseguido los fondos" (1:69).
- "¿Cuáles son los problemas de no tener ni dinero ni personal? Pues todos, claro. Es difícil" (2:32).
- "Tenemos que decir que la Marca España ha trabajado sin medios, sin posibilidades" (4:61).

El hecho de que estas dos subcategorías sean las más presentes dentro de las respuestas sobre el ACME se justifica al conocer que debido a la falta de presupuesto con la que nace el ACME, el organismo necesita de esas colaboraciones para sacar adelante sus acciones y proyectos, colaboraciones que muchas veces se basaban en pedir dinero a algún ministerio, eventos conjuntos con empresas o a que RTVE le otorgue un espacio privilegiado en su parrilla de contenidos.

Tras estos dos casos, y en un mismo nivel de presencia, se encuentran la valoración de los entrevistados acerca del ACME y las respuestas sobre las acciones que ha hecho el organismo. Como se ha comentado, el análisis de las citas acerca de la valoración será analizado más adelante, mientras que el de acciones cuenta con un 19,56 % de presencia dentro de las respuestas sobre el ACME. Esta cifra refleja que, pese a no contar con

presupuesto y depender de colaboraciones para sacar adelante sus proyectos, el ACME llevó a cabo numerosas acciones por la imagen de España. Algunas citas acerca de esta cuestión son:

- "Una de las únicas acciones internacionales fuertes que hemos hecho fue la del *videomapping* en Berlín, y el *videomapping* en Berlín, los resultados que tuvo el Barómetro de Elcano del año siguiente de la opinión de los alemanes sobre España subió un montonazo" (5:90)
- "Entonces una de las líneas de acción que hicimos en Marca España era precisamente medir, conocer, estudiar, analizar y divulgar lo que es, en resumidas cuentas, el talento español" (2:27).
- "Nosotros cada año hacemos un plan de acción, porque así lo decía el decreto de creación y así lo obligaba al Comisionado a presentarlo ante el Consejo de Política Exterior, que como se sabe está constituido en consejo de ministros y que entiende de nuestras relaciones exteriores. Y además ese plan de acción marcaba un plan de comunicación y una estrategia a largo plazo de comunicación que estaba imbricada directamente en el plan de acción" (4:36).

En cuanto al tono utilizado por los entrevistados al hablar del ACME se observa en la Figura 43 que principalmente ha sido positivo, contando el 53,14 % de las citas con este tono favorable, mientras que la neutralidad está presente en un 10,33 % y las citas negativas suponen un 36,53 % del total de citas sobre el ACME. Sin embargo, hay distintos niveles en lo que a los tonos se refiere, si se observan los subcódigos por separado.

Atendiendo a la predominancia del tono positivo, se ve en la Figura 43 que este es mayoritario en las subcategorías de Acciones y Colaboraciones, como se puede percibir en las citas mostradas líneas más arriba. También goza de una presencia mayoritaria en la valoración del ACME, que será analizada más adelante, pero donde más destaca esta positividad es en la subcategoría que pone en valor la figura de Carlos Espinosa de los Monteros, contando con un 89,47 % de positividad en las citas que se incluyen en ella. Algunas citas que sustentan esta cifra son:

- "Yo creo que el Alto Comisionado es el alma de la Oficina. Sin él no sería posible que siguiera en los términos en los que estaba previsto, es una persona espléndida, un magnífico profesional, un fuera de serie que ha dedicado seis años de su vida a la ingrata labor de ser cuestionado una y otra vez y a trabajar sin cobrar por el amor que tiene al país, porque cree firmemente en que España es un país grande e importante" (2:51).
- "Pues el Alto Comisionado es una persona totalmente convencida de lo que hacía y el proyecto yo creo, sinceramente, que el proyecto era él. O sea, era su convicción y su manera de hacer las cosas, una persona súper tranquila, yo nunca jamás le escuché una voz encima de otra ni nada, y era una persona a la que la gente le aprecia muchísimo" (5:66).
- "Lógicamente la labor de Carlos Espinosa de los Monteros como primer Alto Comisionado creo que lo ha hecho muy bien. Nueve o nueve y medio" (11:36).
- "Teníamos al frente pues a un Carlos Espinosa de los Monteros que con su pasado empresarial y su manera de ser y sus ideas, pues era el Alto Comisionado pues prácticamente ideal para llevar a cabo esa importante función en esas condiciones tan adversas" (12:56).

Estas citas muestran que los entrevistados pueden valorar positiva o negativamente el trabajo de la institución, sus colaboraciones u otras cuestiones, pero no muestran dudas a la hora de poner en valor al cargo de mayor rango del ACME, destacando tanto su trayectoria como su forma de trabajo y su dedicación al frente de Marca España.

Por su parte, en cuanto al tono negativo, se observa una presencia mayoritaria en la subcategoría del presupuesto, donde las respuestas acerca de la falta de dinero para el proyecto de Marca España contaban principalmente con esta negatividad, como se puede observar en las citas presentadas más arriba.

Además de sobre el presupuesto, también las subcategorías de los plazos y del origen del ACME cuentan con predominancia del tono negativo en sus citas, haciendo referencia

las respuestas al poco tiempo de vida con el que ha contado el ACME o a la mala situación del país cuando se crea la institución. Algunas citas que apoyan esta idea son:

- “Cinco años no es nada en un trabajo a largo plazo, cuando tenemos en cuenta que las naciones europeas cuentan con años y años de vida, e incluso siglos de percepciones determinadas que han ido calando... Esto no lo cambias en cinco años, ni en diez, ni en veinte, ni en cien...” (4:137).
- “Los partidos políticos no han asumido esto como una política de Estado y si en algún momento se han acercado o han apoyado como instituciones de muy corto plazo, pues estos temas no los entienden, no los tienen en sus prioridades” (1:68).
- “La Marca España, en un primer momento, había muchísimos problemas, bueno en la crisis económica, se pensó a pesar de que ya era un concepto del que se hablaba, la Marca España, y ya había mucha gente que hacía, obviamente y siempre se ha hecho Marca España por parte de ciertos sectores, se ve una necesidad de que España, con respecto a la crisis, y con respeto a las informaciones que aparecían, pues estaba perdiendo muchísimo papel en el ámbito internacional” (5:18).
- “Marca España, cuando nació, cuando se creó Marca España en el año 2012, nació sin presupuesto, y nació con una estructura muy limitada, muy escasa, debido, entre otros temas, a que, como recordarás, pues estábamos en plena crisis económica y en aquel momento no era posible el traer recursos para crear un nuevo organismo” (12:39).

Así pues, fruto del análisis de las respuestas en torno al ACME se puede afirmar que en general se habla positivamente del trabajo realizado por el organismo, valorando sus acciones y sus colaboraciones, mientras que se critica negativamente el hecho de que no cuente con presupuesto, pese a las malas condiciones del contexto en el que se crea, y de que se haya cancelado su proyecto con apenas seis años de trayectoria.

Coocurrencias entre ACME y otras categorías

Debido al gran número de coocurrencias que se han detectado entre la categoría del ACME y el resto de las categorías dentro del grupo de Marca España, al contrario de lo que ocurría en el caso de la marca país, se ha considerado oportuno diferenciar un apartado para analizar esta cuestión y facilitar su comprensión.

A lo largo de los apartados sobre Marca España, este subapartado irá siendo cada vez más pequeño, debido a que al analizar ahora las coocurrencias del ACME con, por ejemplo, los agentes de la Marca España, luego no se presentarán las coocurrencias de los agentes con el ACME, reduciendo progresivamente el número que van apareciendo.

Un primer hecho que destaca de las coocurrencias del ACME es la variedad presente en estas, ya que a lo largo de las citas en las que se habla del ACME se habla también del resto de categorías conjuntamente con el ACME, dejando muestra de la importancia que el ACME ha tenido en el proyecto de Marca España.

Empezando con la presencia conjunta entre el ACME y los agentes de Marca España, se han contabilizado hasta 88 citas en las que aparecen estos dos códigos simultáneamente, siendo la categoría con la que más comparte presencia el ACME. La Tabla 10 recoge el número de citas codificadas con los distintos códigos y subcódigos de estas dos categorías.

Tabla 10.

Coocurrencias entre las categorías de ACME y Agentes de la Marca España.

	ME ACME	ME ACME_Acciones	ME ACME_Colaboraciones	ME ACME_Figura de Carlos Espinosa	ME ACME_Origen	ME ACME_Plazos	ME ACME_Presupuesto	ME ACME_Valoración
ME AGENTES	88	18	59	2	6	3	11	7
ME AGENTES_ACME	17	6	1	1	1	1	-	4
ME AGENTES_Cultura	2	-	2	-	-	-	-	-
ME AGENTES_Deporte	2	-	2	-	-	-	-	-
ME AGENTES_Economía	2	-	-	-	1	-	-	1
ME AGENTES_Empresas	18	2	16	1	-	-	1	1

ME AGENTES _Españoles	6	2	-	-	-	-	-	3
ME AGENTES _Gobierno y Admon.	36	5	25	-	4	2	1	1
ME AGENTES _MMCC	16	5	16	-	-	-	-	-
ME AGENTES _Política	4	1	-	-	1	2	-	-
ME AGENTES _Trabajo Conjunto	2	1	-	-	-	-	-	-
ME AGENTES _Turismo	3	2	2	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia.

De todas las coocurrencias presentes, se observa un mayor número de citas que comparten las colaboraciones del ACME con el Gobierno y la Administración Pública como agente de Marca España, suponiendo estas 25 citas la mayor coocurrencia entre subcódigos de esta categoría. Esta cifra permite comprender la naturaleza del trabajo del ACME, basado en las colaboraciones a causa de su falta de presupuesto, pero también entender la dependencia de la administración pública, que muchas veces no se mostraba muy favorable a colaborar. Algunas citas que respaldan esta idea son:

- “Todo lo que hemos hecho, lo hemos tenido que hacer, o bien utilizando presupuestos de otros ministerios e intentando sacar y hacer algo conjuntamente para hacer una acción concreta” (1:51).
- “Hicimos un montón de proyectos con la gente, con las instituciones, porque en el fondo, al no tener presupuesto propio, tenías que apoyarte en las actividades previstas e intentar darles una dimensión Marca España, que es un valor añadido” (2:35).
- “Hubo que, evidentemente, lidiar con una serie de problemas competenciales o de recelo institucional, que se traducían en mayor o menor disponibilidad de colaborar y, por lo tanto, en mayor o menor eficacia de las acciones” (2:43).
- “La administración del Estado no se preparó para trabajar en coordinación y en cooperación con Marca España. Por lo tanto, cuando Marca España quiso ayudar

a las administraciones o estar, digamos, como el consultor que debería ser, no funcionó y no se pudo hacer” (4:66).

Las colaboraciones del ACME también están presentes en la segunda mayor coocurrencia entre el ACME y los agentes, esta vez en 16 ocasiones con las empresas y los medios de comunicación, demostrando la gran tarea colaborativa que ha realizado el ACME durante sus seis años de vida:

- “Mucha buena voluntad, por ejemplo, con la mayor parte de las empresas que trabajamos fue trabajo voluntario, o sea sin coste. Porque les interesaba a ellos también, porque en el fondo el conocimiento mejor de cómo se ve un país ayuda mucho a cualquier empresa, es decir, hay un interés recíproco en hacer esto” (2:33).
- “Los vídeos que hicimos con Televisión Española eran bastante buenos, la verdad. Yo recuerdo el primero me levantaba los pelos de la nuca, no sé si te acordarás de él o lo habrás visto. Y ponerlo en el primer anuncio después de las campanadas en La 1 es un golpe. Eso es un éxito mediático. Eso no fue hecho... Eso nos costó mucho trabajo conseguirlo” (2:57).

Continuando con las coocurrencias, a lo largo de las respuestas analizadas se han contabilizado hasta 30 citas en las que se habla del ACME y de la comunicación de Marca España, siendo esta la segunda mayor coocurrencia entre el ACME y las otras categorías. La Tabla 11 recoge la cantidad de citas en las que están presentes simultáneamente los códigos y subcódigos de estas dos categorías.

Tabla 11.

Coocurrencias entre las categorías de ACME y la comunicación de Marca España.

	ME ACME	ME ACME_Acciones	ME ACME_Colaboraciones	ME ACME_Figura de Carlos Espinosa	ME ACME_Origen	ME ACME_Plazos	ME ACME_Presupuesto	ME ACME_Valoración
ME COMUNICACIÓN	30	5	15	2	1	-	6	1
ME COMUNICACIÓN_Acciones	21	4	13	1	-	-	2	-
ME COMUNICACIÓN_Facebook	1	-	-	-	-	-	1	-

ME COMUNICACIÓN _Importancia	1	-	-	-	-	-	1	-
ME COMUNICACIÓN _Internet	7	-	2	-	-	-	3	-
ME COMUNICACIÓN _Redes Sociales	4	-	1	-	-	-	3	-
ME COMUNICACIÓN _Twitter	1	-	-	-	-	-	1	-
ME COMUNICACIÓN _Valoración	10	-	2	-	1	-	4	1
ME COMUNICACIÓN _YouTube	1	1	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de esas 30 citas con código común, se observa en la Tabla 11 que los subcódigos que más han coincidido son los de colaboraciones del ACME y acciones de comunicación, con 13 coocurrencias. Este dato va en relación a lo comentado anteriormente acerca de las colaboraciones del ACME, demostrado una vez más la gran importancia que han tenido para el ente, ahora poniendo en valor su presencia en las acciones de comunicación de Marca España. Algunas citas que respaldan esta idea son:

- "Hemos utilizado algún cauce que la comunicación digital nos permite, para lanzar a través de terceros iniciativas que funcionaban muy bien y nosotros subírnos a ellas" (4:73).
- "Sí que es verdad que siempre que hacemos algo en conjunto vamos coordinados, siempre nuestros departamentos de comunicación van alineados" (8:26).
- "Nosotros hemos hecho varios vídeos, los más conocidos de Marca España son los que se proyectan a fin de año. El día 31 de diciembre, después de las campanadas, hay un primer anuncio o vídeo que es de Televisión Española en el que Televisión Española felicita a todos los españoles. Y el segundo anuncio, después de ese, es un anuncio que hace Televisión Española junto con Marca España, que dura un minuto y que siempre a la gente le gusta" (12:32).

Tras este caso, se observa que no hay otro subcódigo que destaque individualmente, aunque sí que se puede comentar que el subcódigo del presupuesto cuenta con coocurrencias en el resto de subcódigos de la comunicación, justificando esto al hablar los entrevistados de la necesidad de utilizar las redes sociales en la comunicación al ser un canal barato y no disponer de presupuesto propio:

- “Ese es el canal utilizado. Porque como tampoco teníamos medios ni presupuesto ni nada, pues lo primero que se hizo fue trabajar en el espacio de la comunicación, el espacio audiovisual y digital” (4:51).
- “Yo creo que faltó gente, que faltaron medios y faltaron ideas, sobre todo, contenidos” (7:70).

Siguiendo con las coocurrencias, continúa en orden de presencia, las citas en las que al hablar del ACME se hace referencia también a los valores de España o de Marca España, donde se contabilizan hasta 21 citas con estas categorías conjuntas. La Tabla 12 presenta el número de citas en las que coinciden los códigos y subcódigos de estas categorías.

Tabla 12.

Coocurrencias entre las categorías de ACME y los valores de Marca España.

	ME ACME	ME ACME _Acciones	ME ACME_ Colaboraciones	ME ACME _Origen	ME ACME_ Valoración
ME VALORES	21	8	1	8	1
ME VALORES _Calidad	1	1	-	-	-
ME VALORES _Calidad de Vida	1	-	-	-	-
ME VALORES _Cálidos	2	-	-	1	-
ME VALORES _Cultura	1	-	-	1	-
ME VALORES _Deporte	2	1	-	1	-
ME VALORES _Economía	6	-	-	5	-
ME VALORES _Fiabilidad	2	2	-	-	-

ME VALORES _Fríos	3	2	-	-	-
ME VALORES _Historia	1	1	-	-	-
ME VALORES _Imagen de España	2	1	-	-	1
ME VALORES _Innovación	1	-	-	-	-
ME VALORES _Modernidad	2	2	-	-	-
ME VALORES _Seguridad	1	-	-	-	-
ME VALORES _Turismo	1	-	-	1	-

Fuente: Elaboración propia.

No se observan coincidencias muy numerosas entre los subcódigos del ACME y los valores de España, más allá de las cinco citas que se contabilizan donde se habla del origen del ACME y de la economía como potencialidad de España. Esto tiene que ver con la mala situación económica española en 2012 cuando se crea el ACME, como se ha comentado al hablar del tono utilizado en esta categoría. Los entrevistados hablaban negativamente del valor económico de España al analizar la creación del ACME, como se demuestra en citas como:

- “Lo que justifica la aparición en el año 2012 es todo lo que se escribe desde finales de 2011, y sobre todo la primera parte de 2012, sobre la economía española” (1:22).
- “Marca España nace también en ese momento para apoyar a esas empresas que están siendo atacadas en su credibilidad y en su reputación en este punto. Marca España nace en un primer momento de la crisis económica como un apoyo a la reputación y al prestigio de nuestras empresas” (12:21).

Más allá de este caso, no se observan numerosas coocurrencias, aunque se puede destacar también las ocho citas en las que se habla de las acciones del ACME y se menciona alguno de los valores de España, entendiendo que al hablar de dichas acciones se hace mención al valor que se quería potenciar o mejorar.

Avanzando con las coocurrencias del ACME con el resto de categorías, se contabiliza en el análisis de las respuestas hasta 19 citas en las que se hace mención a los rankings de la Marca España al hablar del ACME. La Tabla 13 presenta la cifra de citas en las que coocurren los subcódigos de estas categorías.

Tabla 13.

Coocurrencias entre las categorías de ACME y los rankings de Marca España.

	ME ACME	ME ACME _Acciones	ME ACME_ Colaboraciones	ME ACME_ Figura de Carlos Espinosa	ME ACME_ Valoración
ME RANKINGS	19	4	7	1	7
ME RANKINGS _Acciones	10	1	6	1	2
ME RANKINGS _Evolución	8	2	1	-	4
ME RANKINGS _Posición	2	1	-	-	1

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la Tabla 13 se observan dos principales coocurrencias, entre subcódigos, la que se produce entre las acciones llevadas a cabo en torno a los rankings y las colaboraciones del ACME, que cuenta con 6 citas, y la que surge de la valoración del ACME con la evolución de la posición de España en los rankings, donde se contabilizan cuatro casos.

La primera de ellas tiene su base en una de las principales acciones que llevó el ACME, que es la de crear una comisión interministerial, con miembros de distintos ministerios, a los que se hizo responsables de que los rankings contaran con la información actualizada y en los plazos necesarios para que la posición de España reflejara la realidad del país. Algunas citas que refutan este hecho son:

- “Escogimos 42 o 43, que de alguna forma eran la forma de medir la marca de país y nos dedicamos a asegurar, a través de una comisión interministerial, de que contaban con la última información” (2:64).
- “El informar y pasar la información más actualizada de los temas que cada ranking lleva y estudia a los elaboradores de estos rankings, es decir, el comprometernos a los que hacen, por ejemplo, la calidad de la enseñanza en España, o el nivel de

investigación en España, bueno pues que la gente del Ministerio de Ciencia o de Educación o de Justicia o de Exteriores o de Hacienda pues pudiera, a los que hacen esos rankings, pasarle la información más reciente, para que los rankings tuvieran siempre una visión y unos datos lo más actualizados y lo más verdaderos de la situación española” (12:60).

La segunda tiene que ver con la mejora de la posición de España en dichos rankings, una mejora que se comenta también como forma de valorar el trabajo del ACME de forma positiva. Por ejemplo, algunas citas sobre esto son:

- “Nos quedamos razonablemente tranquilos por las mediciones objetivas de la situación al empezar, a la mitad y al acabar, o sea, cómo ha evolucionado” (1:74).
- “Pero se consiguió demostrar, yo creo, claramente, que *se non è vero, è ben trovato*, es decir, que es un instrumento útil, que hubo una mejora clara en la percepción de la imagen país española durante este tiempo, que no necesariamente se ha debido a esto, pero que hemos sido capaces de detectar esos avances mejor porque existía Marca España, aunque sea solamente eso” (2:49).

Siguiendo con el análisis de las coocurrencias del ACME con el resto de categorías, se contabilizan hasta 15 casos en los que se habla de los beneficios de la Marca España al mismo tiempo que se comentan cuestiones sobre el ACME. La Tabla 14 recoge el número de citas en las que se hablan de estas categorías y de sus subcategorías.

Tabla 14.

Coocurrencias entre las categorías de ACME y los beneficios de Marca España.

	ME ACME	ME ACME _Acciones	ME ACME _Colaboraciones	ME ACME _Figura de Carlos Espinosa	ME ACME _Origen	ME ACME _Valoración
ME BENEFICIOS	15	2	3	1	5	5
ME BENEFICIOS _Economía	2	-	-	-	2	-
ME BENEFICIOS _Empresas	5	-	1	1	3	-
ME BENEFICIOS _General	1	1	-	-	-	-

ME BENEFICIOS _Imagen de España	2	-	-	-	-	2
ME BENEFICIOS _Turismo	3	-	-	-	1	2

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en la Tabla 14, no se observa ninguna coocurrencia predominante, apareciendo como más numerosa las tres citas que se contabilizan en las que se habla del origen del ACME y de los beneficios para las empresas que genera la Marca España. Esto va en relación a lo comentado acerca del origen del ACME y de la economía como valor de España, como se hablaba mal de la economía, los entrevistados comentan que en el origen de la Marca España aparece una voluntad de mejorar y de beneficiar a las empresas españolas:

- “En ese momento, que había una grave crisis de imagen de España, se apostó por realmente hacer una política de Estado que se interesara específicamente por ese tema y defendiera a sus empresas, y defendiera pues ese tipo de intereses” (5:19).
- “Marca España nace también en ese momento para apoyar a esas empresas que están siendo atacadas en su credibilidad y en su reputación en este punto. Marca España nace en un primer momento de la crisis económica como un apoyo a la reputación y al prestigio de nuestras empresas” (12:21).

De hecho, una de estas citas habla también de la economía como valor de España y ha sido presentada anteriormente para ejemplificar la coocurrencia entre la economía como valor de España y el origen del ACME.

En cuanto a las coocurrencias del ACME con las percepciones sobre España o la Marca España, se han identificado hasta nueve citas en las que se hace referencia a estas dos categorías a la vez. La Tabla 15 recoge las cifras en torno a las coincidencias de estas categorías y sus correspondientes subcategorías.

Tabla 15.

Coocurrencias entre las categorías de ACME y las percepciones de España y de Marca España.

	ME ACME	ME ACME _Acciones	ME ACME _Figura de Carlos Espinosa	ME ACME _Origen	ME ACME _Plazos
ME PERCEPCIONES	9	5	1	2	1

ME PERCEPCIONES _Autoestima	3	2	-	1	-
ME PERCEPCIONES _Estereotipos	2	2	-	-	-
ME PERCEPCIONES _Realidad	3	1	-	1	-
ME PERCEPCIONES _Variables por zona	1	1	-	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Como en el caso anterior de los beneficios, no se observa una coocurrencia entre subcódigos que predomine sobre el resto, ya que el número de coincidencias entre estas categorías no es muy superior. Se pueden mencionar las dos citas en las que se habla de las acciones del ACME y de la autoestima y los estereotipos acerca de España, donde se hace referencia al trabajo que ha realizado la institución para mejorar esa autoestima y superar ciertos estereotipos acerca de nuestro país.

- “Luchar contra eso fue nuestro primer objetivo. En el exterior contra los estereotipos y en el interior contra la autoestima, o sea, empezar por el principio” (4:56).

Por último, para finalizar con las coocurrencias del ACME, se han contabilizado tres citas en las que se hace referencia a España Global, la nueva denominación del ACME. En concreto, estas tres citas se incluyen dentro del subcódigo de valoración, mencionando a España Global al mismo tiempo que se valora el ACME y hablando acerca de cómo podrá cambiar la gestión de la Marca España con el nuevo organismo.

- “No existía de forma centralizada ningún intento del Gobierno español de contrarrestar esa información sesgada para dar una imagen más verídica y real de qué es la democracia española y cómo está reaccionando el Gobierno y el Estado en conjunto ante ese desafío soberanista y ahora esa Secretaría de Estado tiene más claramente asignado este papel” (10:30).
- “Yo creo que la labor que han hecho y harán será magnífica, porque es una labor preciosa, trabajar para potenciar la imagen de España” (11:41).

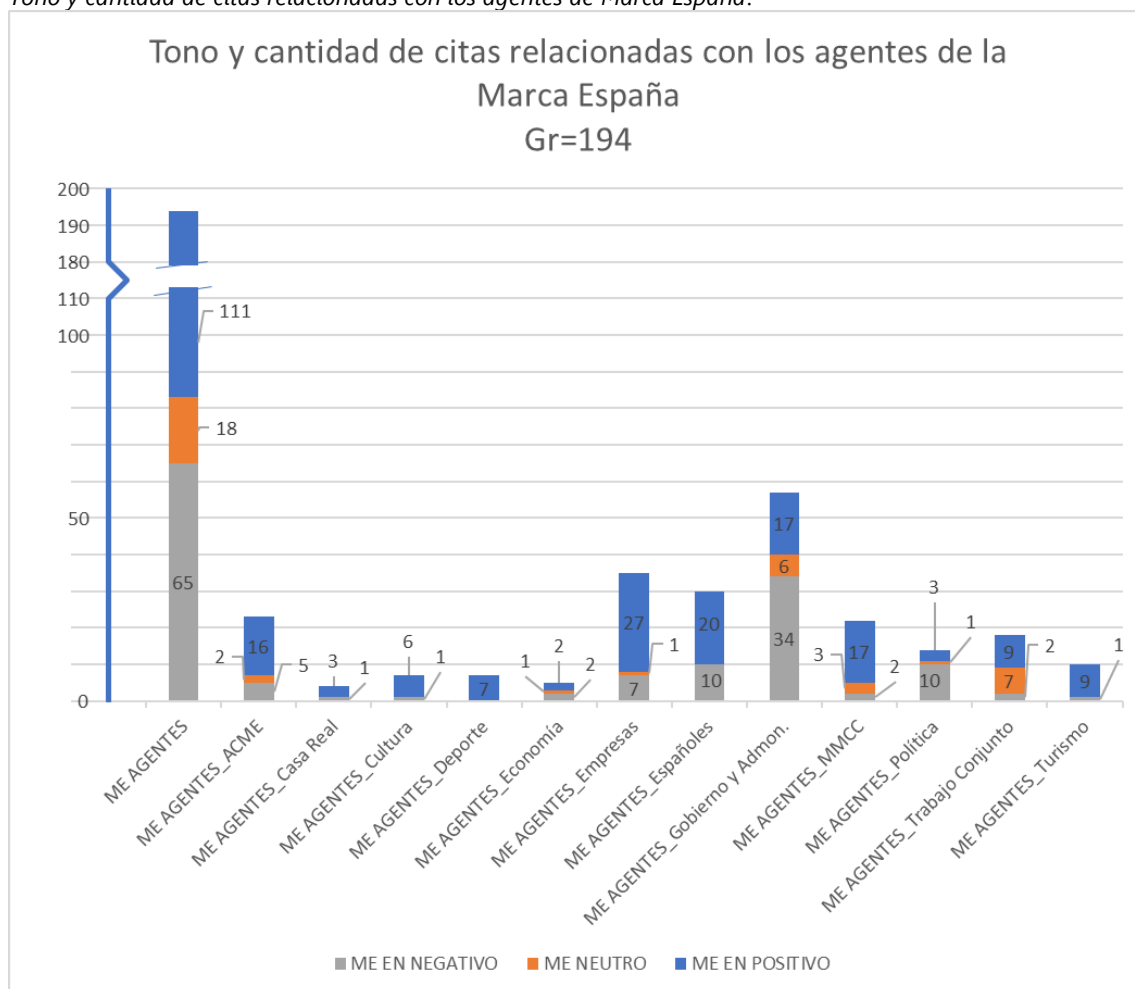
Con todo, quedan analizadas las coocurrencias del ACME, que al ser la institución central de la Marca España durante seis años, y objeto de estudio central de la presente tesis, ha contado con numerosa presencia cruzada con las distintas categorías restantes.

4.1.5. Agentes de la Marca España

La segunda de las categorías en torno a la Marca España es la de los agentes que influyen, positiva o negativamente, en su desarrollo. Sobre esta categoría se han identificado un total de 194 citas, que se distribuyen entre sus distintos subcódigos como se presenta en la Figura 44.

Figura 44.

Tono y cantidad de citas relacionadas con los agentes de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en la Figura 44, hay un actor de la Marca España que cuenta con una mayor presencia en las entrevistas realizadas. En concreto, las citas en las que se hace referencia al Gobierno y a las Administraciones Públicas como impulsores de la Marca España alcanzan el 29,38 % de presencia de las citas sobre los agentes. Este dato refleja

la importancia que tiene el sector público en una iniciativa como la Marca España, que aunque no cuenta con presupuesto, sí que está incluida dentro de la administración por lo que depende directamente de ese sector. Algunas citas que reflejan la importancia del Gobierno y las instituciones como agentes de Marca España son:

- "Ha habido en general ministros de Asuntos Exteriores que han entendido que la labor de su Ministerio era abrir cauces a empresas o individuos españoles y lo han hecho bien" (1:63).
- "Con una gran pasión y con un punto de partida que nos dio el Ministerio de Asuntos Exteriores que es ya un apoyo institucional potentísimo" (4:155).
- "El Ministerio nos prestó, muy amablemente, funcionarios, diplomáticos y administrativos que pudieron conformar pues el esqueleto de Marca España" (12:96).

En un segundo nivel de presencia se observan dos agentes con niveles similares. El primero de ellos es el de las empresas como impulsores de la Marca España, con una presencia del 18,04 %. Este hecho se puede justificar con la propia naturaleza del proyecto de Marca España, que como se ha explicado nace con la voluntad de apoyar a las empresas en sus internacionalizaciones, siendo estas a su vez también agentes de nuestra marca país en el extranjero.

Los españoles, que aparecen como el tercer agente más mencionado, están presentes en el 15,46 % de las citas sobre los agentes, cifra que entra en sintonía con la importancia que se les da a los ciudadanos como actores de la marca país y que se ha comentado con anterioridad en el apartado de los agentes de marca país. Entre las citas que hablan sobre estos agentes destacan:

- "Ha habido bastante apoyo de, en aquellos países donde había colonia española, donde había una buena Cámara de Comercio española en el exterior, donde había asociaciones de empresarios españoles, o que fueran españoles en una o dos generaciones antes, es decir, en eso ha habido siempre bastante apoyo" (1:64)

- "Ellas conscientes de la necesidad de mejorar la imagen país, porque son claramente conscientes de que es un plus para la exportación, y estábamos en plena fase de ampliación de la exportación, se mostraban mucho más decididas a apoyar casi todo tipo de proyectos que hacíamos con ellas. ¿Por qué? Porque le veían el beneficio" (2:75).
- "La sociedad española hoy sale y sabe que defiende Marca España y que si defiende el aceite está defendiendo su país y el interés y el beneficio del ciudadano que vive al lado" (4:118).
- "Marca España no gana un partido de fútbol, Marca España no hace un túnel, Marca España no gana un Oscar, son los españoles los que hacen el túnel, los que ganan el Oscar, los que ganan el partido de fútbol, los que son miembros de la Organización Nacional de Trasplantes..." (12:72).

Tras estos tres actores principales a los que se hace mención en las respuestas de los entrevistados, se puede también destacar la presencia del propio ACME como actor de la Marca España, que alcanza el 11,86 % de presencia, a los medios de comunicación españoles, con un nivel de presencia del 11,34 % y a la mención a la necesidad del trabajo conjunto de todos los agentes para la Marca España, cuya referencia supone el 9,28 % de las citas sobre esta categoría, una cifra muy inferior a lo que los propios entrevistados comentaban sobre la marca país en general, donde el trabajo conjunto suponía el principal agente impulsor de esta. Este hecho puede tener su justificación en la propia Marca España, que al nacer como un organismo público se responsabiliza a este sector público o al ente creado en esa tarea y no se hace tanta referencia al trabajo conjunto sobre ella, algo que sí se comenta cuando se habla de la marca país en general. Algunas citas que hacen referencia a estos agentes son:

- "El Comisionado desde el principio incorporó a su discurso y se ha incorporado también a la comunicación y a los conceptos que maneja Marca España, la marca paraguas. Es también un concepto trabajado por los teóricos de gestión de marca que le va muy bien a España. Nosotros, todos, debemos de estar bajo el mismo paraguas, pero cada uno tiene su perfil distinto" (4:58).

- "Yo creo que la presencia de ese canal desde hace décadas es la mejor forma de representar la marca de un país, porque es una emisión 24 horas, abierta a todo el que la quiera consumir, y que ha difundido mucho pues los valores, los personajes, la cultura, los contenidos de lo que tiene lugar en nuestro país." (9:19).
- "El uso debe ser de todos y cada uno de los ciudadanos porque Marca España somos todos y desde el principio así lo hicimos, y toda nuestra comunicación está en primera persona del plural, para que calase y hacer pedagogía" (4:48).

En cuanto al tono utilizado, se observa que en general se habla de forma positiva acerca de los agentes de Marca España, siendo mayoritario el tono positivo con un 57,22 % de presencia en las respuestas codificadas. Por su parte, el tono neutro supone el 9,28 % y el negativo el 33,51 % de las respuestas, reflejado que al hablar de los agentes también se observa esa polarización entre positivo y negativo.

En general se observa que se habla de forma positiva en la mayoría de los agentes establecidos, yendo esto en relación al global de la categoría. Sin embargo, hay algunas consideraciones que hacer al respecto sobre las citas negativas e, incluso, neutras.

Empezando por las citas con tono neutro, se observa que estas se concentran en su mayoría en el agente que habla sobre el trabajo conjunto para impulsar la Marca España, aunque pese a eso no llegan a superar las citas con tono positivo. Este hecho va en relación a lo comentado con el trabajo conjunto para la Marca España y para la marca país, muchas de estas citas hablaban sobre la Marca España y la necesidad de un trabajo conjunto, pero de una forma teórica, de un supuesto en el que lo ideal tendría que ser así, llegando casi a realizar una definición y utilizando por tanto un tono neutro. Este hecho refuerza lo comentado y es que al hablar del proyecto de Marca España no se hace tanta referencia al trabajo conjunto como cuando se habla de forma genérica o teórica sobre una estrategia de marca país. Algunas citas que van en esta línea son:

- "Siempre nosotros hemos defendido que la Marca España se hace entre todos" (1:11).

- "Desde el punto de vista interno lo que hay que hacer y lo que sí se planteó y así se presentó en el primer plan de acción es que Marca España somos todos. Si todos hacemos marca país, todos tenemos que trabajar a favor de esas estrategias" (4:45).
- "El país en realidad lo hacemos entre todos y la imagen que proyecte el país la estamos haciendo entre todos" (5:32).

En cuanto al tono negativo, este se concentra sobre todo en el Gobierno, aunque también en la política y los propios españoles. Sobre esto, los entrevistados hacen referencia a la poca implicación que han tenido tanto las instituciones públicas, con el Gobierno a la cabeza, como los partidos políticos, a la hora de apoyar el proyecto de la Marca España, acusándolos de poner más trabas que beneficios en algunos casos, e incluso de intentar apropiarse el proyecto, no partidista, para algún partido político, lo cual afectaba directamente al desarrollo de la Marca España. Algunas citas sobre esta cuestión son:

- "Nosotros hacíamos un plan de acción cada año, que sometíamos al Consejo de Ministros, a una reunión específica que había para el tema de Marca España donde estaban los diez o doce ministros que tenían algo que ver con el tema, donde nos daban palmaditas y nos decían que muy bien, que estaba muy bien todo eso, pero donde el señor Montoro, como protagonista principal de la propiedad de la caja, pues no ablandaba" (1:50).
- "Los partidos políticos no han asumido esto como una política de Estado y si en algún momento se han acercado o han apoyado como instituciones de muy corto plazo, pues estos temas no los entienden, no los tienen en sus prioridades (1:68).
- "La respuesta social de personas y empresas a favor de la Marca España superó con muchísimo a la que tuvieron políticos, cargos, altos cargos y estructuras estatales. Con mucho." (4:65).
- "La coordinación y lo que, en algunas ocasiones, el Comisionado llamaba Reinos de Taifa, por no acusar a las distintas instituciones, e incluso a los distintos

Ministerios, e incluso a los distintos Departamentos, e incluso a los mismos organismos, de trabajar contra la Marca España por envidias, celos y lo de siempre" (4:56)

Sobre los españoles, se hace referencia a la propia autoestima de los ciudadanos de España que les lleva a hablar mal del propio país por inercia, sin pararse a pensar acerca de si realmente la realidad es así de negativa, lo que a veces lleva a que actúen negativamente como agentes de Marca España:

- "Que alguien venga aquí y se le hable mal y escuche a los propios españoles hablar mal de su país, o que tú vayas al extranjero y te dediques a decir "España es una mierda" pues tal. Pues si alguien escucha a un español hablar fatal de su país, pues la gente es el concepto que se lleva" (5:92).
- "Los españoles no apreciamos lo nuestro, ni apreciamos nuestra historia, ni apreciamos lo bueno que tenemos. ¿Que tenemos cosas malas? Por supuesto. Y en lo individual también. Tenemos cosas malas y tenemos cosas buenas. Pero no sabemos apreciar lo bueno en conjunto" (11:23).
- "Siempre tienes gente que te va a criticar y que va a identificarte pues con todo lo malo o todo lo negativo que pasa en nuestro país" (12:100).

El último apunte sobre el tono negativo es acerca de las empresas, en concreto al caso de Inditex, quien ha sido mencionado en varias ocasiones por los entrevistados como caso de empresa española que podría ser agente de Marca España pero que no lo es al ocultar su procedencia en el extranjero por si la mala imagen de España, sobre todo en los años de la crisis, pudiera afectar a sus ventas:

- "Hay marcas por ejemplo que no lo llevan tan a gala, por ejemplo puede ser Inditex, hay mucha gente que no tiene ni idea de que es española, y otras empresas que sí llevan muchísimo a gala" (5:10).
- "Pero Zara muy poca gente sabe que es española. En el mundo. Porque estoy haciendo este estudio en Estados Unidos, Rusia, Japón, Reino Unido, cinco mercados más España, para contrastar. Muy poca gente sabe que es española y

teniendo más de 1.000 tiendas en el mundo, imagínate qué contribución podría hacer” (6:17).

- “Empresas como Zara, por ejemplo, o el imperio Inditex, se jactaban de hablar en el exterior que ellos eran una marca global y no una marca española, sobre todo en los años de la crisis, porque entendían que eso les podía quitar clientes” (7:36).

Coocurrencias entre los agentes de Marca España y otras categorías

Pasando a analizar la aparición de otras categorías en las citas en las que se hace referencia a los agentes de la Marca España, cabe primero concretar que no se incluirán aquí aquellas en las que se hable del ACME, puesto que ya se han analizado anteriormente. Además de las mencionadas con el ACME, los entrevistados han hecho referencia al resto de categorías al hablar de los agentes de la Marca España, al igual que sucedía con las respuestas sobre el ACME.

Yendo de más coocurrencias a menos, la categoría con la que los agentes más han compartido presencia es la de la comunicación, con la que se han contabilizado hasta 24 citas en las que se hace mención a los dos conceptos. La Tabla 16 refleja el número de citas en las que se habla de estas dos categorías y sus respectivas subcategorías.

Tabla 16.

Coocurrencias entre las categorías de agentes y comunicación de Marca España.

	ME COMUNICACIÓN	ME COMUNICACIÓN _Acciones	ME COMUNICACIÓN _Importancia	ME COMUNICACIÓN _Internet	ME COMUNICACIÓN _Redes Sociales	ME COMUNICACIÓN _Valoración
ME AGENTES	24	16	2	3	2	3
ME AGENTES _ACME	4	2	-	-	-	1
ME AGENTES _Economía	1	1	-	-	-	-
ME AGENTES _Empresas	2	2	-	1	-	-
ME AGENTES _Españoles	6	2	2	1	2	-
ME AGENTES _Gobierno y Admon.	4	3	-	-	-	1
ME AGENTES _MMCC	7	7	-	-	-	1

ME AGENTES _Trabajo Conjunto	3	3	-	-	-	-
ME AGENTES _Turismo	1	-	-	1	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las distintas coocurrencias entre subcódigos, destacan las siete citas en las que se habla conjuntamente de los medios de comunicación como agentes de Marca España y de las acciones de comunicación llevadas a cabo. En concreto, estas citas hacen referencia a la realización del vídeo conjunto entre RTVE y Marca España, donde se presenta al medio televisivo como un agente para la Marca España, a la vez que se trata de una acción comunicativa del ente:

- “Te da mucho margen de productos el vídeo y por lo tanto tenemos los mejores profesionales en Televisión Española y había que saber aprovecharlos bien, y se ha trabajado mano a mano con el equipo de producción de Televisión Española” (4:98).
- “Nosotros hemos hecho varios vídeos, los más conocidos de Marca España son los que se proyectan a fin de año. El día 31 de diciembre, después de las campanadas, hay un primer anuncio o vídeo que es de Televisión Española en el que Televisión Española felicita a todos los españoles. Y el segundo anuncio, después de ese, es un anuncio que hace Televisión Española junto con Marca España, que dura un minuto y que siempre a la gente le gusta” (12:32).

Destaca también la presencia de citas en las que se habla de las acciones comunicativas junto con el Gobierno o el trabajo conjunto, contando con 3 citas cada una de estas subcategorías, debido a lo comentado de la necesidad del ACME de apoyarse en otros agentes para la realización de sus acciones acusando la falta de presupuesto.

Se puede observar también que los españoles son el segundo agente con más coocurrencias, aunque repartidas entre las distintas subcategorías de la comunicación y basándose en la idea de que los españoles, a través de las redes sociales pueden comunicar a todas horas cuestiones sobre Marca España:

- “Lo importante de la comunicación es que la comunicación de la marca la hagan los ciudadanos, eso es lo importante. Empoderar a los ciudadanos para que sean ellos los portavoces de su propia marca” (12:14).
- “Que sean ellos con sus Twitter, sus WhatsApp, sus Periscope, con sus cosas los que vayan diciendo esto, “estoy aquí, estoy orgulloso, esto estamos haciéndolo bien, España se compromete con el cambio climático, España se compromete con la construcción europea, estoy orgulloso de que mi país haya hecho esto o lo otro”, es empoderar al ciudadano” (12:68).

Siguiendo con las coocurrencias, los entrevistados han hecho referencia a las percepciones sobre España o la Marca España al hablar de los agentes de esta en hasta 13 ocasiones. La Tabla 17 recoge esta cifra y la de citas en las que se habla conjuntamente de las distintas subcategorías correspondientes.

Tabla 17.

Coocurrencias entre las categorías de agentes y percepciones de la Marca España.

	ME PERCEPCIONES	ME PERCEPCIONES _Autoestima	ME PERCEPCIONES _Realidad
ME AGENTES	13	8	3
ME AGENTES _ACME	1	-	1
ME AGENTES _Cultura	1	-	-
ME AGENTES _Empresas	1	-	-
ME AGENTES _Españoles	7	6	1
ME AGENTES _Gobierno y Admon.	1	1	-
ME AGENTES _MMCC	1	1	-
ME AGENTES _Política	1	1	-
ME AGENTES _Trabajo Conjunto	2	1	1

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la tabla se puede observar cómo destaca una coocurrencia entre subcódigos, la de los españoles como agentes de Marca España y la autoestima propia, ideas de las que se habla en hasta seis ocasiones. Esto va en relación a lo comentado en el marco

teórico acerca de la poca autoestima que tienen los españoles acerca del propio país o lo poco que valoran los productos nacionales. Esta idea también ha sido reflejada en las entrevistas, como se puede observar en las siguientes citas:

- “Los españoles no apreciamos lo nuestro, ni apreciamos nuestra historia, ni apreciamos lo bueno que tenemos. ¿Que tenemos cosas malas? Por supuesto. Y en lo individual también. Tenemos cosas malas y tenemos cosas buenas. Pero no sabemos apreciar lo bueno en conjunto” (11:22).
- “Siempre tienes gente que te va a criticar y que va a identificarte pues con todo lo malo o todo lo negativo que pasa en nuestro país” (12:100).

Al margen de esta cuestión, no se observan picos de coocurrencias, más allá de citas puntuales en las que se habla de dos cuestiones a la vez.

Continuando con las categorías, del análisis de las entrevistas se han extraído diez citas en las que los entrevistados hablan a la vez de los agentes y de los beneficios de la Marca España. La Tabla 18 recoge esta cifra junto con la de citas en las que se habla conjuntamente de sus respectivas subcategorías.

Tabla 18.

Coocurrencias entre las categorías de agentes y beneficios de la Marca España.

	ME BENEFICIOS	ME BENEFICIOS _Empresas	ME BENEFICIOS _General	ME BENEFICIOS _Imagen de España	ME BENEFICIOS _Turismo
ME AGENTES	10	3	4	2	1
ME AGENTES _ACME	1	-	-	1	-
ME AGENTES _Cultura	1	-	-	-	1
ME AGENTES _Empresas	3	2	1	-	-
ME AGENTES _Españoles	3	1	1	-	-
ME AGENTES _Gobierno y Admon.	2	-	1	-	-
ME AGENTES _Trabajo Conjunto	2	-	1	1	-

Fuente: Elaboración propia.

Pese que no se observan coocurrencias significativas entre subcódigos, más allá de las dos citas en las que se habla de las empresas como agentes y beneficiadas de la Marca España, sí que se puede comentar el hecho de al hablar de los beneficios, se tenga a las empresas y a los españoles como los principales agentes, así como que cuando se hace referencia al beneficio general, se hable también de distintos agentes de Marca España.

También son diez las citas en las que los entrevistados hacen referencia a los valores de España o de la Marca España al hablar sobre los agentes de esta. La Tabla 19 recoge esta cifra junto al número de coocurrencias entre los subcódigos de estas categorías.

Tabla 19.

Coocurrencias entre las categorías de agentes y valores de la Marca España.

	ME VALORES	ME VALORES _Cultura	ME VALORES _Diversidad	ME VALORES _Economía	ME VALORES _Historia	ME VALORES _Imagen de España	ME VALORES _Solidaridad	ME VALORES _Turismo
ME AGENTES	10	2	1	1	1	2	1	1
ME AGENTES _Cultura	1	1	-	-	-	-	-	-
ME AGENTES _Empresas	1	-	-	1	-	-	-	-
ME AGENTES _Españoles	4	-	1	-	1	-	1	-
ME AGENTES _Gobierno y Admon.	1	-	-	-	-	-	-	-
ME AGENTES _MMCC	1	1	-	-	-	-	-	-
ME AGENTES _Trabajo Conjunto	1	-	-	-	-	1	-	-
ME AGENTES _Turismo	1	-	-	-	-	1	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en caso de los beneficios, no se observa una gran coocurrencia entre los distintos subcódigos planteados, siendo las que aparecen citas únicas sobre esos temas. Pese a todo, destaca el papel que se le da a los españoles como agentes de Marca España a la hora de presentar los distintos valores de nuestro país.

Avanzando con el resto de categorías, los entrevistados han hablado conjuntamente de los agentes de la Marca España y de los rankings de nuestro país en nueve ocasiones, tal y como se refleja en la Tabla 20.

Tabla 20.

Coocurrencias entre las categorías de agentes y rankings de la Marca España.

	ME RANKINGS	ME RANKINGS _Acciones	ME RANKINGS _Evolución
ME AGENTES	9	5	4
ME AGENTES _Economía	2	-	2
ME AGENTES _Empresas	1	-	1
ME AGENTES _Gobierno y Admon.	5	5	-
ME AGENTES _MMCC	1	-	1

Fuente: Elaboración propia.

En esta ocasión sí que se identifica una coocurrencia mayoritaria entre subcódigos, que es la que se produce entre el Gobierno y las instituciones y las acciones llevadas a cabo en torno a los rankings, donde se contabilizan hasta cinco citas que hablan de ello. Estas citas hablan de la ya mencionada comisión interministerial creada para realizar un seguimiento de los rankings y encargarse de que estos tengan información actualizada y adecuada dentro de los plazos exigidos. Algunas citas en esta línea son:

- “Ese es el concepto, intentar calibrar mejor, conocer mejor, cómo estaba el ranking, en qué consistía el ranking y suministrar y responsabilizar a cada departamento ministerial para que se asegurase de que en tiempo real estaban las actualizaciones disponibles y enviadas” (2:19).
- “Que se aseguraran que la información que salía de esos ministerios hacia allí estuviera en tiempo, fuera completa, fuera verídica, de forma que los aspectos positivos, o todos, de la realidad española se recogieran mucho mejor en esos rankings y yo creo que ahí sí se ha avanzado” (10:41).

Por último, también se contabilizan hasta cuatro citas en las que al hablar de los agentes de Marca España se hace mención a España Global, en concreto, esto se produce cuando

se critica a los agentes gubernamentales y políticos que han protagonizado el cambio del ACME hacia España Global, pero también al hablar de la nueva estrategia de marca país que lleva España Global, que según comenta un entrevistado, está mucho más protagonizada por el Gobierno:

- “Se va a hacer más trabajo de acuerdo con la Secretaría de Estado de Comunicación que está en Moncloa y más utilizar ese término de España Global” (1:82).
- “Me da mucha pena que, por culpa del concepto manipulador, si se quiere, o patrimonializador de los responsables políticos e institucionales de lo que es Marca España, se ha despilfarrado esa energía y esa demanda que había en la sociedad, que pude comprobarla personalmente” (4:129).

Quedan analizadas así las coocurrencias de los agentes de Marca España, donde lo que más ha destacado es su interacción con la comunicación de Marca España, justificándose esto con lo comentado acerca de la necesidad del ACME de realizar sus acciones de forma conjunta con otros agentes al no disponer de presupuesto propio.

4.1.6. Beneficios de la Marca España

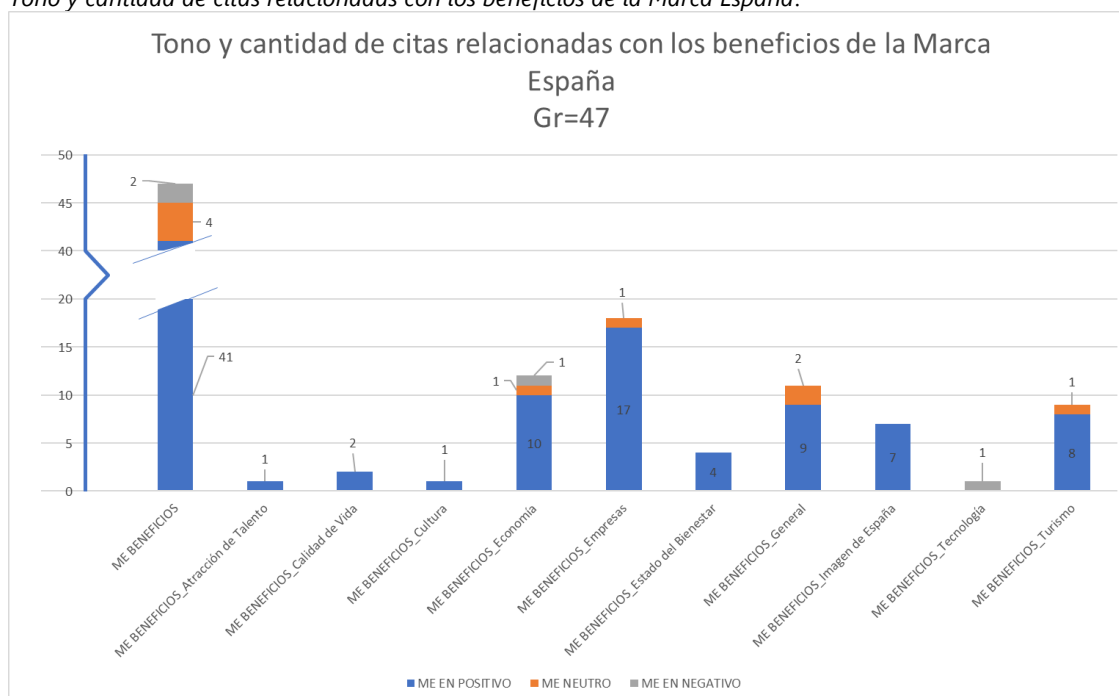
Otra de las principales categorías en torno a la Marca España tratada por los entrevistados es la de los beneficios de la Marca España, una cuestión sobre la que se han extraído hasta 47 citas analizando las respuestas de las entrevistas en profundidad realizadas.

Estas citas se han distribuido de distinta manera entre los distintos subcódigos de la categoría, suponiendo cada uno de ellos uno de los beneficios de Marca España, como se puede observar en la Figura 45.

Lo que primero destaca al ver el número de citas de los distintos códigos es que, según los entrevistados, el principal beneficiado de la estrategia de Marca España es el sector económico, tanto en general como en la vertiente de las empresas.

Figura 45.

Tono y cantidad de citas relacionadas con los beneficios de la Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

En concreto, las citas en las que se habla de las empresas como beneficiadas de la Marca España suponen el 38,3 % del total de citas sobre los beneficios, mientras que las que hablan sobre los beneficios para la economía alcanzan el 25,53 % de presencia. Algunas citas que tratan sobre esto son:

- "Todos los datos que hay de la opinión que tiene, básicamente, el cuerpo exportador, las empresas que salen fuera, y además de una manera muy creciente, es que estar asociados a Marca España les beneficia" (1:83).
- "Es verdad que primero le va mejor a los intereses económicos, a las empresas" (7:37).
- "A parte el tema de atraer riqueza, el retener talento, la internacionalización de las empresas... que al final España es un mercado muy pequeño en comparación con el mundo, entonces pues en cuantos más sitios esté, pues más va a vender, mejor va a ser la economía española y a su vez se va a atraer más riqueza" (8:19).
- "Lo que beneficia a las empresas españolas en su relación con el exterior, beneficia a toda la economía española finalmente" (10:35).

Esta idea del sector económico como el principal beneficiado va en relación también con lo hablado acerca de la importancia que ha tenido la economía dentro de la iniciativa de Marca España liderada por el ACME, donde las empresas aparecían también como principales agentes del impulso de nuestra marca país.

Después del sector económico, aparecen como beneficios de la Marca España más mencionados por los entrevistados el beneficio general de la sociedad, cuyas citas alcanzan un 23,40 % de presencia; el sector turístico, que alcanzan un 19,15 % de presencia y la imagen de España, a la que se hace referencia en el 14,89 % de las citas sobre beneficios de Marca España.

En ese sentido, algunas citas que hablan sobre el beneficio general de la Marca España incluyen un condicional, es decir, se habla acerca del beneficio general siempre y cuando la estrategia sea adecuada e ideal, lo cual no acaba de especificar si realmente el proyecto de Marca España del ACME beneficiaba en general a la sociedad. Algunas citas en torno a esta idea son:

- “Bueno, a todos. Es decir, si la haces bien a todos. Eso es fundamental y eso es la clave de toda marca” (4:26).
- “Si nosotros conseguimos mejorar nuestra proyección exterior y nuestra reputación, esto va a suponer que vamos a poder finalizar mejores acuerdos comerciales, con lo cual a nuestras empresas les irá mejor. Si a nuestras empresas les va mejor, supuestamente a los ciudadanos también les va mejor, es decir, todo es una espiral. También podemos alcanzar mayores niveles de bienestar, supuestamente el Estado va a tener más ingresos porque también va a tener más impuestos y va a poder desarrollar más políticas públicas y va a poder desarrollar más estado del bienestar” (7:35).
- “Pues a todo el mundo, porque en la medida en que una buena imagen afecta a cosas como la exportación de las empresas españolas, el turismo que atrae España, la capacidad de inversión hacia la economía española, incluso la aceptación de empresas multinacionales españolas fuera de España, pues afecta en general a la economía española, y la economía española afecta a todos,

porque una buena economía saludable y creciente también aporta más recursos a los presupuestos del Estado y, por lo tanto, al estado del bienestar y al bienestar de todos los españoles en definitiva” (10:14).

En cuanto al turismo y a la imagen de España como beneficiados del ACME, los entrevistados han comentado cuestiones como estas:

- “Si como consecuencia del acto de la marca, se recupera confianza en España, pues vienen más turistas, vienen más inversores” (1:26).
- “Ese patrimonio mundial, que somos el tercero del mundo, China, Italia y España. 193 países en el mundo. En una cola de 193 personas, somos el tercero. Pues eso precisamente son potencialidades que aporta Marca España a Turespaña” (11:35).
- “Creo que ahora tenemos una imagen, una imagen que no es un logo” (4:108).
- [Sobre la mejora de la imagen de España] “No es que lo considere yo, es que los datos lo muestran clarísimamente, ha habido un repunto muy importante desde el 2012 hasta aquí. Muy, muy sustancial” (10:13).

Como se puede ver, fruto del desarrollo de la Marca España los entrevistados argumentan que además de resultar más atractivo para los turistas, se ha logrado que la propia imagen de España mejore y se asiente en el imaginario internacional, como se refleja en los rankings de medición.

Cabe también destacar el hecho de la no presencia de los beneficios para la política nacional e internacional de España en las respuestas de los entrevistados. Mientras que al hablar de los beneficios de la marca país sí que se reseñaba que esta podía favorecer a la influencia del país en los organismos internacionales, no se ha comentado esta cuestión al ser preguntados sobre el caso español, lo cual lleva a pensar que no se trataba de una de las prioridades del proyecto liderado por el ACME.

En cuanto al tono utilizado por los entrevistados, se observa en esta categoría una clara superioridad del tono positivo al hablar sobre los beneficios de la Marca España, muy superior a la cifra de tono positivo utilizado en el resto de categorías. Esto se puede

justificar en el hecho de que al hablar de beneficios ya se está hablando de una cuestión positiva, lo cual lleva a que la respuesta tenga esa tonalidad favorable.

En concreto, las citas con tono positivo suponen el 87,23 %, mientras que las que cuentan con tono neutro suponen un 8,51 % del total y las de tono negativo apenas alcanzan un 4,26 % de presencia en las citas sobre los beneficios de la Marca España.

Precisamente sobre las citas con tono negativo, estas hacen referencia a la economía y a los beneficios para la tecnología española, siendo esta la única referencia a la tecnología en las entrevistas:

- “Hay otros sectores, como es el tecnológico, en el que es más difícil” (8:46).

La idea en torno a esta cuestión era que mientras que la Marca España beneficia directamente a sectores como la economía o el turismo, lo tiene más difícil a la hora de apoyar al sector tecnológico, bien por las propias características del sector, o bien por la poca predisposición a ello.

Coocurrencias entre los beneficios de Marca España y otras categorías

En lo referente a la presencia de otras categorías en las citas en las que se hace mención a los beneficios de la Marca España, ya se han mencionado y analizado las interacciones de los beneficios con el ACME y con los agentes de la Marca España. A diferencia de los casos anteriores, no aparecen mencionadas todas las categorías restantes, ya que no se han observado en las respuestas analizadas citas en las que se hable de los beneficios de la Marca España a la vez que se habla de España Global.

Descendiendo progresivamente en el número de coocurrencias, los beneficios cuentan con 15 citas coincidentes con el ACME y 10 con los agentes de la Marca España, como se ha comentado anteriormente. Tras estas dos categorías, los beneficios cuentan con cinco citas en las que se habla también de los valores de España o de la Marca España, siendo esta la tercera categoría con más coocurrencias. La Tabla 21 recoge el número de citas en las que se habla sobre estas categorías y sus respectivas subcategorías.

Tabla 21.*Coocurrencias entre las categorías de beneficios y valores de la Marca España.*

	ME VALORES	ME VALORES _Diversidad	ME VALORES _Economía	ME VALORES _Posición Geográfica
ME BENEFICIOS	5	2	1	2
ME BENEFICIOS _Economía	3	-	-	2
ME BENEFICIOS _Empresas	1	-	1	-
ME BENEFICIOS _General	1	-	-	-
ME BENEFICIOS _Turismo	2	2	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en la Tabla 21, dos son las principales ideas que se pueden sacar del análisis de estas coocurrencias. La primera es que la posición geográfica en el mundo de España supone un beneficio para las empresas porque se sitúan de nexo entre los países europeos y los latinoamericanos, una idea que es mencionada en dos ocasiones por parte de los entrevistados:

- “Eso nos hacen también atractivos de cara a países de otras partes del mundo, es decir, esa comunidad internacional que tenemos con los latinoamericanos pues hace que muchas empresas francesas, o inglesas, alemanas, holandesas que tienen una filial en España, pues encargan a la filial española o a sus directivos de llevar los negocios de ese grupo multinacional en América Latina, con las consecuencias favorables para la economía española” (1:45).
- “Pasa también con empresa latinoamericanas que entran en Europa por España y desde aquí pues se proyectan a otros países u otros mercados europeos. Esa posición de estar en los dos sitios pues es una cosa que interesa que se conozca, porque una vez que se conoce, pues se traduce en decisiones de interés para España” (1:46).

La segunda de las ideas tiene que ver con los beneficios que para el turismo español supone la diversidad con la que cuenta el país, una diversidad que hace que los turistas

puedan venir a visitarlo y gozar de experiencias totalmente diferentes en cada una de sus visitas. Esta idea ha sido comentada por los entrevistados también en dos ocasiones:

- "Eso es importante porque al final, eso es lo que permite que el país sea atractivo para visitarlo una y mil veces" (1:43).
- "La gente viene a España y repite, el 82% de los turistas que llegaron a España en el año 2016, del año 2017 no tengo el dato pero será muy similar, el 82% repetía, o sea no venía por primera vez, ya habían estado" (1:100).

Más allá de estas coocurrencias, se observa una coincidencia también entre los beneficios para las empresas de la economía española y de su imagen internacional y mostrando de nuevo la importancia de las cuestiones económicas en el proyecto de Marca España.

En cuanto al resto de categorías, se observa una única coocurrencia entre los beneficios de la Marca España y otras tres categorías, los rankings, la comunicación y las percepciones sobre España o la Marca España. La primera supone una cita en la que se habla sobre la posición de España en los rankings y de los beneficios de la Marca España para sector turístico, reflejando que el trabajo de Marca España en torno a los rankings afecta positivamente al turismo español:

- "Ese patrimonio mundial, que somos el tercero del mundo, China, Italia y España. 193 países en el mundo. En una cola de 193 personas, somos el tercero. Pues eso precisamente son potencialidades que aporta Marca España a Turespaña" (11:35).

La segunda de las citas habla sobre los beneficios para las empresas que han supuesto las acciones de comunicación realizadas por el ACME, cita en la que se unen las subcategorías de beneficios empresariales de la Marca España y acciones de comunicación del ACME:

- "Se hicieron un montón de cosas, se hicieron muchísimos actos, muchísimos actos de comunicación, los viajes que hacía siempre el Alto Comisionado, la labor de agenda que se hacía desde aquí, de contacto con las embajadas, de encuentros que tenía con empresarios a todos los sitios que iba, tanto de

empresarios españoles, como de empresarios extranjeros, él hacía yo creo que una labor súper importante en ese sentido” (5:62).

Por último, la cita restante habla sobre los beneficios para la imagen de España de la Marca España y lo une con la autoestima de los españoles, dentro de la categoría de las percepciones sobre España o la Marca España. En concreto, el entrevistado hace referencia a la idea de que si se mejora la autoestima, la imagen de España será mejor en tanto que todos los españoles son agentes de Marca España e influyen en su buen devenir:

- “Queramos a nuestro país, promocionemos a nuestro país, creo que España lo sigue necesitando, porque la labor de buena imagen de España la hacemos todos. Desde el jefe de Estado, que ayer recibió un premio mundial de la abogacía hasta el conserje de un hotel de tres estrellas. Todos somos necesarios” (11:42).

Con todo, quedan analizadas las coocurrencias de los beneficios de la Marca España, unas coocurrencias que no han sido tan numerosas como en el caso del ACME y de los agentes de Marca España.

4.1.7. Los valores de la Marca España

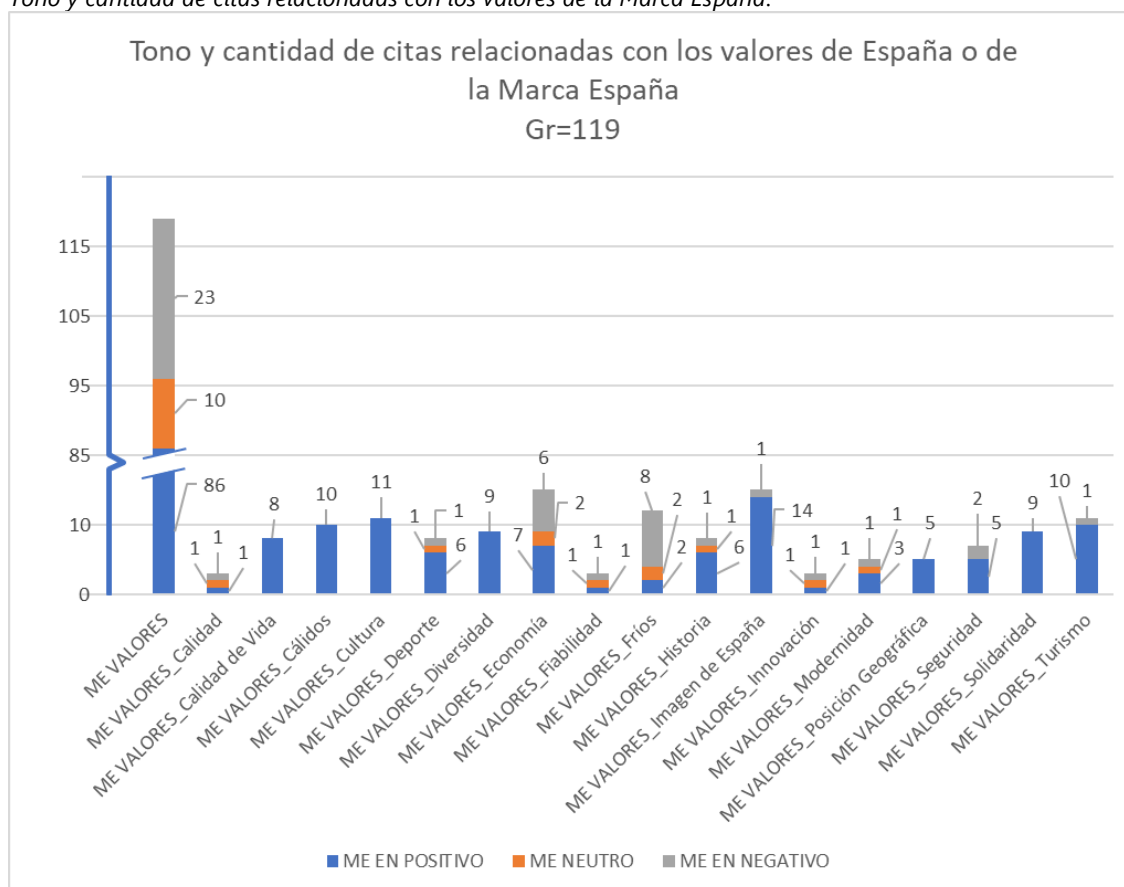
Siguiendo con el análisis de los distintos aspectos relacionados con la Marca España y una vez analizados el ACME, los agentes y los beneficios, es turno ahora de descubrir qué han comentado los entrevistados sobre los valores que pueden impulsar a la Marca España en su desarrollo internacional y las percepciones acerca de la propia España.

En ese sentido, la Figura 46 recoge cómo se han distribuido las 119 citas en las que se hace referencia a los valores de España a lo largo de las distintas subcategorías establecidas y el tono utilizado al hablar sobre estas cuestiones.

Antes de entrar en detalle, se observa en esta Figura 46 una distribución equitativa entre las distintas subcategorías, no observándose una presencia mayoritaria de algún subcódigo concreto y dejando entrever la variedad de valores que se han mencionado a lo largo de las entrevistas realizadas.

Figura 46.

Tono y cantidad de citas relacionadas con los valores de la Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Empezando con el análisis de las citas que hablan acerca de los distintos valores de Marca España, se observa que la tendencia económica presente en el resto de categorías aparece también reflejada en los valores a los que se hace mención en las entrevistas. En concreto, la Figura 46 refleja que se pone en valor a la economía española como una potencialidad exterior para la Marca España en el 12,61 % de las citas de la categoría, siendo esta, junto a la valoración de la imagen de España que cuenta con la misma presencia, la subcategoría más mencionada por parte de los entrevistados.

- "Somos un país de cierto peso, no una potencia, no una gran potencia obviamente, pero tampoco somos como Austria, o como Dinamarca, o como Suiza, o como Eslovenia, países pequeños que tienen una economía y un peso en el contexto internacional muy reducido" (1:35).
- "Aunque la imagen es buena y se corresponde con nuestra economía, nuestra realidad, nuestra modernidad, nuestras cifras y nuestros datos, no se

corresponde con la realidad, tenemos cosas mucho mejores que no hemos sabido vender, que no hemos podido vender, y que por distintas circunstancias no son conocidas" (4:150).

- "España nunca dejó de ser una potencia importante. El problema fue en esa coyuntura económica y social que se estaba produciendo, pues que estaba perdiendo pasos agigantados en el panorama internacional" (5:77).

En el mismo nivel de presencia se encuentran las citas en las que se habla de la imagen de España como uno de los valores del país en el exterior, hablando en general los entrevistados de que la imagen española es positiva y eso ayuda a la propia Marca España.

- "Claramente es una imagen no solo positiva, sino muy positiva. Con algunas excepciones, pero globalmente, también..." (1:27).
- "Yo creo que en general nuestra imagen es positiva" (2:20).
- "Tenemos una buena reputación en el exterior, y esto tiene que ver con algunos factores intrínsecos, con el clima, con las cualidades paisajísticas y la herencia artística y cultural del país, con distintas cuestiones culturales que tienen que ver con expresiones culturales artísticas, el flamenco, etc." (7:63).

Después de estas dos subcategorías, aparecen resultados de presencia muy parejos entre el resto de valores mencionados, pero se puede comentar la mayor aparición del turismo, de la cultura y de los valores cálidos y fríos en general en las respuestas de los entrevistados, con una presencia que oscila entre el 8,4 % y el 10,08 % respecto al total de citas sobre los valores. Algunas citas sobre estas ideas son:

- "Nosotros tenemos marca, o Marca España tiene marca de país cultural y de país de turismo, y otros tienen otras marcas distintas, industriales, de servicios, agrícolas, etc. La nuestra se basa en esos dos, en cultura y en turismo" (11:5).
- "Tenemos una buena reputación en el exterior, y esto tiene que ver con algunos factores intrínsecos, con el clima, con las cualidades paisajísticas y la herencia

artística y cultural del país, con distintas cuestiones culturales que tienen que ver con expresiones culturales artísticas, el flamenco, etc.” (7:63).

- “Los valores de España son cálidos, blandos, como se pueda entender, como el bienestar, la calidad de vida, la cultura, la simpatía, la acogida que se recibe, etc. Es gente que cae bien, afable, *friendly*. Y por otro lado, ahí encajas el turismo también, a todo el mundo le gusta venir a estudiar aquí, porque tienes unos años de vida que se considera de alta calidad, de disfrute” (4:37).
- “Tenemos una buena reputación exterior en lo que se llaman los valores cálidos” (7:32).
- “En valores fríos, como competencia, laboral, innovación, tecnología, etc. No somos tan bien visto como otras escalas y eso es lo que tenemos que progresar” (7:66).

En cuanto al tono utilizado se observa una predominancia de la positividad en las respuestas sobre los valores españoles por parte de los entrevistados. En concreto, el 72,27 % de las citas cuentan con un tono positivo, mientras que la cifra del tono negativo baja hasta el 19,33 % y la neutralidad apenas supone un 8,4 % del total de citas sobre los valores. Sin embargo, pese a esta superioridad del tono positivo, hay que tener en cuenta algunas consideraciones acerca de los distintos valores.

Empezando por el tono positivo, se observa una predominancia mayoritaria de este tipo de discurso en casi todas las subcategorías analizadas, exceptuando la de valores fríos. De este modo, gracias a esto, se puede establecer que los entrevistados consideran que España cuentan con los valores cálidos o blandos como los más beneficiosos para su marca, dentro de los cuáles se pueden incluir la cultura, el turismo, la calidad de vida o la solidaridad, entre otros. Algunas citas que hablan sobre esta idea son:

- “Somos un país solidario, un país solidario que hemos dado muchas muestras de solidaridad, las hemos dado históricamente con todo lo que han hecho las órdenes religiosas por el mundo, llevando a asistencia pues a pueblos empobrecidos, enseñándoles agricultura o enseñándoles a convivir, a leer o a

escribir, y después todas las ONGs que han tomado, de alguna manera, el relevo histórico de las órdenes religiosas y hoy tenemos ONGs españolas pues prácticamente en todo el mundo" (1:36).

- "España es un país enormemente diverso, es de los países con mayor diversidad del mundo, y dentro de su tamaño, el que ofrece más diversidad" (1:40).
- "Hay algunos valores que se muestran aquí en el Country Reptrak de gente amable y simpática, entorno natural, estilo de vida, seguridad... En todos estos valores, en ocio y entretenimiento, salimos muy bien parados y en el propio estudio estamos en el puesto número 13" (8:22).
- "Yo creo que España tiene grandes ventajas en todo lo que es tema cultural, tema deportivo, tema incluso pues de la propia calidad y estilo de vida de España" (12:37).

Sin embargo, si se pone el foco en las citas con tono negativo, se observa que solo cuentan con presencia mayoritaria en la subcategoría de valores fríos en general, pero no deja de ser reseñable su presencia en las subcategorías de calidad, economía, fiabilidad, innovación y modernidad, donde el tono negativo cuenta con un nivel de presencia equiparable al resto de tonos utilizados. Algunas citas en torno a esta cuestión son:

- "Nuestro propio hecho de pertenecer al sur de Europa pues ya nos clasifica como países más agradables para vivir, más divertidos, con mejor clima, con más afición a pasarlo bien, pero nos clasifica como países menos serios, menos respetables, menos responsables, menos fiables" (1:48).
- "Los valores fríos, o los conceptos fríos, los tenemos muchísimo menos trabajados" (4:38).
- "En valores fríos, como competencia, laboral, innovación, tecnología, etc. No somos tan bien visto como otras escalas y eso es lo que tenemos que progresar" (7:66).

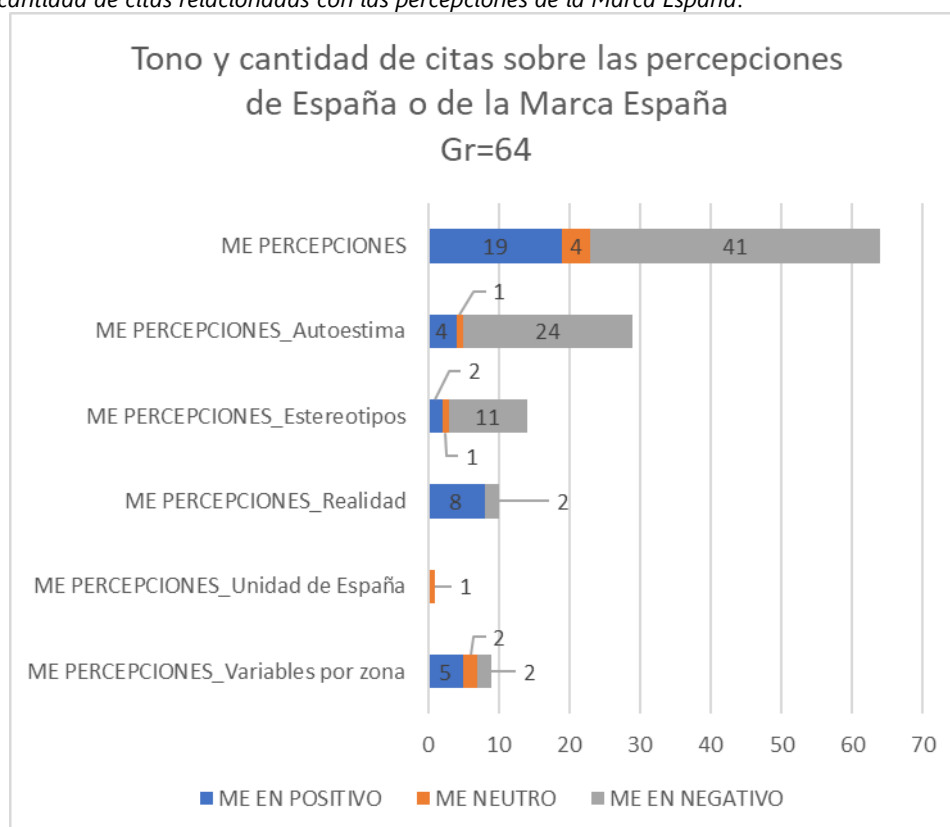
- “Hay otros valores en los que tenemos que mejorar mucho. Que creo que estamos trabajando muy bien, pero que todavía eso, hay que mejorar. Son la calidad de productos y servicios, marcas y empresas reconocidas y tecnología en innovación” (8:23).

De este modo, las respuestas analizadas muestran lo que se mencionaba en el marco teórico, que España cuenta con una mejor imagen de aquellos valores que se conocen como cálidos, como pueden ser la calidad de vida o la cultura, mientras los valores fríos, los económicos o tecnológicos disponen de una peor imagen dentro del imaginario colectivo internacional.

Otra cuestión relacionada con los valores es la de las percepciones acerca de España, categoría a la que los entrevistados han hecho referencia hasta en 64 ocasiones a lo largo de las respuestas realizadas. La Figura 47 presenta cómo se han repartido las citas a lo largo de las subcategorías establecidas, así como el tono utilizado por parte de los entrevistados al referirse a estas cuestiones.

Figura 47.

Tono y cantidad de citas relacionadas con las percepciones de la Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, si en los valores las citas se distribuían equitativamente entre las distintas subcategorías, no sucede así en el caso de las percepciones, donde aparece la subcategoría de autoestima con una presencia del 45,31 % dentro de la categoría, cifra muy superior al resto, mientras que la de Unidad de España apenas alcanza el 1,56 % de presencia.

Esta alta presencia de las citas sobre la autoestima de los españoles o del poco aprecio de los mismos hacia cosas del propio país está en relación también con lo presentado en el marco teórico donde se hablaba de la poca valoración que los propios españoles tienen hacia el propio país, bien por la historia española o por cuestiones culturales y de estereotipos, una idea que también quedaba reflejada en rankings como el *Country RepTrak*. Algunas citas que van en este sentido son:

- "Yo creo que la idea central de Marca España era intentar mejorar la autoestima, porque es notablemente baja, no somos creyentes en nosotros mismos, la autoestima española siempre está de las más bajas de los países del G-7, del G-8, del G-20" (2:25).
- "Nosotros tendemos a vernos peor de lo que nos ven fuera. En este caso, los países que se ven peor, es decir el *gap* entre la visión interna y externa es superior en este caso, son España e Italia. Siempre" (7:27)
- "La percepción que se tiene de España y de las marcas españolas por los propios españoles siempre es menor que la que tienen en el exterior de nosotros" (8:21)
- "Los españoles no apreciamos lo nuestro, ni apreciamos nuestra historia, ni apreciamos lo bueno que tenemos. ¿Que tenemos cosas malas? Por supuesto. Y en lo individual también. Tenemos cosas malas y tenemos cosas buenas. Pero no sabemos apreciar lo bueno en conjunto" (11:23).

También relacionado con esta falta de autoestima por parte de los españoles aparece la segunda subcategoría, la de los estereotipos, que cuenta con un 21,88 % de presencia dentro de las citas sobre las percepciones. Como se ha comentado, en general los estereotipos suelen ser negativos y se han comentado tanto que los españoles han

llegado a creer que son verdad, afectando a su vez esto a la autoestima ya de por si escasa. Algunas citas que respaldan esta idea son:

- "España pues es un país viejo, un país que tiene mucha historia, es un país por tanto muy complejo, y es un país también que tiene muchos estereotipos y muchos clichés" (1:29).
- "Los estereotipos que es uno de los problemas con los que nos hemos encontrado, con los que nos hemos dado de frente en ese momento, todos los países los tienen, eso hay que contar con ello, pero en nuestro caso son muy potentes y son tan potentes que es muy difícil anular su efecto para construir sobre imágenes negativas, imágenes positivas, y convertir en fortalezas las debilidades" (4:32).
- "La imagen que proyectamos los españoles de fiesteros, apasionados, poco trabajadores, creativos, artistas, bueno creo que es tan ficticia como la mayoría de los estereotipos que se construyen sobre cualquier identidad nacional" (9:32).

En tanto que las dos subcategorías con mayor presencia tienen un carácter negativo, este es el tono mayoritario dentro de la categoría de las percepciones, suponiendo el 64,06 % de las citas, mientras que el tono positivo está presente en el 29,69 % de ellas y el neutro en el 6,25 %.

Pese a esa gran predominancia del tono negativo, cabe hacer algunas consideraciones, como que la autoestima y los estereotipos son las dos subcategorías que cuentan con una mayor presencia del tono negativo, mientras que en las restantes el tono positivo es mayoritario (salvo en la unidad de España, donde solo está presente el tono neutro).

Especial atención merece el caso de la subcategoría de la realidad, donde el tono positivo de sus citas supera holgadamente al tono negativo. Algunas citas sobre esta idea son:

- "Las mejoras en la situación económica española son progresivas a partir de que se empiezan a tomar medidas, pero la percepción, es para lo que se crea Marca España, para acelerar la percepción de la mejora, porque eso tiene un efecto muy

importante por ejemplo en dar a conocer la realidad, es muy importante a la hora de las inversiones extranjeras" (2:16).

- "Somos líderes mundiales en seguridad, porque la realidad siempre es buena, pero no la conocemos" (4:41).
- "Sin ser mala la percepción, la realidad es infinitamente mejor. Simplemente, cuando consigamos contar nuestra realidad, nuestra percepción se tiene que disparar muchísimo más" (4:154).

También es mayoritario el tono positivo en la variabilidad geográfica de las percepciones, poniendo los entrevistados sobre la mesa el tema de que según el país donde se tome referencia de esas percepciones, estas serán más positivas que en otros lugares:

- "Hay cosas que son un poco genéricas a todas y luego otras que son un poco más específicas para cada país y para la situación que hubiera de la percepción de España en ese país. Una de las cosas con las que nosotros trabajábamos era con un análisis, más o menos profundo, que nos proporcionaban las embajadas sobre cuál era el nivel de percepción y la calidad de la percepción en ese país" (1:54).
- "Depende también quién es el público, los latinoamericanos lo tienen muy claro, los grandes popes y las grandes fortunas latinoamericanas han invertido en casas, en viviendas en España porque consideran que es un país muy muy seguro" (4:39).
- "Un austríaco, un australiano o un canadiense, por decir tres partes del mundo distinto, tienen una idea de España como país, hemos dicho, de dos facetas, de gran cultura, de gran historia, la generación occidental se ganó a un continente gracias a España y a otras partes del mundo, evidentemente, como pueden ser África o Asia, pero principalmente América, y ahí evidentemente tiene un gran valor histórico la cultura española" (11:11).

Estos datos reflejan que en cuestión de percepciones los españoles disponen de una mala impresión acerca del país, tal y como reflejan los datos establecidos, pero si se tiene

en cuenta las percepciones extranjeras y, sobre todo, el dato acerca de la realidad del país, los entrevistados consideran que la situación es mucho más favorable de lo que los propios ciudadanos creen.

Coocurrencias entre los valores y las percepciones de Marca España y otras categorías

En lo referente a las coocurrencias de estas dos categorías con el resto de las categorías restantes, más allá de las ya comentadas con las categorías anteriores, todavía quedan algunas coincidencias entre los valores, las percepciones y las últimas categorías establecidas dentro de la Marca España. Empezando con los valores, esta categoría cuenta con coocurrencias con todas las categorías restantes, tal y como pasaba con los casos anteriormente presentados exceptuando al de los beneficios de la Marca España.

Curiosamente, al margen de las 21 coocurrencias entre el ACME y los valores ya analizadas con anterioridad, las 20 citas en las que se hace mención a los valores y las percepciones hacen que estas dos categorías sean las segundas con más coocurrencias dentro del apartado. En ese sentido, la Tabla 22 recoge el número de citas en las que se habla de estas categorías y de sus subcategorías.

Tabla 22.

Coocurrencias entre las categorías de valores y percepciones de la Marca España.

	ME PERCEPCIONES	ME PERCEPCIONES _Autoestima	ME PERCEPCIONES _Estereotipos	ME PERCEPCIONES _Realidad	ME PERCEPCIONES _Variables por Zona
ME VALORES	20	2	2	4	8
ME VALORES _Cultura	2	-	-	-	2
ME VALORES _Economía	2	-	-	1	1
ME VALORES _Fiabilidad	1	-	1	-	-
ME VALORES _Fríos	2	-	1	-	-
ME VALORES _Historia	3	1	-	-	2
ME VALORES _Imagen de España	4	1	-	2	1
ME VALORES _Modernidad	1	-	-	1	-

ME VALORES _Seguridad	3	-	-	1	1
ME VALORES _Turismo	3	-	2	-	1

Fuente: Elaboración propia.

Viendo las distintas coocurrencias entre las subcategorías se pueden realizar algunos comentarios al respecto. El primero de ellos es que la subcategoría que más coocurrencias tiene es la de las percepciones variables por zona, donde aparecen hasta 8 citas en las que se hace referencia. Sin embargo, estas citas no se centran en comentar a su vez un único valor, sino que se hace referencia a distintos valores a lo largo de las citas, dejando muestra de la idea de que según en qué zona del mundo, benefician más a España o a la Marca España unos valores u otros. Algunas citas al respecto son:

- “En Vietnam eran más los productos españoles, nuestras exportaciones las que hacían ese trabajo. O en América Latina las grandes infraestructuras, es decir, en América Latina la presencia de los bancos españoles, de Telefónica, de las compañías eléctricas, de las grandes constructoras haciendo autovías o puertos o trazados de ferrocarril pues era lo que nos ayudaba más a la imagen, de cambiar, de que España ya era una potencia” (1:56).
- “Después ya en partes iba la política, lo que pasa es que la política depende de qué países, es decir, en Europa la frecuencia de noticias sobre España era mucho mayor que en Asia o que en Estados Unidos” (2:40).
- “Cuando se habla de Latinoamérica o del mundo hispano, se considera que es España contra Latinoamérica o Latinoamérica contra el colonizador español, no se tiene esa identidad y eso es una pena y una pérdida de energías y de valores comunes” (4:28).

En ese sentido, valores como la economía española pueden ser mejor valoradas en lugares lejanos como Asia o Australia donde la influencia cultural no es tan grande como puede ser en Latinoamérica, por ejemplo.

Otra coocurrencia reseñable es la que aparece entre la imagen de España como un valor de la Marca España y la percepción de la realidad del país, donde aparecen dos citas en

las que se hace mención a la necesidad de que la imagen española recoja y refleje la realidad del país, más allá de estereotipos o percepciones sesgadas de la realidad:

- “Quiero decir que es buena porque es mejor que la que nosotros tenemos. Porque está en unos niveles, que incluso los españoles desconocemos, de excelencia en determinados territorios y así es reconocido por públicos informados” (4:30).
- “Y eso es lo que yo creo que es importante, el que todos nos sintamos partícipes de proyectar y de hacer realidad esa imagen positiva de nuestro país que todo el mundo deseamos” (12:102).

También es reseñable el hecho de que la coincidencia del valor turismo y los estereotipos cuenten con más citas que el resto, dejando muestra de uno de los grandes problemas y estereotipos con los que se ha tenido que enfrentar la Marca España, el del turismo español del sol y la playa:

- “España siempre tenía una relevancia, lo que pasa que a lo largo de muchos años estaba anclada en la percepción de un país como destino turístico. De sol y playa” (6:10).
- “lo que hay que hacer es potenciar mucho todas las cosas buenas y centrarse no solo en los atributos, pues en los estereotipos, de turismo... lo típico que suelen decir de España. Y apostar también por otros, pues la fortaleza de sus empresas, y que somos líderes en muchos sectores, aunque no se sepa” (8:13).

Siguiendo con las coocurrencias, los rankings aparecen con 8 citas en las que se hace referencia a la vez a los valores de la Marca España. La Tabla 23 recoge el número de citas de cada una de las subcategorías en las que aparecen coocurrencias.

Tabla 23.*Coocurrencias entre las categorías de valores y los rankings de la Marca España.*

	ME RANKINGS	ME RANKINGS_Posición
ME VALORES	8	8
ME VALORES_Calidad de Vida	1	1
ME VALORES_Cálidos	1	1
ME VALORES_Seguridad	3	3
ME VALORES_Solidaridad	1	1
ME VALORES_Turismo	3	3

Fuente: Elaboración propia.

De las coocurrencias entre estas categorías es reseñable el hecho de que todas se producen para comentar una posición de España en un ranking en torno a una idea, idea que suele ser uno de los valores establecidos dentro de los códigos. Dentro de estas ocho citas sobresalen las tres en las que se hace referencia a la posición de España dentro de los rankings de seguridad y dentro de los rankings de turismo:

- "Hay algunos valores que se muestran aquí en el Country Reptrak de gente amable y simpática, entorno natural, estilo de vida, seguridad... En todos estos valores, en ocio y entretenimiento, salimos muy bien parados y en el propio estudio estamos en el puesto número 13" (8:22).
- "Los datos dicen que estamos entre los siete más seguros del mundo, del planeta" (4:153).
- "España, por si no lo sabes, es el primer país del mundo con mayor competencia turística. Somos el segundo en visitantes, primero es Francia, el segundo país del mundo en capacidad de ingresos, primero es Estados Unidos. El primero del mundo desde hace cuatro años en competitividad turística, por encima de Francia, de Inglaterra, de Estados Unidos..." (11:8).

- "En algunos casos, como por ejemplo el turismo, pues somos el segundo país" (12:74).

Siguiendo con las categorías, a lo largo de las entrevistas se han codificado 3 citas en las que se hace referencia a la comunicación de la Marca España y a sus valores simultáneamente. En estas tres citas, en dos de ellas se hace referencia a una acción de comunicación de la Marca España en la que se potencia uno de los valores, en concreto el de la diversidad de España, mientras que en la restante se habla de que comunicar los valores fríos no daba grandes resultados para el organismo:

- "El apostar solamente por los valores fríos no funcionaba, o sea, sí funcionaba, pero había que seguir comunicando pues que, de temas culturales, de solidaridad, de otro tipo de temas que había que seguir hablando" (5:28).
- "Es un poco eso y es también un mensaje que también se utilizó en el vídeo de los niños, en el vídeo de "Todos hacemos Marca España", que era "En equipo somos más fuertes", o sea era un poco el llamamiento de la diversidad, la importancia que tiene la diversidad en un país como el nuestro y todo lo que mucha gente reclama" (5:41).
- "era presentar otra imagen de la diversidad abierta, o sea de qué se ha conseguido, de apelar un poco también a la diversidad no de ahora, que somos diversos por supuesto, pero la historia de España es eso y la historia de España es singularidad y pluralidad desde siempre" (5:42).

Por último, aparecen dos citas en las que se habla de los valores de España a la vez que de España Global, citas en las que primero se critica que la nueva estrategia de España Global sea poner en valor la democracia española como valor del país y luego se hace referencia a la buena imagen de España antes de la creación del ACME y de España Global:

- "El primer vídeo que se ha hecho pues se ha hecho en Moncloa ya, luego le han puesto España Global, pero lo ha hecho Moncloa. Diciendo "Spain is a full

democracy” y entrevistando a una serie de personas que repiten un poco que España es una democracia homologable, etc.” (1:81).

- “Sin haberse creado hace años esa institución que se llama Marca España o España Global, como se llame es lo de menos, ya España tenía buena imagen” (11:46).

Continuando con las coocurrencias ahora de la categoría de las percepciones, son menores en cuanto al número de citas en las que se comparten temas, no apareciendo ningún caso en el que se hable de España Global y de dichas percepciones.

Además de las comentadas anteriormente, aparecen coocurrencias con las categorías restantes de comunicación y rankings. En ese sentido, se contabilizan tres casos en los que se habla de la comunicación de la Marca España a la vez que se hace referencia a las percepciones acerca de la misma. Estas citas hablan sobre las dificultades que ha supuesto la poca autoestima de los españoles a la hora de hacer comunicación sobre Marca España, sobre una acción comunicativa llevada a cabo precisamente para buscar mejorar esa autoestima y sobre otra acción encaminada a apelar a la unidad de España:

- “Pues básicamente intentando montar o identificar noticias informativas sobre el país que pensábamos que pueden ayudar a mejorar la autoestima, lo que hacía falta era divulgarlas” (2:42).
- “Tenemos unos problemas endémicos que en la comunicación son muy importantes, porque tenemos percepciones y eso nos ha costado. Nos ha costado mucho” (4:72).
- “*Tan singular como plural* se planteó en un momento político complicado, porque acababa de ser todo el tema del referéndum y, entonces pues se quería hacer un guiño, hacer un llamamiento al tema de la unidad” (5:40).

Por último, en las respuestas aparecen dos coocurrencias entre las percepciones y los rankings de Marca España. En concreto, una de ellas habla sobre la percepción de España en torno a una cuestión como la de la seguridad, donde el país se trata de uno de los países más seguros del mundo, pero esto no queda reflejado en los rankings, mientras

que la segunda habla sobre la autoestima y de la posición de España en un ranking que mide esta cuestión, la diferencia entre la visión externa e interna del país:

- “Si te tienen que poner en un ranking para que los *influencers*, los *stakeholders*, la gente que manda, tome decisiones, no estamos en un buen lugar en cuanto a percepción de seguridad” (4:40).
- “Los dos países del mundo que alternativamente, un año es uno y otro año es otro, ocupan la primera posición donde es mayor la diferencia entre lo que uno piensa de su país y lo que piensan los demás son España e Italia” (12:9).

De este modo, quedan analizadas las coocurrencias entre los valores, las percepciones y el resto de categorías, que no han supuesto un gran número de casos y que han estado centradas en el tema de la baja autoestima de los españoles sobre el propio país.

4.1.8. La comunicación del Alto Comisionado para la Marca España en internet y las redes sociales

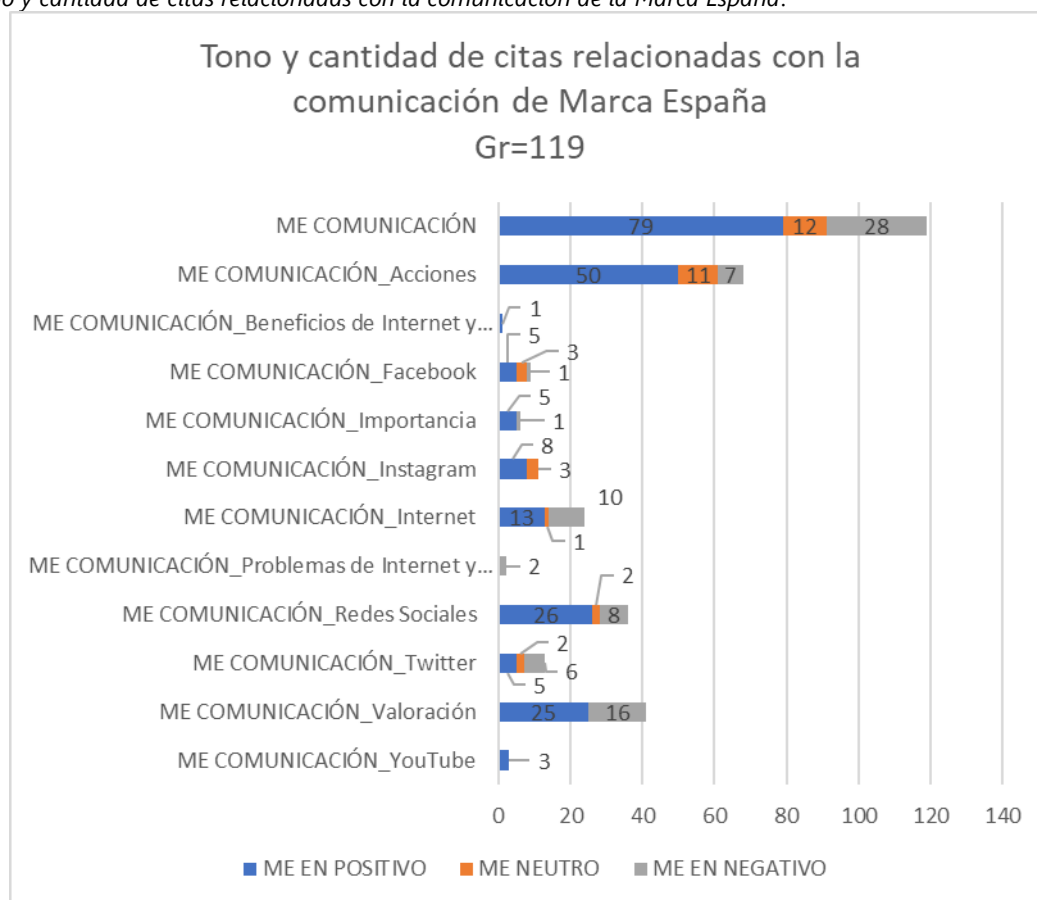
Una vez analizadas las respuestas de los entrevistados en torno a la composición del ACME, sus agentes y beneficios así como sus características y percepciones, es turno de ver qué se ha dicho acerca de la comunicación que ha realizado el ACME a lo largo de sus seis años de vida.

En concreto, los entrevistados han hecho referencia a la comunicación en hasta 119 citas, siendo la tercera categoría a la que más referencia se ha hecho, solo por detrás del ACME y Agentes. La Figura 48 recoge el número de citas en las subcategorías establecidas en la comunicación, así como el tono utilizado en cada una de ellas.

Atendiendo a los datos recogidos en las entrevistas, la subcategoría a la que más referencia se ha hecho es la de las acciones de comunicación, que alcanza un 57,14 % de presencia dentro de la categoría. Esta cifra deja de nuevo patente el trabajo realizado por el ACME, tal y como sucedía dentro de su propia categoría, aunque ahora centrado en el caso de la comunicación.

Figura 48.

Tono y cantidad de citas relacionadas con la comunicación de la Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

El trabajo comunicativo del ACME no ha pasado desapercibido para los entrevistados, que han comentado lo siguiente sobre esta cuestión:

- "La clave era la elaboración de contenidos propios, no puedes dejar en manos de otros la gestión de tu país, por lo tanto el control editorial era elevadísimo, tanto para evitar manipulaciones o aprovechamientos indeseados, como para garantizar la calidad del producto que se ofrece" (4:88).
- "Nosotros hemos dado cada vez más importancia a la generación de contenidos propios, a animar a todos los que están interesados en Marca España a poner cosas propias, y eso es uno de los temas que hemos hecho" (12:34)
- "Mucho tipo de actos, de conferencias, de eventos en los que participamos. La cesión de nuestro logo, siempre que alguien quiere hacer algún evento que sea interesante, que sea significativo, pues si nos pide el logo se lo cedemos. Conferencias, entrevistas..." (12:80)

Como se puede ver, el trabajo comunicativo del ACME ha sido uno de los principales elementos del organismo, que ha mostrado su convicción de la necesidad de participar en actos de promoción del país, pero también en la generación de contenidos propios para liderar el discurso de la Marca España.

Al respecto, se han destacado algunas acciones comunicativas, como son la elaboración de un vídeo institucional de la Marca España junto con RTVE que se emitía el día de año nuevo justo después de las campanadas de fin de año o la campaña de Marca España del "Somos", que utilizaba la primera persona del plural en sus comunicaciones para incluir a toda la sociedad en el proyecto de Marca España:

- "Se descubre que eso hace mucha marca, mucha marca país, eso es un elemento madre para que el resto de los canales de comunicación y de los actores de comunicación trabajen en el terreno, trabajen para hacer publicaciones en otros países, para traseras, para traseras, para relato de comunicación, etc." (4:97).
- "Nosotros hemos hecho varios vídeos, los más conocidos de Marca España son los que se proyectan a fin de año. El día 31 de diciembre, después de las campanadas, hay un primer anuncio o vídeo que es de Televisión Española en el que Televisión Española felicita a todos los españoles. Y el segundo anuncio, después de ese, es un anuncio que hace Televisión Española junto con Marca España, que dura un minuto y que siempre a la gente le gusta." (12:32).
- "El uso debe ser de todos y cada uno de los ciudadanos porque Marca España somos todos y desde el principio así lo hicimos, y toda nuestra comunicación está en primera persona del plural, para que calase y hacer pedagogía" (4:48).
- "Se empezó a utilizar el concepto del Somos y el Todos somos Marca España. Y el utilizar pues eso, la primera persona del plural, intentar pues que fuera un proyecto inclusivo de todos, alejado de ideologías políticas y dejar muy claro eso, que esto era un proyecto en el que podía participar todo el mundo" (5:33).

Tras la gran presencia de las acciones comunicativas, se observa que la valoración sobre la comunicación ocupa el segundo nivel de presencia con un 34,45 %, aunque esta subcategoría será analizada en detalle más adelante.

Continuando con el análisis de las citas realizadas, se observa que aparece ahora la comunicación digital como tercer elemento más presente, ya que internet, y sobre todo las redes sociales, aparecen por encima del resto de subcategorías. En concreto, los entrevistados han hecho referencia a las redes sociales en el 30,25 % y a internet en el 20,17 % de citas sobre la comunicación de la Marca España, dejando claro que esta vertiente de la comunicación ha sido muy importante para el ACME. Algunas citas que van en esta línea son:

- “Es un instrumento importante que hay que hacer, hay que seguir, hay que estar, y eso lo hacíamos pues alimentando, participando con *influencers* en el tema, y siguiendo a otros y apoyando a otros...” (2:29)
- “Yo lo primero que hice fue el tema de la web, y el tema de redes sociales, Twitter estaba un poco así que no sabían muy bien por dónde tirar, entonces pues se hizo una estrategia de redes sociales y se utilizó mucho...” (5:30)
- “Siempre fuimos, en principio, muy conscientes de las redes y lo que hemos hecho ha sido pues ir evolucionando nuestras páginas, ir abriendo frentes, pues eso, en Instagram, en YouTube, en nuestro canal...” (12:50)

Si se procede a ver los nombres propios de las redes sociales en las que el ACME tiene perfil, se observa que Twitter es a la que más referencia se ha hecho, por encima de Instagram, Facebook o YouTube. De hecho, Twitter alcanza una presencia en las respuestas sobre comunicación de un 10,92 %, mientras que Instagram llega al 9,24 %, Facebook al 7,56 % y YouTube a un 2,52 %.

Algunos comentarios sobre estas redes sociales por parte de los entrevistados hacen referencia a la actividad que se ha realizado en ellas, así como a cuestiones realizadas con su funcionamiento dentro del organismo:

- "Se cambió muchísimo el tono en Twitter, porque se tuiteaba poquísimo, al principio se hacía un tuit, con algo que salía en la web, o lo que sea, pero se cambió mucho y se ganó mucha inmediatez, en utilizar el hashtag, en meternos en conversaciones, o sea, en estar en las conversaciones del día y tal, se cambió mucho la manera de trabajar" (5:47).
- "En una red como Instagram, la gente no está tan condicionada por esa mentalidad que podamos tener más la gente de nuestra edad. Entonces nos interesaba mucho cambiar un poco el tono del discurso y, sobre todo, el target más joven que nos faltaba" (5:39).
- "En Facebook sí, yo creo que era donde se generaba mucha más conversación y había muchísima más interacción y la gente por privado nos escribe un montón de gente y se contestaba, o sea, el tema de los privados y eso siempre, siempre se ha contestado" (5:54).
- "YouTube, tuvimos una época que se hacían bastantes vídeos de todas las cosas a las que asistíamos, se hacían pequeñitos vídeos pues de vamos a FITUR, o vamos a yo qué sé, a cualquiera, a una feria, o a un encuentro de start-ups o lo que sea, pues se hacía un poco de cobertura de todo ese tipo de vídeo" (5:51).

En cuanto al tono utilizado, se observa un predominio del tono positivo, presente en el 66,39 % de las citas sobre comunicación de la Marca España, dejando claro que los entrevistados tienen una buena percepción sobre esta cuestión. Por el contrario, el tono neutro aparece en el 10,08 % y el negativo en el 23,53 % de las citas.

El tono positivo se concentra además en las acciones comunicativas, por lo que no solo se han tenido en cuenta, sino que además los entrevistados consideran que han sido positivas o beneficiosas para la Marca España:

- "Los vídeos que hicimos con Televisión Española eran bastante buenos, la verdad. Yo recuerdo el primero me levantaba los pelos de la nuca, no sé si te acordarás de él o lo habrás visto. Y ponerlo en el primer anuncio después de las campanadas

en La 1 es un golpe. Eso es un éxito mediático. Eso no fue hecho... Eso nos costó mucho trabajo conseguirlo." (2:57).

- "Realmente los vídeos funcionaban muy bien en redes sociales, los contenidos que tú ponías con un pequeño vídeo o lo que sea, pues realmente tenía mucha más repercusión, entonces pues apostamos por el tema de vídeos pequeños y vídeos específicos para redes sociales, o por ejemplo, se hacía una versión más cortita para redes y una versión un poquito más larga para YouTube" (5:86).
- "Se hicieron un montón de cosas, se hicieron muchísimos actos, muchísimos actos de comunicación, los viajes que hacía siempre el Alto Comisionado, la labor de agenda que se hacía desde aquí, de contacto con las embajadas, de encuentros que tenía con empresarios a todos los sitios que iba, tanto de empresarios españoles, como de empresarios extranjeros, él hacía yo creo que una labor súper importante en ese sentido" (5:62).

También hay predominancia del tono positivo en el resto de subcategorías exceptuando Twitter, especialmente en aquella que valora la comunicación de Marca España, aunque esto será tratado más adelante.

En cuanto al tono negativo, solo aparece como mayoritario en la subcategoría de Twitter y cuenta con una gran presencia en la de Internet. En el caso de Twitter se hace referencia al contexto propio de la red social, donde predomina un discurso negativo entre los usuarios que tienden a criticar todo lo que una institución haga, independientemente si está bien o está mal:

- "Una red social como Twitter, que puede ser muy árida muchas veces" (5:35).
- "El tono se cambió mucho en Twitter, porque al principio era como muy serio, porque aquí se le tenía mucho miedo a Twitter" (5:82).
- "Twitter es de *haters*" (5:93).

En el caso de internet, los comentarios van en torno a la idea de que la web podría ser menos institucional y más dinámica, así como a comentarios de que la falta de presupuesto ha afectado al desarrollo de una comunicación digital adecuada:

- “Nos planteamos desde el principio tener el máximo nivel de presencia, siempre dentro de nuestros recursos, o sea, para hacer eso tenemos que tener unas plataformas, tenemos que tener unos programadores, tenemos que tener una gente y todo eso es dinero, y si no hay dinero, en vez de tener tres pues podemos tener una persona, y en vez de tener nuestro servidor pues tenemos que estar en el de red.es mientras los tiene” (1:72).
- “Ese es el canal utilizado. Porque como tampoco teníamos medios ni presupuesto ni nada, pues lo primero que se hizo fue trabajar en el espacio de la comunicación, el espacio audiovisual y digital” (4:51).
- “Yo echo en falta la frescura. No la veo reflejada. Veo contenidos muy formales. Y tanto para una empresa que esté pensando en instalarse en España como para un emprendedor que esté considerando venir a España, creo que hacen falta también otros matices que, digamos, reflejan la experiencia. Echo en falta, de alguna forma, el elemento experiencial en estos contenidos, los veo demasiado correctos” (6:21).

Además de estas ideas, también se observan diferencias si comparamos estos datos con los que obtuvo la categoría de comunicación de la marca país. En concreto, los entrevistados generaban más respuestas al hablar de los beneficios y problemas de la comunicación digital en torno a la marca país, mientras que al aplicar esos beneficios o problemas al caso español los comentarios al respecto han disminuido notoriamente, comentándose únicamente algunos beneficios y problemas puntuales en la gestión de las redes sociales de Marca España:

- “En redes sociales el principal reto de Marca España ha sido el hashtag. El hashtag #MarcaEspaña, como tú bien sabrás, ha significado siempre lo peor. Entonces cada vez que se utilizaba #MarcaEspaña era... “Estoy en un atasco #MarcaEspaña” Entonces se utilizaba para las cosas más peregrinas y más estúpidas” (5:43).

- “Ahí hay unas falsas noticias que pueden, entre comillas, envenenar la situación del ciudadano que quiera venir a España, y eso evidentemente no es bueno” (11:17).
- “Evidentemente con las redes sociales, uno, escribes un tuit y puede leerse en Corea y en Uruguay al mismo tiempo. Bueno, por diferencia horaria, pero vamos, que si uno pone un tuit a las cinco de la tarde, a lo mejor lo leen allí a las 11 de la noche y en Uruguay lo leen a las 10 de la mañana. Pero un tuit que diga “Venga usted a España que es maravilloso” lo puede leer el ciudadano coreano y el comerciante uruguayo” (11:33).

También se observa una diferencia en cuanto al tono utilizado, siendo más predominante el tono positivo al hablar de la comunicación de Marca España que al hablar de la comunicación de la marca país, bien porque se tenga una buena opinión sobre la comunicación que ha realizado el ACME o bien porque al hablar de la marca país se toma una posición más teórica y no se tenga tanta predilección a hablar positivamente de ella.

Al margen de estas diferencias, sí que se observa una correlación entre la importancia dada a la comunicación digital para la marca país y para la Marca España, apareciendo en ambos casos con una gran presencia dentro de las respuestas otorgadas y demostrando que la comunicación digital es un pilar para la estrategia de marca de cualquier país.

Coocurrencias entre la comunicación del Alto Comisionado para la Marca España y otras categorías

En cuanto a las coocurrencias de esta categoría, ya se han comentado con anterioridad las coincidencias en las que concurre con las categorías analizadas, sin embargo, todavía queda por detallar que no se han encontrado citas en las que se hable de la comunicación de Marca España junto con España Global y que se han encontrado tres citas en las que coocurren las categorías de comunicación de Marca España y los rankings de Marca España.

Estas tres citas versan sobre el papel que ha podido tener la comunicación de la Marca España en la mejora de la posición de España en los rankings, un papel que según los

entrevistados podría haber sido mejor si la estrategia de comunicación hubiera contado con recursos y apoyo:

- “¿Que habrá tenido alguna importancia? Sí, la estrategia de comunicación. ¿Que habrá tenido alguna importancia? Sí.” (7:53).
- “Yo me aventuro a decir que la parte proporcional derivada de la mejora económica tiene mucho más peso que la estrategia comunicativa” (7:71).
- “Como la estrategia de comunicación ha tenido unos déficits muy evidentes, podría haber tenido una mayor importancia y habernos mejorado aún más los índices de reputación” (7:72).

De este modo quedan analizadas las respuestas de los entrevistados en torno a la comunicación de la Marca España, una comunicación que en general está bien vista por los mismos y que cuenta con una buena percepción sobre las acciones que se han llevado a cabo, dejando patente que el ACME ha realizado un buen trabajo comunicativo durante los seis años de existencia.

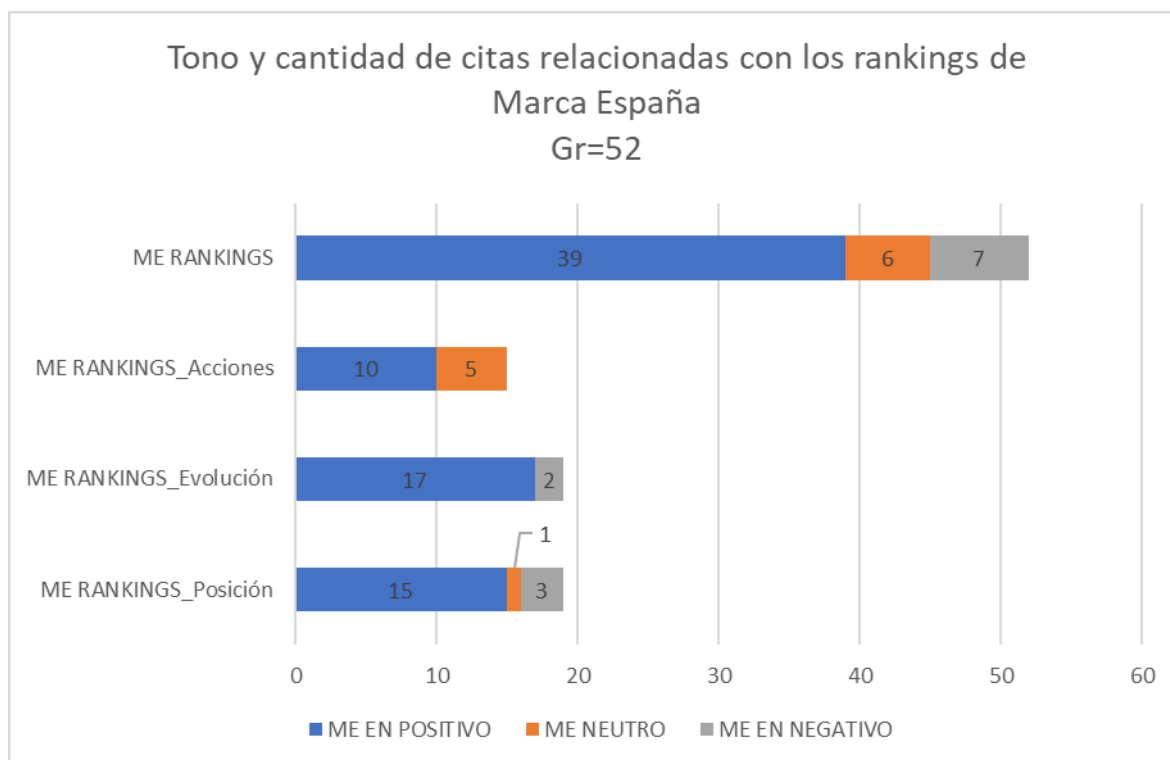
4.1.9. España y la Marca España en los rankings

Para acabar con el análisis de las categorías relacionadas directamente con la Marca España del ACME, es turno ahora de hablar de lo que han comentado los entrevistados en torno a los rankings de la Marca España, una categoría sobre la que se han extraído 52 citas a lo largo del análisis de las entrevistas. La Figura 49 recoge el número de citas por cada una de sus subcategorías, así como el tono utilizado en las mismas.

Como se puede ver, los entrevistados han realizado un número muy parejo de comentarios sobre las distintas categorías de los rankings, contando la evolución y la posición en los rankings con un 36,54 % de presencia cada una, mientras que las citas sobre las acciones en torno a estos rankings figuran suponen un 28,85 % de las citas sobre esta categoría.

Figura 49.

Tono y cantidad de citas relacionadas con los rankings de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Así, las respuestas sobre estas cuestiones han ido encaminadas a valorar el trabajo del ACME relacionado con los rankings, la evolución que ha tenido el país a lo largo de la existencia del organismo o la posición que ocupa España en algunos de los rankings, ya sea positiva o negativa:

- "Yo le daría un valor de 100 sobre 100 en ser capaces de calibrar mejor los rankings y el seguimiento de los resultados, porque eso fue un ejercicio consciente y organizado" (2:52).
- "Nos quedamos razonablemente tranquilos por las mediciones objetivas de la situación al empezar, a la mitad y al acabar, o sea, cómo ha evolucionado" (1:74).
- "Yo creo que eso se ha logrado y eso es una situación que ha beneficiado a España y a nuestra presencia en los rankings también" (12:99).
- "Nos corresponde estar siempre dentro de los veinte primeros puestos en las clasificaciones por el tipo de país que somos" (12:26).

En cuanto al tono utilizado por los entrevistados, se observa un predominio de la positividad en las respuestas relacionadas con los rankings, contando el tono positivo con un 75 % de presencia, mientras que el tono neutro y el negativo apenas están presentes en el 11,54 % y el 13,46 % de las citas analizadas.

En general, se valoran positivamente todas las subcategorías. En el caso de las acciones llevadas a cabo en torno a los rankings, la principal referencia es la creación de la comisión interministerial de seguimiento de los mismos, que ya se ha comentado con anterioridad. En el caso de la evolución, se valora positivamente la mejora de las posiciones en los rankings que ha sufrido España durante la existencia del ACME, mientras que en el caso de la posición, los entrevistados ponen en valor el puesto que ocupa España en distintos rankings como puede ser la seguridad o el turismo.

- "Creo que lo más importante que ha hecho Marca España, el trabajo más importante y el instrumento más potente, más relevante, y a mi modo de ver, más útil, que se ha inventado en la gestión de la marca, no tiene nada que ver con la comunicación, tiene que ver con el estudio de los rankings" (4:121).
- "Me gustaría pensar que sí tuvimos algo que ver y que esa subida de la reputación o de la imagen sí tiene que ver. Los índices, desde que empezó, todos han subido" (5:63)
- "Los datos dicen que estamos entre los siete más seguros del mundo, del planeta" (4:153).
- "En algunos casos, como por ejemplo el turismo, pues somos el segundo país" (12:74).

Por último, en cuanto a las coocurrencias de esta categoría, ya se han comentado a lo largo del análisis de las coocurrencias de las categorías previas, puesto que quedan por analizadas al no aparecer ninguna coincidencia con la categoría que resta por analizar, la de España Global.

De este modo, con el análisis de las respuestas sobre los rankings de España, quedan analizadas ya todas las categorías relacionadas con la Marca España, quedando solo por

estudiar las valoraciones que los entrevistados han dado al proyecto y a su comunicación, así como las opiniones sobre el nuevo ente que gestionará la Marca España.

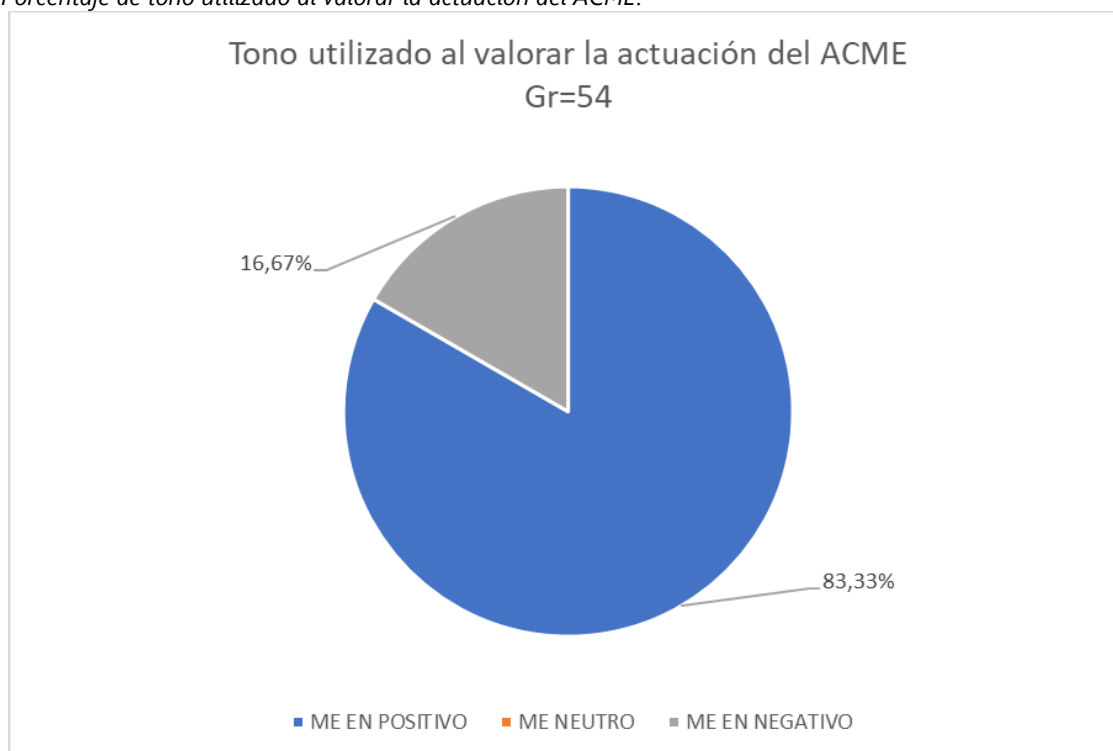
4.1.10. Valoración del Alto Comisionado para la Marca España y España Global

A modo de cierre del análisis de las entrevistas en profundidad se han extraído las subcategorías que valoran el trabajo del ACME y su comunicación, para aportar un análisis más detallado de lo que los entrevistados han opinado acerca de esta cuestión. También se ha guardado para este apartado la categoría de España Global para ver lo que se ha dicho acerca del cambio de institución realizado a finales de 2018.

Empezando con la subcategoría de valoración del ACME, a lo largo de las entrevistas se han extraído 54 citas en las que los entrevistados aportan una opinión acerca de la labor que ha realizado el organismo durante sus seis años de vida. En la Figura 50 se puede ver el tono utilizado por estos entrevistados.

Figura 50.

Porcentaje de tono utilizado al valorar la actuación del ACME.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver, el tono positivo es el predominante con un 83,33 % de citas que valoran positivamente el trabajo realizado por el ACME, mientras que el tono negativo

apenas supone un 16,67 % de las citas. Además, como es lógico, a la hora de valorar el trabajo del ACME no se ha detectado ninguna cita con tono neutro.

Empezando por el tono positivo, uno de los principales comentarios positivos acerca del ACME y que más ha sido compartido por los entrevistados es el de que el ACME ha supuesto un primer paso para la gestión de nuestra marca país, una primera forma de sentar las bases y marcar el camino a seguir en el futuro para la gestión de la Marca España:

- “Pero se consiguió demostrar, yo creo, claramente, que *se non è vero, è ben trovato*, es decir, que es un instrumento útil, que hubo una mejora clara en la percepción de la imagen país española durante este tiempo, que no necesariamente se ha debido a esto, pero que hemos sido capaces de detectar esos avances mejor porque existía Marca España, aunque sea solamente eso.” (2:49).
- “Marca España, estos cinco años de Marca España ha sido un primer paso, en ese camino hacia la gestión, el cuidado y la promoción de nuestra marca que al mismo tiempo ha conseguido dar respuesta a un ansia que había en la sociedad, que era la identidad del español con su marca país” (4:131).
- “Pues probablemente ha ayudado al aprendizaje interno, por parte de los líderes de España de que hace falta un compromiso, un acuerdo, para promover la imagen exterior. Porque siempre pasamos como por unas fases también ¿no? De reconocer que algo es relevante. Probablemente ha sido el primer intento de aunar las fuerzas y de ver cómo se puede gestionar” (6:22).
- “Ha aportado una visibilidad de una figura que antes no existía, es decir, en cualquier caso mejor eso a nada” (7:46).

Otro de los comentarios compartidos por los entrevistados a la hora de valorar el trabajo del ACME es la puesta en valor de su preocupación por el seguimiento y cuidado de los rankings de medición de países, con la ya comentada creación de la comisión interministerial:

- "Creo que lo más importante que ha hecho Marca España, el trabajo más importante y el instrumento más potente, más relevante, y a mi modo de ver, más útil, que se ha inventado en la gestión de la marca, no tiene nada que ver con la comunicación, tiene que ver con el estudio de los rankings" (4:121).
- "Eso sí se está haciendo mucho mejor que antes. Además, antes no había nadie que intentara transmitir esto a los ministerios, la importancia de esos rankings" (10:38).

Además de esto, los entrevistados coinciden también en que el ACME ha logrado más de lo que se podría esperar de él, superando ciertos objetivos pese a no contar con presupuesto. Al respecto, afirman que:

- "Yo creo que hemos hecho un cumplimiento razonable de los objetivos, donde nos hubiera gustado hacer muchas más cosas, pero si tenemos en cuenta los medios de los que hemos dispuesto, pues yo creo que hemos cubierto más que razonablemente los objetivos" (1:73).
- "En general tuvimos razonable éxito" (2:46).
- "Creo que eso se ha conseguido. Se ha conseguido la notoriedad, es decir, que el ciudadano sepa que tiene que amar su marca, que tiene que defender su marca" (4:116).
- "Yo creo que se han obtenido resultados más importantes y más positivos de lo que se esperaba en el momento de la creación." (12:53)
- "Pues con esa estructura y esos recursos tan mínimos, y esa estructura tan esquelética, pues se consiguió muchísimo" (12:55).

Por el contrario, en lo referente al tono negativo, una de las principales críticas al proyecto ha sido su excesiva institucionalización. Los entrevistados comentan que podría haber abierto más la iniciativa y ser menos formal en su trabajo:

- "La forma en que se ha hecho al fin y al cabo, desde mi punto de vista, ha sido demasiado oficial y estructurada" (6:12).

- "Creo que el caso español carece un poco de frescura. Es correcto. Pero se queda ahí. Es como un buen alumno, que estoy clavando la teoría pero a nivel de profesión práctica a mí me falta un poco de convicción" (6:13).
- "Creo que el trabajo de Marca España debe estar más volcado hacia fuera, las comunicaciones en el interior del país son un poco más... Creo que tienen una intención más complaciente, más que sepamos lo que hace la institución, pero su labor está fuera del país" (9:30).

También aparecen críticas de uno de los entrevistados al modelo sesgado del organismo, ya que comenta que solo representa a una parte de la sociedad española, aquella que concuerda ideológicamente con el Gobierno que crea el ente:

- "Es muy importante, y por eso fue un fracaso a mi juicio, el anterior modelo de marca país, que no involucraba a la ciudadanía, que era solamente un modelo neoliberal, en el cual además grandes partes de la ciudadanía quedaban fuera de esa iniciativa" (7:10).
- "¿Que podría haber desarrollado otra estrategia de marca país más inclusiva desde la perspectiva tanto territorial, como ideológica? A mi juicio sí. Era muy mejorable la Marca España. Ahora bien, mejor tener eso que no tener nada, también." (7:25).
- "Montar el modelo de marca territorio que montó el Gobierno de Rajoy y que montó Carlos Espinosa de los Monteros tenía algunas ventajas y algunos inconvenientes. El mayor de los inconvenientes es que era el modelo de marca país de una parte, no sé si reducida, pero una parte muy concreta del país, en los dos *clivage* que hemos hablado anteriormente, el ideológico y el territorial" (7:43).

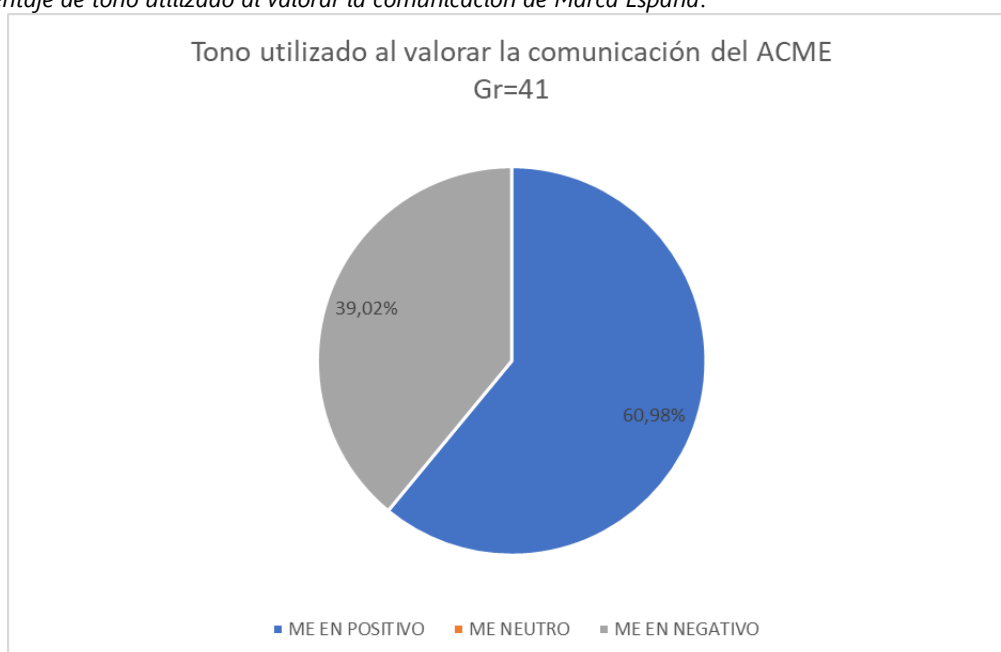
Por último, se hace referencia a la falta de presupuesto y a la excesiva orientación económica del organismo, lo que supuso que no se involucrara en cuestiones políticas, como sí que está haciendo el nuevo organismo de España Global:

- “Era un momento muy malo, con muchísimo déficit, crear otro organismo público, tal, sonaba todo eso fatal, darle dinero, gastarlo en no sé qué, la oposición podía pensar que era una frivolidad... Es verdad” (1:76).
- “No existía de forma centralizada ningún intento del Gobierno español de contrarrestar esa información sesgada para dar una imagen más verídica y real de qué es la democracia española y cómo está reaccionando el Gobierno y el Estado en conjunto ante ese desafío soberanista y ahora esa Secretaría de Estado tiene más claramente asignado este papel” (10:30).

Continuando con el análisis de las valoraciones, sobre la comunicación también se han producido distintas citas que valoran el trabajo comunicativo realizado por el ACME. En concreto, se han contabilizado 41 citas en las que los entrevistados opinan acerca del trabajo realizado en materia de comunicación. La Figura 51 recoge el porcentaje de tono utilizado en estas citas.

Figura 51.

Porcentaje de tono utilizado al valorar la comunicación de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Pese a que como en el caso de la valoración del ACME el tono positivo es también predominante en la valoración de la comunicación, se observa que no es tan mayoritario, contando esta vez con una presencia del 60,98 %, mientras que el tono negativo aumenta

al 39,02 % de presencia en esta subcategoría. De nuevo, no aparecen citas con tono neutro.

Empezando por lo que han comentado acerca de la comunicación de Marca España, los entrevistados ponen en valor el trabajo realizado por el departamento de comunicación del ACME, que no solo gestionaba las redes sociales o la web, sino también la relación o los medios o la organización de eventos, buscando siempre comunicar a través de todos los canales posibles y todo ello sin disponer de presupuesto:

- "Nosotros montamos uno de los brazos operativos de Marca España era un potente... Potente dentro del todo es relativo porque estábamos sin presupuesto, pero bueno, dentro de relativamente en cuanto a asignación de recursos, pues la página Facebook, la página web, las cuentas de Twitter, la definición de noticias noticiables favorables o que promoviesen una mejor imagen ocupaba un sitio grande" (2:15).
- "Se establece un gabinete de comunicación, que está funcionando en todos sus aspectos, en gabinete de prensa, relaciones con los medios, redes sociales, productos audiovisuales, organización de eventos..." (4:109).
- "Yo creo que lo trabajan muy bien. De hecho, tenemos nosotros mucho que aprender de ellos que ellos de nosotros, porque tienen muchos seguidores, con mucho *engagement*, suben un montón de vídeos... Al final, yo creo que lo hacen muy bien y que tienen que seguir en esa línea" (8:27).
- "Pues buena, en el conjunto. Porque lo han hecho así a través, digamos de la comunicación de prensa, normal y corriente, en agencias, en periódicos, en radio y televisión, en redes sociales y al mismo tiempo, eso, transmitido a las portavocías de las embajadas de España en el extranjero, lo han hecho soberbio" (11:38).
- "Nosotros lo que hemos intentado, a través del Alto Comisionado, también el director y nuestro departamento de Comunicación era estar presente la

televisión, en las radios, en los eventos, en las conferencias, en los congresos, pues dando esa visión de España más positiva" (12:61).

Además de esta cuestión, los entrevistados también valoran la evolución que ha ido teniendo Marca España, consiguiendo cada vez más presencia y destinando también más personal a ese departamento para mejorar esa comunicación en beneficio del país:

- "De no haber nada, de haber cero, un Comisionado con un Jefe de Gabinete se supone que era el primer director que tuvo la Oficina, eran dos personas y a partir de ahí se empieza a construir, se crean necesidades y, por lo tanto, se crean personas que se encargan de ellas, y yo creo que lo que se hizo en la comunicación, pues se hizo una comunicación estratégica" (4:103).
- "En redes sociales, pues ha habido varias fases, pero yo creo que en la última fase iba todo muy rodado y yo creo que cogimos muy buen sistema de trabajo y muy buen ritmo de todo lo que hacíamos" (5:69).
- "Yo creo que nos hicimos más dinámicos. Reforzamos nuestro equipo humano con expertos en redes sociales, pusimos más contenido audiovisual" (12:51).
- "Poco a poco estábamos consiguiendo más presencia, más habitual, más diariamente. Era uno de nuestros frentes como Marca España, uno de nuestros frentes fundamentales de actuación" (12:52).

Por último, además de poner en valor el trabajo realizado en torno al vídeo de promoción elaborado junto con RTVE y cuyas citas ya se han presentado anteriormente, también hay un entrevistado que ve muy positivo el hecho de conseguir que el hashtag #MarcaEspaña que en Twitter era utilizado siempre para presentar aspectos negativos con tono irónico empiece a utilizarse de forma positiva para presentar los aspectos positivos de España o de los españoles:

- "El principal reto es haber conseguido que la gente utilice el hashtag de manera positiva" (5:45).

- "Yo creo que sí se consiguió a pesar de ese muro que teníamos ahí, que era estrellarse contra la pared, porque el cambiar eso ya se hizo algo imposible. Yo creo que ese fue el principal reto y que yo creo que sí se consiguió y ha sido un término que yo creo que se va a quedar siempre en el ideario colectivo del país. Yo creo que sí que lo conseguimos" (5:80).
- "Que la gente diga "Esto es Marca España, esto sí es Marca España", o sea que la gente sí utilizara también ese concepto, esa dualidad de negativo-positivo y de decir que "Oye, esto es Marca España". Cuando pasaba algo bueno la gente sí empezara a utilizarlo y también se convirtió en un concepto de esto es Marca España, como diciendo que esto sí de verdad..." (5:95).

Por el contrario, en cuando a las valoraciones negativas, relacionado con lo que se comentaba al valorar el trabajo del ACME afirmando que realizaba una tarea demasiado institucionalizada, los entrevistados también han manifestado que esa cuestión tiene su reflejo en la comunicación:

- "Mi percepción cuando veo, por ejemplo, la página web. Que es el primer canal donde puedes encontrar la información. Pero si comparas este canal con por ejemplo lo que está haciendo Suecia, son lenguajes y narrativas totalmente diferentes. Y de hecho yo me pregunto ¿a quién está dirigida realmente Marca España? ¿A los políticos de España? ¿O a los partidos españoles como para decir "estamos haciendo nuestra labor ahí"? Porque veo un discurso más interno que externo" (6:20)
- "A mí me faltaba una parte de credibilidad, me faltaba una parte de hacer menos comunicación institucional y más diseminación, más explicación y más análisis" (7:67).
- "A las instituciones les cuesta mucho alimentar esos canales de una forma efectiva" (9:33).

También se hace referencia a uno de los principales problemas comentados en torno al ACME, a la falta de presupuesto, que a veces limitaba el trabajo realizado en comunicación:

- "Nos planteamos desde el principio tener el máximo nivel de presencia, siempre dentro de nuestros recursos, o sea, para hacer eso tenemos que tener unas plataformas, tenemos que tener unos programadores, tenemos que tener una gente y todo eso es dinero, y si no hay dinero, en vez de tener tres pues podemos tener una persona, y en vez de tener nuestro servidor pues tenemos que estar en el de red.es mientras los tiene" (1:72).
- "Potente dentro del todo es relativo porque estábamos sin presupuesto, pero bueno" (2:73).
- "Yo creo que faltó gente, que faltaron medios y faltaron ideas, sobre todo, contenidos" (7:70).

Por último, aunque en menor medida, también se han codificado citas en las que se critica la estrategia de comunicación, bien por considerarse ineficiente, o bien por creer que pese a estar bien diseñada, no se supo comunicar correctamente:

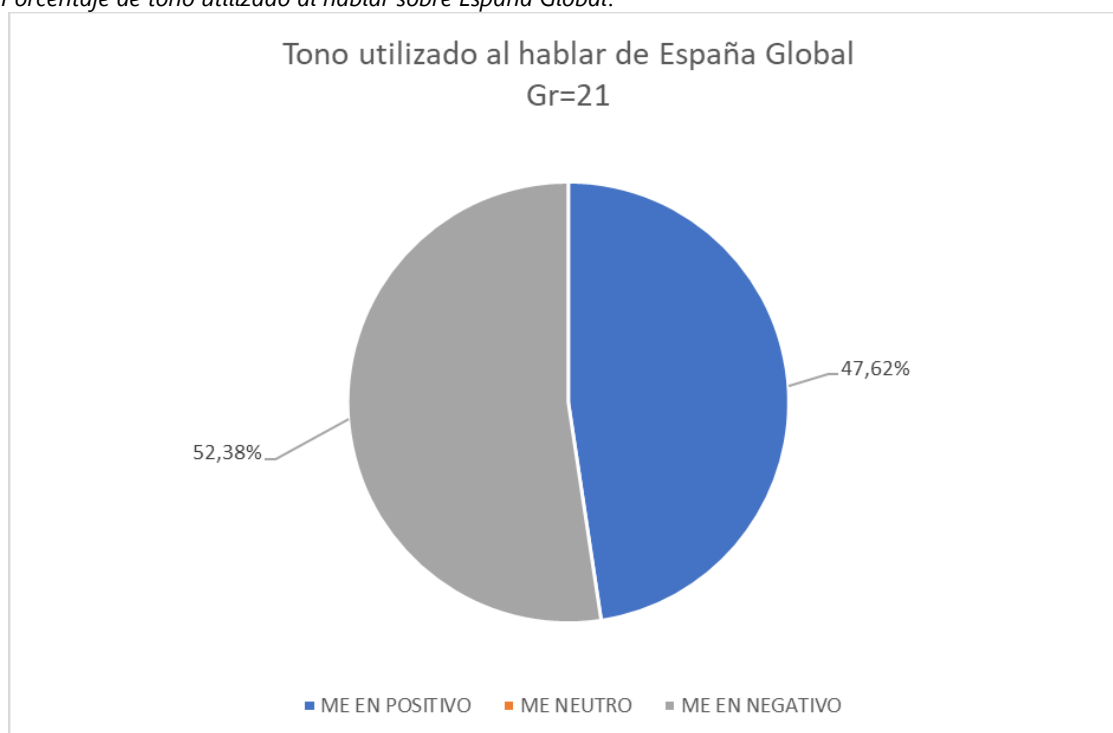
- "Yo creo que cuando se creó el proyecto, no se supo explicar bien en términos de comunicación. Creo que se planteó una buena estrategia, pero no se supo comunicar" (5:79).
- "Yo sí entiendo que ha faltado una parte de comunicación. Sí entiendo que ha faltado una parte de comunicación más allá de esa famosa página web en la que todo era maravilloso y perfecto." (7:47).
- "Yo creo que no hubo una estrategia de comunicación orquestada para proyectar contenidos más allá de proyectar publicidad o propaganda" (7:69).

Valorado el trabajo del ACME de forma global y en torno a su comunicación, solo queda analizar las respuestas obtenidas en torno al futuro de la gestión de la Marca España, que ahora recae sobre la nueva Secretaría de Estado llamada España Global. Sobre esta

categoría, los entrevistados aportaron un total de 21 citas. En la Figura 52 se puede ver el porcentaje de tono utilizado en las respuestas relacionadas con esta cuestión.

Figura 52.

Porcentaje de tono utilizado al hablar sobre España Global.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, en esta ocasión el tono mayoritario en las respuestas es el negativo, que aparece en el 52,38 % de las citas que tratan esta cuestión, mientras que el tono positivo supone el 47,62 % de las citas analizadas. De nuevo, y como sucediera en las valoraciones del ACME, no se han codificado citas en las que los entrevistados utilicen el tono neutro. Este primer dato ya deja una primera idea acerca de lo que opinan los entrevistados sobre el cambio de institución.

En concreto, los comentarios negativos se centran en el cambio de institución, comentando que no se justifica el cierre del ACME de ninguna forma y criticando que se trate de una motivación política con el cambio de Gobierno. Sobre esta idea también se pone en duda si la elección de la nueva Secretaria de Estado es la más adecuada:

- "Se tienen que inventar algo. Entonces lo que se inventan es una Secretaría de Estado con otro nombre. Y cuando ya se crea esa Secretaría de Estado con otro nombre, se pone un articulito que dice que absorberá las funciones que venía

haciendo Marca España. Entonces como Secretaría de Estado ya está metido en la estructura organizativa del Estado y tiene derecho pues a una remuneración" (1:112).

- "Me da mucha pena que, por culpa del concepto manipulador, si se quiere, o patrimonializador de los responsables políticos e institucionales de lo que es Marca España, se ha despilfarrado esa energía y esa demanda que había en la sociedad, que pude comprobarla personalmente" (4:129).
- "Esperemos que lo haga bien, pero yo preferiría que fuese, y si hay que hacer un concurso público, que se haga un concurso público, que sea la persona mejor preparada, porque nos va a dar mejores resultados" (7:73).

Precisamente sobre eso, los entrevistados también critican el hecho de que las primeras acciones de España Global cuenten con un carácter político, lejos de la neutralidad con la que había trabajado el ACME:

- "Se va a hacer más trabajo de acuerdo con la Secretaría de Estado de Comunicación que está en Moncloa y más utilizar ese término de España Global" (1:82).
- "Parece, que la principal prioridad es una prioridad política de destacar que España es un país de derecho, donde los tribunales funcionan, donde el que está en la cárcel es porque ha cometido un delito, cosas de ese tipo" (1:114).

También aparecen comentarios de algunos entrevistados respecto al presupuesto que se le va a destinar, primero comentando que no es del todo cierto que vayan a tenerlo debido a las características de la Administración española y segundo afirmando que pese a tener presupuesto, es todavía escaso:

- "Va a tener que compartir un presupuesto, que es básicamente un 2% me parece, el mismo que tenían las otras secretarías el año pasado y ver qué les puede quitar de Cooperación o de no sé qué. Entonces no me parece a mí que va a tener un presupuesto" (1:113).

- "De Marca España se pasó a España Global, se creó una Secretaría de Estado, con una estructura más administrativa, y se creó también una Secretaria de Estado dentro de la cual hay un alto cargo, una Secretaria de Estado y, bueno, con unos medios económicos más importantes que los que tenía Marca España, aunque bueno, yo considero que todavía se podría fortalecer más" (12:90).

Por el contrario, las citas con tono positivo versan principalmente sobre el presupuesto, y esta vez de forma mayoritaria, los entrevistados opinan que va a beneficiar al desarrollo de nuestra marca país:

- "Evidentemente te da una solvencia, una independencia de actuación mucho más grande tener presupuesto propio. Te da además, en la Administración, pues el respeto institucional, porque si tienes una Secretaría de Estado, pues no es lo mismo que si no la tienes, el tipo de relación es más evidente, no tienes que depender del prestigio personal del Comisionado o de la influencia más o menos, cada uno a su nivel, profesional que puede ejercer" (2:58).
- "Tendrán más posibilidades de transmitir y comunicar lo que se pretende desde una institución de ese tipo" (9:29).
- "Es de esperar, se podría prever, que el hecho de que ahora se haya incorporado dentro del Ministerio con una persona pagada con un cargo, no como estábamos en la situación anterior con una persona que trabajaba gratuitamente en esta Oficina, debería reforzar su capacidad en el futuro" (10:22).

Aun valorando positivamente la destinación del presupuesto, se han encontrado citas en las que se puntualiza que tener presupuesto es positivo, pero es importante contar con una estrategia positiva que optimice esos recursos:

- "Hombre, si hay presupuesto y se utiliza bien, entiendo que tendremos la posibilidad de hacer más cosas, lo que pasa que también la estrategia que quieran seguir" (5:70).
- "Probablemente ahora tendrá capacidad de implementar más herramientas, lo que pasa que hay que saber en qué dirigir estos esfuerzos y estos recursos" (6:25).

Con todo, quedan analizadas ya las entrevistas en profundidad, un análisis que acaba con la valoración positiva del trabajo del ACME y de su comunicación y con una sensación de prudencia en torno al nuevo organismo, bien por no entender el cambio o bien por no saber si el nuevo presupuesto del que dispone será utilizado correctamente.

4.1.11.Relación de conceptos

Además del análisis de cada uno de los códigos y categorías, antes de proceder a establecer unas conclusiones que cierren este bloque de la investigación, se ha realizado una nube de palabras en la que se representan de forma visual las palabras más utilizadas por los entrevistados.

Para la confección de esta nube de palabras se han unido los conceptos de marca país, Marca España y redes sociales en una única palabra para obtener su presencia concreta y no dividida en cada una de las palabras que forman esas ideas.

Analizando el tamaño de los conceptos presentes en la Figura 53, tamaño que es proporcional a su presencia en las respuestas de los entrevistados, se observa una gran presencia de los conceptos relacionados con la marca país y la Marca España, como son país, España y Marca España, siendo algo lógico al tratarse del tema central de la conversación y de la propia investigación. En concreto, país es la palabra más repetida a lo largo de las respuestas, algo entendible si se tiene en cuenta que se puede utilizar para hablar de la marca país en general, como también para hablar de España, al tratarse también de un país.

Después aparecen tanto España como Marca España entre esos conceptos más presentes, este dato presenta de nuevo la gran presencia que ha tenido tanto España como su estrategia de marca país dentro de las entrevistas, este hecho se corresponde con el mayor número de citas extraídas sobre la Marca España que sobre la marca país y apoyando esa idea de que España ha estado mucho más presente en las respuestas que la marca país. Para acabar de respaldar esa idea, se observa una gran diferencia entre los conceptos de Marca España y de marca país, siendo el primero de ellos uno de los más grandes en tamaño, mientras que el concepto de marca país no está tan presente en la Figura 53.

Nube de palabras de las entrevistas en profundidad.



En un segundo nivel de presencia se pueden destacar los conceptos de imagen y de comunicación. El primero de ellos se basa en las respuestas relacionadas con la naturaleza de la propia marca país, donde los entrevistados hacían referencia a que esta se basa en la imagen de un país, pero también es un concepto que ha sido mencionado a lo largo de las entrevistas al hablar de España y de su imagen en el exterior con los distintos valores. En cuanto a la comunicación, se puede entender esta destacada presencia en la Figura 53 si se tiene en cuenta que la comunicación es parte del objeto de estudio de la presente tesis y, por tanto, ha tenido un papel protagonista tanto en las preguntas como en las respuestas de los entrevistados.

En un tercer nivel de presencia, con un tamaño no tan destacable como los casos anteriores pero todavía siendo más grande que el resto de conceptos, se pueden destacar los conceptos de gente, españoles y empresas. Los dos primeros conceptos van de la mano y hacen referencia al trabajo que hacen o que podrían hacer los españoles en favor de la Marca España, referidos como "gente" también. Mientras que el tercero de ellos va en relación a lo que se ha ido detallando a lo largo del análisis de las respuestas, la gran presencia de la vertiente económica y el protagonismo de las empresas en la Marca España del ACME.

Por último, en función de lo presentado en el análisis de las citas, también es destacable la poca presencia de conceptos como rankings o redes sociales, que aunque están presentes, es difícil localizarlos. Esto puede deberse al hecho de que, pese a darle gran importancia en las respuestas, no se han mencionado expresamente estos conceptos a la hora de hablar sobre ellos, lo que ha hecho que no aparezcan con tanta presencia cuantitativa como la que se le ha dado cualitativamente en las respuestas.

4.1.12. Conclusiones del análisis de las entrevistas en profundidad

Una vez analizadas las respuestas de los entrevistados en torno a las distintas categorías y subcategorías establecidas, y condensados y presentados en una nube de palabras los principales conceptos mencionados, se considera oportuno establecer una serie de conclusiones sobre lo que se ha extraído de dicho análisis, que a su vez sirvan de recapitulación de todo lo visto en este bloque.

Una de las principales ideas subyacentes a lo largo del análisis de las entrevistas es el carácter económico con el que ha contado la iniciativa de Marca España. Los datos registrados en los agentes o los beneficios muestran que el sector económico ha sido uno de los que más ha impulsado este proyecto y también el que ha conseguido o pretendido conseguir más beneficios al respecto.

Esta presencia mayoritaria del sector económico es más notable si se comparan las respuestas relacionadas con los agentes de marca país y de Marca España, ya que mientras que hablando de la marca país, la economía o las empresas no aparecen ni siquiera entre los cuatro primeros agentes impulsores de marca país, en el caso de Marca España, las empresas son el segundo agente impulsor de nuestra marca país. En cuanto a los beneficios, en ambos grupos de categorías la economía y las empresas aparecen como los principales beneficiados de una estrategia de marca país cualquiera y de la propia estrategia de Marca España.

Esta fuerte presencia del sector económico entre los agentes y los beneficios, además de reflejar el corte económico de la iniciativa de Marca España, puede suponer una valoración positiva por un lado, pero también negativa del ACME. Positiva porque demuestra que las empresas estaban esperando un proyecto como este, puesto que se han descubierto como los principales agentes colaboradores del ACME conscientes de los beneficios que les puede repercutir, y porque el organismo no se ha dejado llevar por los tópicos relacionados con España en lo referente al turismo de playa por ejemplo, centrándose también en impulsar la actividad de las empresas. Pero también negativa, porque tal y como se puede observar en la referencia a los beneficios de la Marca España en la Figura 45, cuestiones importantes para España como la cultura, el Estado del Bienestar, la influencia política internacional o la tecnología apenas cuentan con percepción de ser beneficiados por el ACME.

Pese a esta cuestión, los entrevistados consideran que la labor realizada por el ACME durante sus seis años de trayectoria ha sido muy positiva. Consideran esencial el hecho de que suponga un primer paso firme en la gestión de la marca país española, algo que no se había hecho hasta ahora. También se valora positivamente el gran trabajo realizado

por la institución, especialmente si se tiene en cuenta que no han dispuesto de presupuesto para realizar todas las acciones que hubieran deseado.

Además de acciones puntuales y de la puesta en valor del vídeo realizado junto con RTVE, una de las acciones más valoradas por parte de los entrevistados es la de la creación de esa comisión interministerial encargada y responsable de hacer un seguimiento de los rankings de medición de países para que estos siempre tengan la última información disponible y reflejen la realidad de España, lo cual ha repercutido, en primera instancia, en una mejora de las posiciones del país en dichos rankings, y en segunda instancia en una mejora de la imagen de España, fruto de esa mejor posición.

En cuanto a la comunicación, también cuenta con una percepción positiva por parte de los entrevistados. El ACME ha mostrado estar al tanto de las novedades que se han ido produciendo en el contexto comunicativo y ha ido innovando y mejorando su presencia en este contexto digital, no solo lanzando y renovando una página web, sino también abriendo distintos perfiles en las redes sociales del momento, tales como Facebook, Twitter o YouTube, y más recientemente Instagram.

Por último, en cuanto a las principales críticas e inconvenientes a los que se ha enfrentado el ACME, no se puede obviar la falta de presupuesto, un comentario recurrente también a lo largo de las entrevistas. Esta carencia de recursos ha limitado las acciones o los proyectos que el ACME podría haber llevado y aunque puede haber ayudado a agudizar el ingenio o a buscar proyectos más creativos, no se puede negar que sin recursos ha sido más difícil impulsar la imagen de España.

Otra de las críticas más repetidas es la de la falta de autoestima en los españoles, un problema endémico ya comentado en el marco teórico y que es percibido también por los entrevistados. Más allá de obligar al ACME a comenzar su trabajo desde el interior, también ha provocado que muchas de las acciones llevadas a cabo por el organismo sean vistas negativamente por el hecho de ser impulsadas por un ente público y con la intención de promocionar al país. De hecho, tal y como se comenta en alguna cita, la institución llegó a realizar acciones en las que no aparecía su nombre para comprobar cómo estas eran mejor recibidas.

4.2. ANÁLISIS DE CONTENIDO

Este análisis de contenido se ha realizado a un total de 484 elementos comunicativos, divididos en 78 publicaciones de Facebook, 387 mensajes emitidos en Twitter y 19 vídeos subidos al canal de YouTube de Marca España durante los cuatro meses que componen el periodo de análisis, desde enero hasta abril de 2018. Para mejorar la presentación de los resultados, se destinará un apartado a cada una de las redes sociales que componen la muestra y otro para realizar una recapitulación y conclusión de lo que ha generado este análisis de contenido.

Antes de comenzar con el análisis de cada una de las redes sociales, se han realizado tablas en forma de calendario, una por cada uno de los meses de la muestra, en la que se presentan visualmente las distintas publicaciones que se han hecho cada día en Facebook, Twitter y YouTube, lo que permite tener una panorámica de la actividad que el Alto Comisionado para la Marca España (ACME) ha llevado a cabo en las redes sociales durante el periodo muestral.

Distribuidos por meses, como se puede ver en las Tablas 24, 25, 26 y 27, los cuatro meses superan los 110 mensajes publicados en las tres redes, siendo abril de 2018 en el que más publicaciones se han contabilizado, con 130, y marzo el que menos con 113. En cuanto a las redes sociales, y aunque será analizado más adelante, el pico de Facebook llega en marzo con 24 publicaciones, mientras que en Twitter el mes con mayores publicaciones es abril con 106 y en YouTube es febrero, con la aparición de la nueva campaña institucional del ACME, el mes en el que la institución más vídeos ha publicado.

Un primer hecho constatable es que el ACME ha comunicado en redes sociales todos y cada uno de los días que componen la muestra, no habiendo ninguna jornada en la que no se registre actividad en redes sociales, ya sea en una u otra. Este dato destaca el gran trabajo comunicativo realizado por la institución a lo largo de los cuatro meses, realizando acciones comunicativas en todos y cada uno de los fines de semana y festivos que están presentes en el periodo analizado.

No obstante, esto no quiere decir que todos los días se observe una alta actividad comunicativa en las redes sociales, ya que se observan días en los que solo se publica un

mensaje en Twitter o un vídeo en YouTube, mientras que otros días, coincidentes con eventos como los Premios Goya de cine, el Día del Libro o eventos a los que asiste el ACME, cuentan con un gran número de publicaciones en redes sociales, en forma de tuits, publicaciones en Facebook o vídeos de YouTube.

El mes de enero, como se ve en la Tabla 24, cuenta con dos momentos relevantes en la actividad social del ACME, la publicación del *teaser* de la nueva campaña del ACME *España, tan singular como plural* el primer día del año, un vídeo que fue emitido también por RTVE tras las campanadas de Año Nuevo y que tuvo su reflejo tanto en YouTube como en Twitter y Facebook.

El segundo de esos momentos se produce durante el final del mes, coincidiendo con el seguimiento del concurso #HolaEspaña en la que tres visitantes de India, Bangladesh y Pakistán vienen a España a conocer nuestra cultura, siendo entrevistados y recibidos por el propio ACME. El seguimiento de esta visita tiene su culmen el 24 de enero, con la publicación de la entrevista en YouTube, tanto en inglés como en español, y con distintas publicaciones tanto en Facebook como en Twitter.

Al margen de estos dos momentos principales, el ACME ha mantenido una regularidad en sus actividades comunicativas, cubriendo y siguiendo otros eventos en los que el ACME estaba presente o que eran de relevancia para la propia Marca España, como la celebración de la Feria Internacional de Turismo FITUR el 18 y 19 de enero, cuya actividad se concentró principalmente en Twitter.

Tabla 24.*Publicaciones del ACME en redes sociales en enero de 2018.*

1	2	3	4	5	6	7
      	 	   	 	  	 	 
8	9	10	11	12	13	14
  	 	   	  	     	 	 
15	16	17	18	19	20	21
  	   	    	      	       	   	 
22	23	24	25	26	27	28
   	   	          	 	   	   	   
29	30	31				
  	    	  				

Fuente: Elaboración propia.

A lo largo del mes de febrero, como se observa en la Tabla 25, se pueden ver distintos puntos en los que aumenta la actividad comunicativa del ACME en redes sociales. El primero de ellos coincide con la presentación de la nueva web de Marca España y la nueva campaña institucional *España, tan singular como plural*, presentada el 6 de febrero y con publicación en las tres redes sociales de estudio.

Tabla 25.

Publicaciones del ACME en redes sociales en febrero de 2018.

			1	2	3	4
			 	   	        	         
5	6	7	8	9	10	11
	      	  	 	  	 	
12	13	14	15	16	17	18
    	     		    	      	   	     
19	20	21	22	23	24	25
	   	   	   	    	  	 
26	27	28				
 	       	     				

Fuente: Elaboración propia.

Otro de los momentos de mayor actividad fue el seguimiento de la gala del Festival de los Premios Goya de 2018, entre los días 3 y 4 de febrero de 2018, sobre todo en Twitter, con mensajes propios felicitando a los ganadores y retuits a la propia cuenta del evento en la que se anunciaba a los distintos agraciados en sus categorías.

Asimismo, se observa otro pico de comunicaciones el 16 de febrero, coincidiendo con la publicación de tres entrevistas a artistas que hablan y ponen en valor tanto la Marca

España como la cultura española, entrevistas en vídeo que son replicadas en YouTube y semanas más tarde en Facebook y Twitter. También cuentan con versión en inglés, aunque estas se publican el 28 de febrero en YouTube.

Tabla 26.

Publicaciones del ACME en redes sociales en marzo de 2018.

			1	2	3	4
			  	        	 	 
5	6	7	8	9	10	11
  	 	  		         	 	 
12	13	14	15	16	17	18
  	   	   	     	   	 	 
19	20	21	22	23	24	25
   	 	   	    	   	 	 
26	27	28	29	30	31	
   	    	    	   	   	 	

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al mes de marzo, como se ve en la Tabla 26, aunque se continúa con una actividad comunicativa diaria, destaca la jornada del 8 de marzo, marcada por la celebración del Día Internacional de la Mujer y en la que el ACME publica un vídeo en

YouTube, vídeo que previamente fue publicado también en Twitter y Facebook durante el 7 de marzo.

Asimismo, destacan también los días 9 y 22 de marzo. El primero de ellos registra una gran actividad del ACME en Twitter, con hasta 8 tuits relacionados con la presencia del ACME en un evento de seguridad vial con la Dirección General de Tráfico y la Organización de las Naciones Unidas, mientras que el segundo coincide con una entrevista al mago Jorge Blass, embajador de Marca España, para el cual se publicó un vídeo en YouTube, replicado en Facebook y Twitter.

Por último, el mes de abril ha sido el mes en el que más publicaciones en redes sociales se han realizado por parte del ACME, con hasta 130 comunicaciones en Facebook, Twitter y YouTube, como se observa en la Tabla 27. Destaca tanto en este mes como en el global del periodo muestral la jornada del 20 de abril, donde el ACME publica un vídeo de YouTube sobre un evento con *start-ups* en el que el ACME estuvo presente, así como dos posts en Facebook y hasta 13 tuits relacionados con otro evento realizado en Badajoz con las Cámaras de Comercio y el FMRE, siendo el día de todo el periodo analizado en el que más comunicaciones en redes sociales ha realizado la institución.

También es destacable la actividad comunicativa del 23 de abril, coincidente con la conmemoración del Día del Libro, en la que el ACME publica dos vídeos en YouTube sobre este día y la importancia del español en el mundo, vídeos que son replicados en Facebook y Twitter para aumentar su visibilidad e impactos en las otras redes sociales.

Así con todo, es turno ya de proceder a analizar las comunicaciones realizadas en cada una de estas redes sociales, para cada una de las cuales se ha dedicado un subapartado, viendo en cada uno de ellos datos cuantitativos y cualitativos acerca de la actividad analizada.

Tabla 27.
Publicaciones del ACME en redes sociales en abril de 2018.

							1
							  
2	3	4	5	6	7	8	
     	   	 	    	  	 	  	
9	10	11	12	13	14	15	
   	 	   	  	   	 	  	
16	17	18	19	20	21	22	
    	  	      	   	                                            	 	   	
23	24	25	26	27	28	29	
           	    	  	    	    	 	   	
30							
  							

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1. Análisis de la comunicación en Facebook de Marca España

Empezando con la red social Facebook, el ACME ha emitido un total de 78 publicaciones en esta red social a través de su perfil oficial entre enero y abril de 2018. Mes a mes, se sigue una tendencia de publicaciones que abarca desde las 14 contabilizadas en febrero hasta las 24 con las que cuenta el mes de marzo, siendo estos dos meses los que cuentan con menos y más publicaciones, respectivamente. Por su parte, enero y abril disponen de 19 y 21 posts respectivamente, lo que se traduce en una publicación en Facebook cada día y medio aproximadamente, o lo que es lo mismo, 0,65 publicaciones por día.

4.2.1.1. Datos cuantitativos de Marca España en Facebook

Atendiendo a los datos cuantitativos que se han recolectado en la primera parte de la ficha de análisis aplicada, la Tabla 28 recoge el número de interacciones que ha recibido el ACME en su perfil en Facebook desde enero hasta abril de 2018 y divididos en las distintas opciones que deja la red social a los usuarios.

Tabla 28.

Interacciones recibidas por Marca España en Facebook de enero a abril de 2018.

	Posts	Me Gusta	Me Encanta	Me Entristece	Me Divierte	Me Asombra	Me Enfada	Total Interacciones
Enero	19	4.509	834	0	5	12	2	5.362
Febrero	14	3.095	547	1	8	12	2	3.665
Marzo	24	2.096	301	0	13	6	5	2.421
Abril	21	1.672	245	0	2	11	1	1.931
TOTAL	78	11.372	1.927	1	28	41	10	13.379

Fuente: Elaboración propia.

Observando los datos totales, se puede ver que el perfil de Marca España supera las 13.000 interacciones en total, unas interacciones que se traducen en 171,53 por cada una de las 78 publicaciones realizadas por el ACME.

Entre las distintas opciones, se observa una gran predominancia en la recepción de Me Gusta, muy por encima del resto de posibilidades. Así, mientras los Me Gusta llegan hasta los 11.372, los Me Encanta se quedan en 1.927 y el resto no supera los 50 casos en el global de la muestra, como por ejemplo el caso de los Me Entristece, que solo registra un único ejemplo en todo el análisis.

Sobre esta cuestión, se puede hacer una apreciación, y es que los Me Gusta son la interacción por excelencia de Facebook, la primera que nace junto con la red social, la que los usuarios tienen asumida como interacción base de Facebook y la única que se

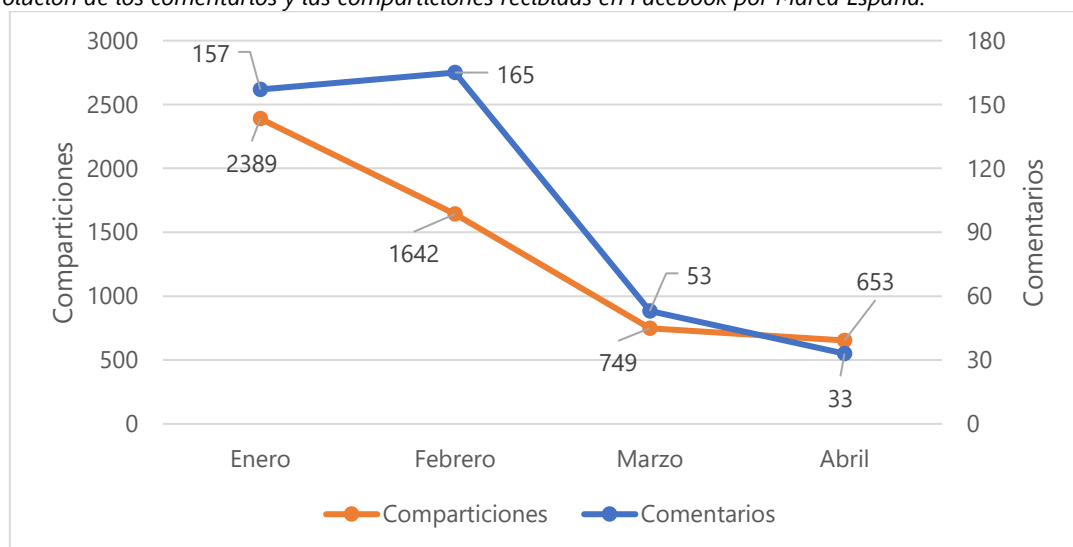
puede realizar sin necesidad de mantener pulsado el botón, siendo solo necesario clicar para otorgar la interacción al perfil en cuestión. Teniendo esto en cuenta se puede vislumbrar la interacción positiva que recibe el perfil del ACME en Facebook, siendo los Me Encanta también muy superiores a otras interacciones negativas como pueden ser los Me enfada o los Me Entristece, opciones que, de hecho, son las que menos casos registran en el periodo analizado.

Otra de las cuestiones tratadas en la primera parte de la ficha de análisis es la recepción de comentarios en las publicaciones de Marca España y las veces que dichas publicaciones han sido compartidas por los usuarios. En ese sentido, la Figura 54 refleja la evolución que han sufrido estas variables conforme han ido avanzando los meses que componen el periodo muestral.

Empezando por los comentarios recibidos, Marca España ha recibido un total de 408 comentarios en sus publicaciones, lo que se traduce en una media de 5,23 comentarios por publicación, una cifra que se puede considerar relativamente baja para un perfil que cuenta con 50.000 seguidores aproximadamente en el momento de redacción del presente capítulo. Otra idea que se observa es la disparidad en la cantidad de estos comentarios, encontrándose los dos primeros meses con más de 150 comentarios cada uno, mientras que marzo y abril de 2018 apenas cuentan con 53 y 33 comentarios respectivamente.

Figura 54.

Evolución de los comentarios y las comparticiones recibidas en Facebook por Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, atendiendo a las comparticiones o las veces que los usuarios han compartido las publicaciones de Marca España en Facebook, se han contabilizado un total de 5.433 comparticiones durante los cuatro meses de estudio, traducido a una media de 69,65 comparticiones por publicación. Esta cifra ya se considera más reseñable que la de los comentarios, aunque no supone tampoco un número extraordinario si se tiene en cuenta el número de seguidores con los que cuenta Marca España en Facebook.

Al igual que sucede con los comentarios, las veces en las que los usuarios comparten las publicaciones de Marca España no mantienen un nivel estándar a lo largo de los meses y se observa una mayor cifra en enero y febrero que en marzo y abril, siendo incluso mayor el número de veces que se compartieron las publicaciones de febrero que la suma de marzo y abril.

La última de las cuestiones tratadas en esta primera parte de la ficha de análisis es la de las reproducciones realizadas en los vídeos o GIFs que Marca España ha publicado en su perfil en Facebook.

Figura 55.

Captura del vídeo de LeBron James compartido por Marca España en Facebook.



Fuente: Marca España (5 de abril, 2018).

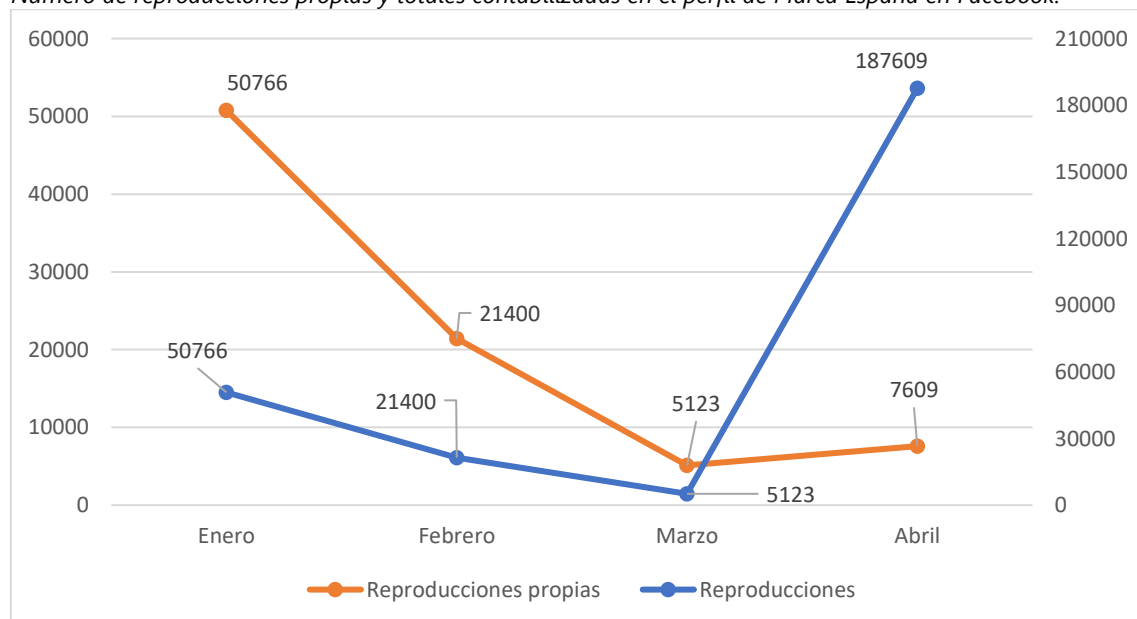
Se contabilizan unas 264.898 reproducciones aproximadamente, una cifra que sobre la que hay que hacer dos matices. El primero de ellos es que debido a las características de la red social en cuestión, solo es posible visualizar el número aproximado de reproducciones cuando estas superan cierta cantidad, provocando que se cuenten por millares en vez de por unidades. La segunda de estas cuestiones tiene que ver con un caso en concreto, una publicación realizada por el perfil en Facebook de la NBA que recoge unas declaraciones del jugador LeBron James en las que habla sobre los deportistas españoles y que es compartida por Marca España, como se ve en la Figura 55.

Esta publicación supera las 180.000 reproducciones y, aunque no ha sido publicada como tal por Marca España, sí que ha sido compartida junto a un comentario propio del perfil, por lo que ha sido añadida al análisis, alterando la cifra contabilizada de las reproducciones recibidas por la institución en su perfil.

Fruto de esta cuestión, la Figura 56 realiza una distinción entre lo que se han llamado reproducciones propias, por tratarse de aquellas en las que lo que se visualiza es el material que Marca España ha subido proactivamente a su perfil en Facebook, y reproducciones totales en las que se incluye este caso.

Figura 56.

Número de reproducciones propias y totales contabilizadas en el perfil de Marca España en Facebook.



Fuente: Elaboración propia.

Aunque se detallará más adelante en el apartado correspondiente, se contabilizan hasta 18 publicaciones en las que se añade un vídeo o un GIF que se puede reproducir, dejando una media de 14.716,56 reproducciones por publicación con este tipo de contenido. Esta cifra desciende hasta una media de 4.994 reproducciones si se omite el caso mencionado de la publicación compartida.

Al igual que en las variables anteriores, y si se pone el foco en las llamadas reproducciones propias, se observa una distribución no equitativa de estas reproducciones, contando los dos primeros meses de la muestra con un número más elevado que los dos últimos meses, pasando de las más de 50.000 registradas en enero a las 7.609 contabilizadas en el mes de abril de 2018.

De este modo, se observa una tendencia en todas las variables analizadas en esta primera parte de la ficha de análisis, y es que en todos los casos los registros recibidos por Marca España en su perfil en Facebook descienden considerablemente conforme avanza el periodo muestral. En el caso de las interacciones recibidas se pasa de las 5.362 interacciones recibidas en enero a las 1.931 que se contabilizan en abril, un descenso del 64 % en un periodo de tres meses, mientras que los descensos registrados desde enero hasta abril de 2018 en los comentarios, las comparticiones y las reproducciones propias de Marca España son del 78,98 %, el 72,67 % y el 85,01 % respectivamente, descensos que incluso son superiores al que se reflejaba en el caso de las interacciones.

Esta disminución de la interactividad que los usuarios han reflejado sobre Marca España no tiene que ver con una menor actividad comunicativa llevada a cabo por la institución, ya que de hecho el número de publicaciones aumenta de enero a abril, pasando de 19 a 21 respectivamente. Un posible factor que justifique esta disminución tiene que ver con el calendario de su última campaña institucional, *España, tan singular como plural*, apareciendo un primer *teaser* en enero y siendo presentada en febrero, meses en los que los usuarios interactúan mucho con el organismo pero que, conforme avanzan los meses, estos usuarios olvidan y dejan de interactuar tanto con Marca España, aunque el número de publicaciones incluso aumente.

4.2.1.2. Elementos formales y cualitativos de Marca España en Facebook
Continuando con el análisis de la comunicación llevada a cabo por Marca España en su perfil en Facebook, es turno ahora de estudiar la presencia de distintos elementos formales y cualitativos en las publicaciones del organismo en la red social mencionada.

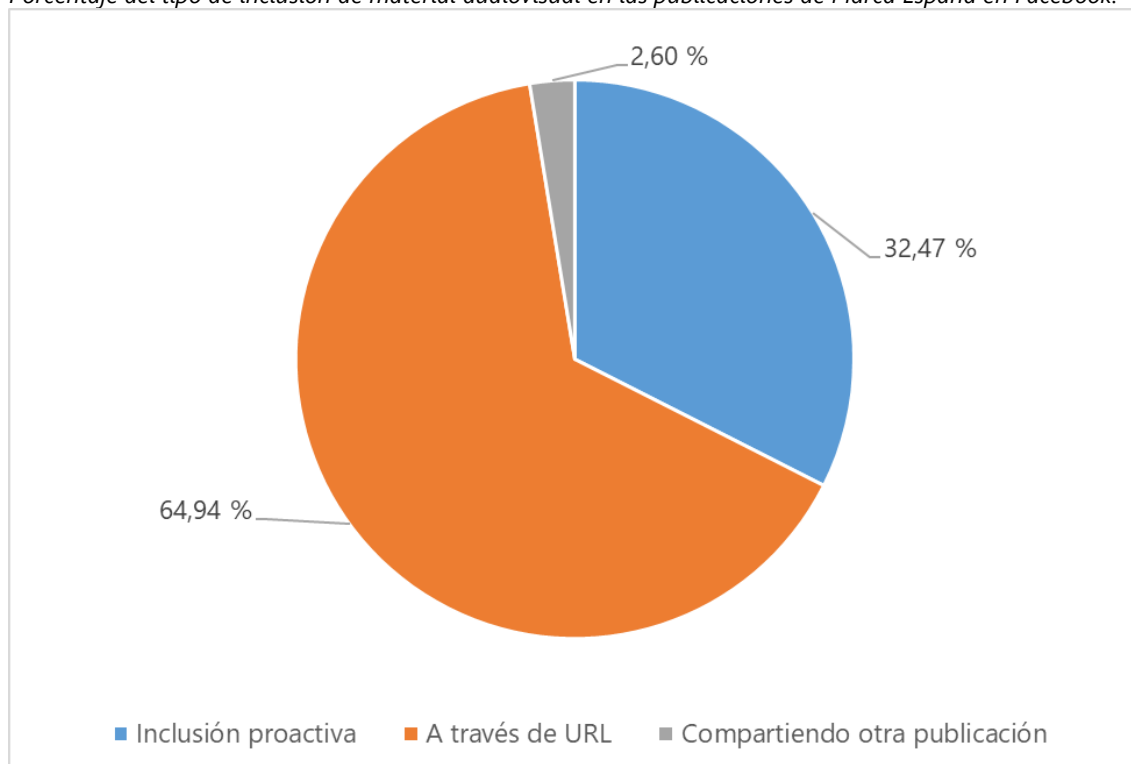
Material audiovisual

El primero de los elementos a tratar es la presencia de material audiovisual en las comunicaciones en Facebook de Marca España, así como su tipo de inclusión y la propia tipología de dicho material audiovisual. El primer hecho constatable tras la aplicación de la ficha de análisis es la gran presencia que tiene la imagen, en cualquiera de sus soportes, dentro de las comunicaciones de Marca España en Facebook, estando presente en 77 de los 78 posts publicados entre enero y abril de 2018 y dejando solo una única publicación del mes de febrero en la que no aparece ningún tipo de material audiovisual.

En lo referente al tipo de inclusión de dicho material audiovisual, se han dividido en tres categorías diferentes, la inclusión proactiva, es decir, cuando la institución añade la imagen, el vídeo o el GIF de una forma manual mediante las herramientas disponibles en la red social; la inclusión mediante hiperenlace, es decir, añadiendo un link a una web en cuya previsualización aparece una imagen o un vídeo; y, por último, la presencia de material audiovisual compartido desde otro perfil, es decir, aquellas imágenes o vídeos que aparecen en el perfil de Marca España pero que han sido publicados por otros perfiles y han sido compartidos desde el organismo. Así, la Figura 57 muestra el tipo de inclusión del material audiovisual a lo largo del periodo muestral analizado.

Figura 57.

Porcentaje del tipo de inclusión de material audiovisual en las publicaciones de Marca España en Facebook.



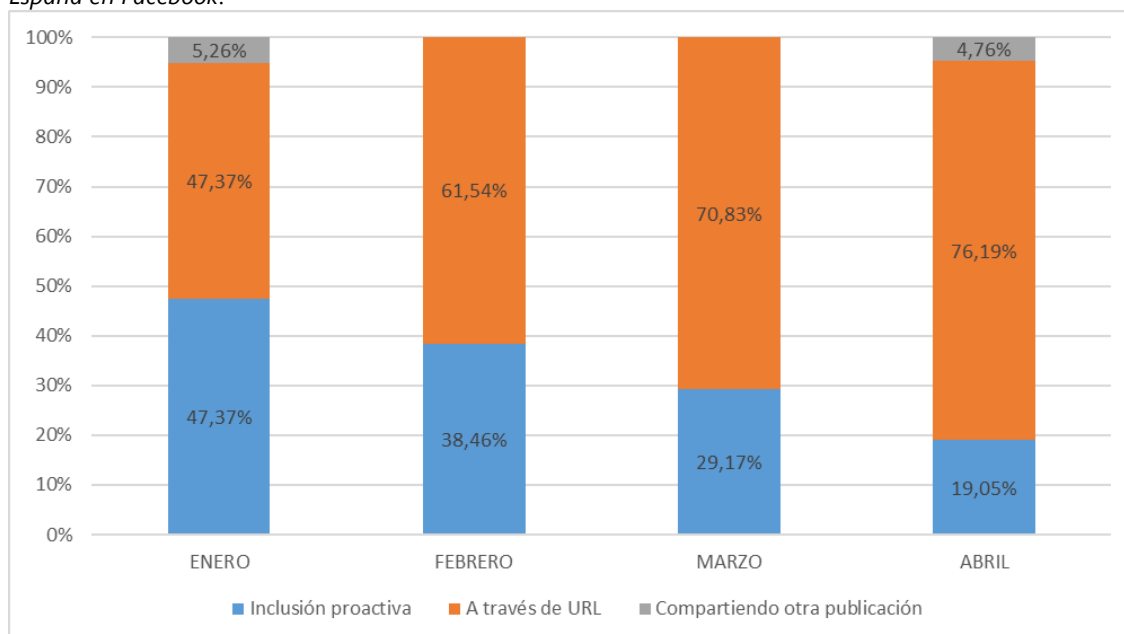
Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la Figura 57 que casi dos tercios del material audiovisual presente en el perfil en Facebook de Marca España se ha añadido a través de hipervínculo, siendo su presencia en concreto del 64,94 %. En segundo lugar, con una presencia del 32,47 %, aparece la inclusión proactiva de imagen, mientras que la aparición de imágenes compartidas de otros perfiles apenas supone el 2,60 % de los casos contabilizados. Estos datos reflejan la preocupación que el organismo tiene sobre la importancia que tiene el material audiovisual en sus comunicaciones en Facebook y no solo se preocupan de añadirlo proactivamente, sino que incluyen enlaces que incluyen previsualización de imagen (ya que no todos los enlaces tienen esta posibilidad) para ilustrar sus posts y hacerlos más visuales de cara a los usuarios. Esto también se ve en la cifra de comparticiones, que, aunque baja, muestra que el ACME es consciente de esta posibilidad y la utiliza cuando lo considera adecuado, ya que no deja de ser una comunicación de una institución pública que no puede compartir cualquier tipo de discurso o imagen que aparezca en Facebook.

Esta presencia de un tipo u otro de inclusión no ha sido regular a lo largo de los cuatro meses analizados y, como se puede ver en la Figura 58, se ha descubierto una tendencia conforme avanzan los meses de análisis.

Figura 58.

Evolución mensual del porcentaje del tipo de inclusión de material audiovisual en las publicaciones de Marca España en Facebook.



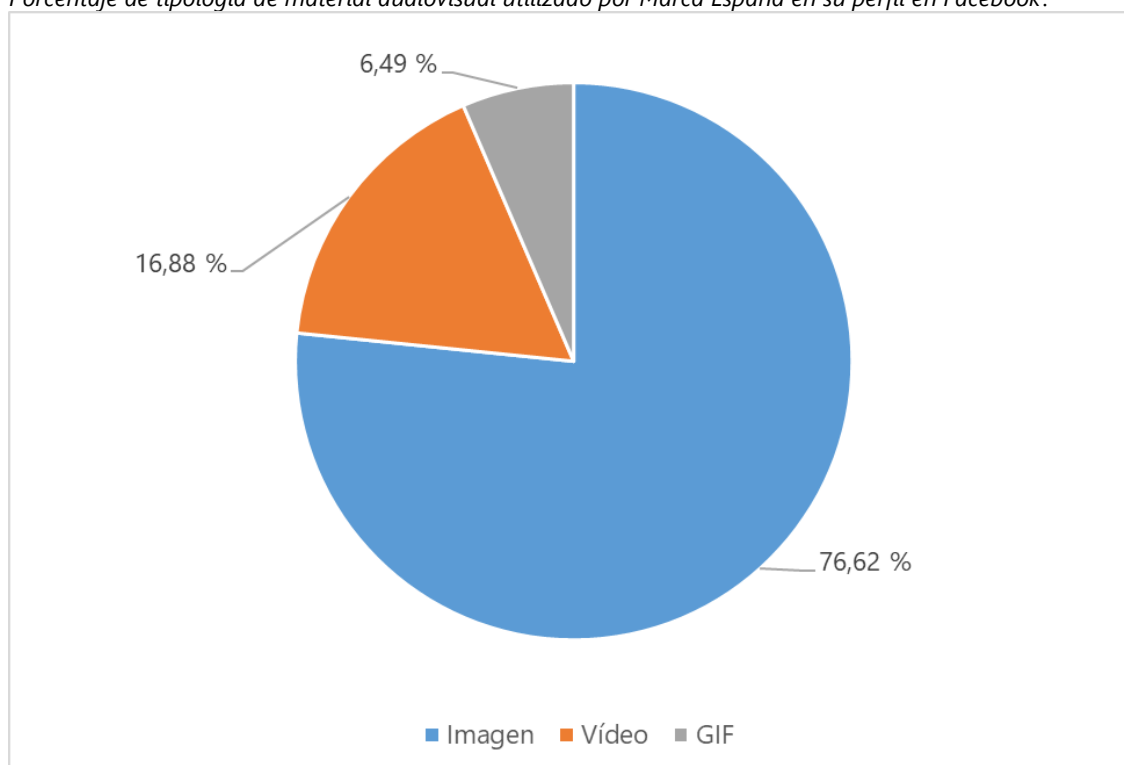
Fuente: Elaboración propia.

Así, se puede ver cómo la presencia de la inclusión de imágenes a través de hiperenlaces ha ido aumentando progresivamente con el paso de los meses, estando en el mes de enero de 2018 en el mismo nivel que la inclusión proactiva de imágenes, mientras que en el mes de abril de 2018 llega a cuadruplicar la presencia que tiene ese tipo de inclusión. Este hecho puede deberse al mayor esfuerzo que requiere encontrar fotos o vídeos que añadir proactivamente para acompañar a las publicaciones, siendo menor el trabajo que supone incluir imágenes a través de hiperenlaces, ya que muchas veces puede redirigir a noticias que no requieren de la búsqueda de una imagen propia para Facebook.

Además de la forma en la que esas imágenes o vídeos se han añadido a las comunicaciones en Facebook de Marca España, la ficha de análisis aplicada también ha estudiado el formato de dicho material, es decir, si Marca España ha añadido imágenes, vídeos o GIFs en sus posts en Facebook. En ese sentido, la Figura 59 presenta los datos de presencia relacionados con cada una de las opciones presentadas.

Figura 59.

Porcentaje de tipología de material audiovisual utilizado por Marca España en su perfil en Facebook.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la Figura 59 una presencia mayoritaria del uso de imágenes por parte de Marca España en su perfil en Facebook, suponiendo el 76,62 % del material audiovisual añadido, mientras que el vídeo supone el 16,88 % del material audiovisual y los GIFs apenas alcanzan un 6,49 % de presencia. Este dato guarda relación con lo presentado acerca de la forma en la que el material audiovisual se ha añadido a las comunicaciones en Facebook y es que si la forma mayoritaria para añadir contenido visual a los posts de Marca España es la que utiliza la previsualización de hiperenlaces, el formato más habitual será el de la imagen, puesto que es el principal formato que se presenta en el post cuando esto sucede.

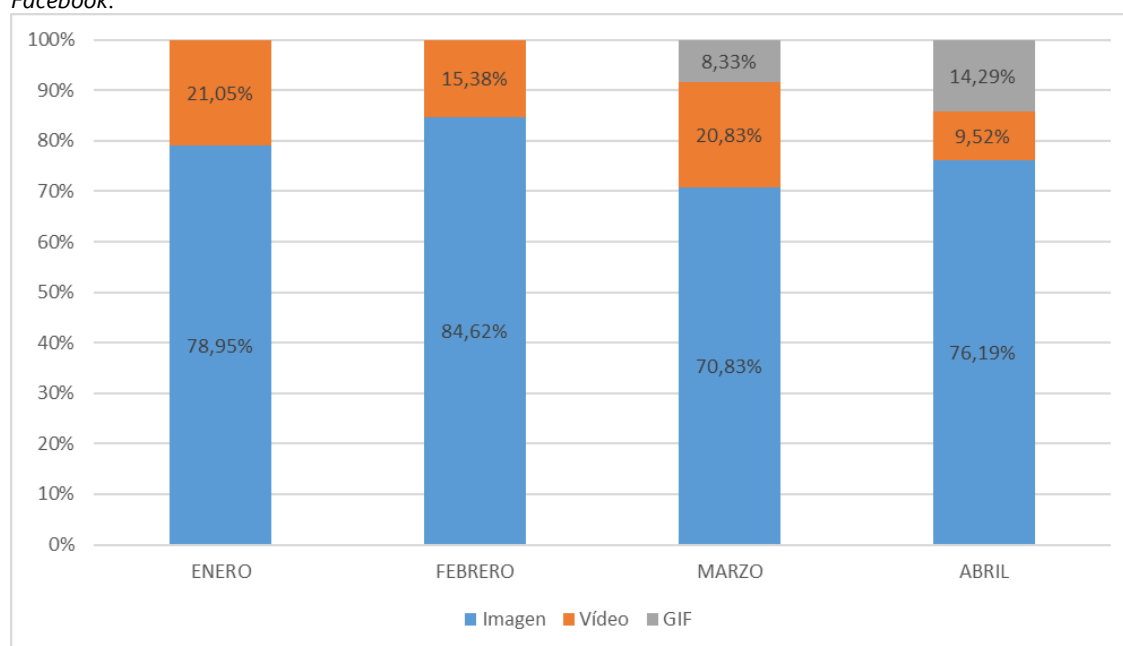
También se puede hacer una apreciación sobre el esfuerzo que requiere publicar un formato u otro. Y es que, más allá de la posibilidad de previsualizar las imágenes de los hiperenlaces, las imágenes cuentan con la ventaja de una mayor facilidad de obtención, no solo por parte de la propia Marca España, sino por la posibilidad de que otras instituciones, organismos o empresas que aparezcan o protagonicen el post en Facebook faciliten este material, mientras que los vídeos requieren de un trabajo de edición y montaje y de la menor facilidad para obtenerlos de otras fuentes, dificultando su

presencia recurrente en la red social. Algo similar ocurre con los GIFs, que además de montaje requieren trabajar en un formato concreto, un soporte que además no puede ser recogido de otras fuentes, sino que debe ser realizado expresamente por Marca España o por sus colaboradores, hecho por el cual se puede entender que sea el formato menos presente en sus comunicaciones.

Al igual que sucedía con el tipo de inclusión, el formato del material audiovisual también ha sufrido variaciones a lo largo de los meses y, aunque el predominio de la imagen se ha mantenido constante durante el periodo analizado, sí que se pueden hacer algunas apreciaciones.

Figura 60.

Evolución del porcentaje de tipología de material audiovisual utilizado por Marca España en su perfil en Facebook.



Fuente: Elaboración propia.

Como es observable en la Figura 60, la imagen se mantiene como el soporte más utilizado por parte de Marca España a lo largo del periodo analizado, con cifras de presencia que llegan a multiplicar por cinco la del vídeo. No obstante, sí que se observa una presencia creciente del GIF, un formato que no aparece durante los dos primeros meses de la muestra, pero aparece en marzo y llega incluso a superar la presencia registrada del vídeo en las comunicaciones de Marca España realizadas en abril de 2018. Esta mayor presencia del GIF no se traduce en una menor presencia de la imagen, sino que implica una reducción de la presencia del vídeo, dando la sensación de que desde

Marca España se decidió apostar por la elaboración de este tipo de formato en detrimento del vídeo, que tiene de hecho su menor número de presencia en el último mes de la muestra.

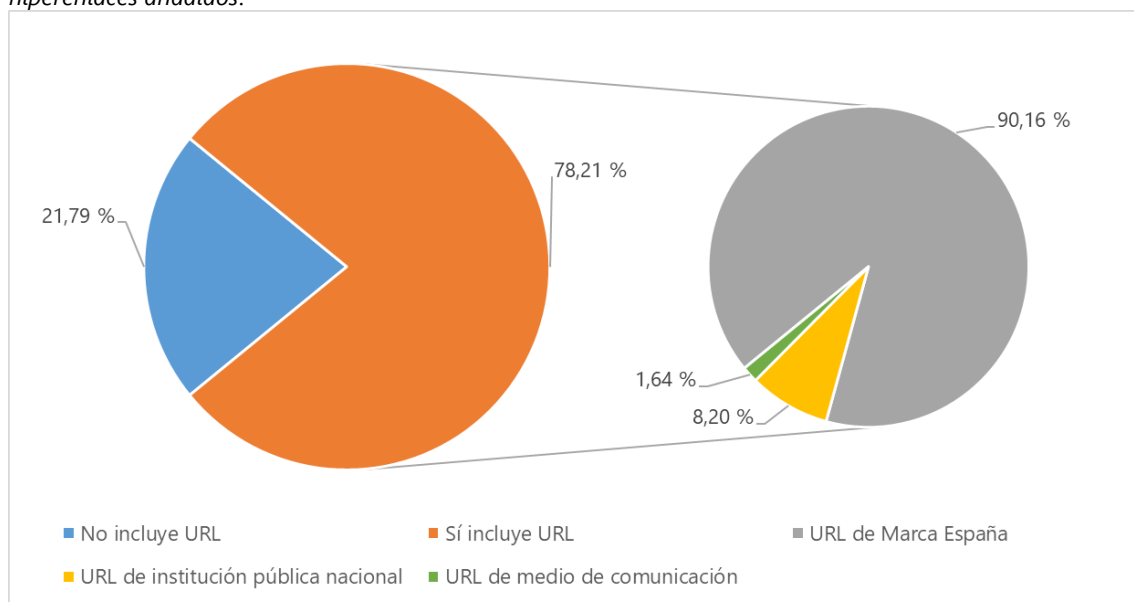
Uso de hiperenlaces

Continuando con el análisis de elementos cualitativos en las publicaciones en Facebook de Marca España, es turno ahora de analizar la presencia de hiperenlaces, URLs o *links* en dichas comunicaciones, una cifra sobre la que ya se tiene una noción al haber presentado el porcentaje de contenido audiovisual que ha sido añadido mediante la previsualización de hiperenlace, tipo de inserción que por definición incluye la presencia de un *link* en la publicación.

La Figura 61 recoge el porcentaje de publicaciones analizadas en Facebook que cuentan con un hiperenlace y desgrana ese porcentaje según a quién pertenece dicha URL para conocer hacia dónde redirige Marca España sus publicaciones.

Figura 61.

Porcentaje de publicaciones de Marca España en Facebook que incluyen hiperenlaces y propiedad de los hiperenlaces añadidos.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver, el 78,21 % de publicaciones en Facebook de Marca España desde enero hasta abril de 2018 cuenta con un enlace en su publicación, pudiendo afirmar que una de las características de la comunicación en Facebook de Marca España es la inclusión de hiperenlaces que completan la información presentada.

Acerca de la propiedad de dichos enlaces, es decir, hacia la web de quién redirigen los *links* incluidos, también la Figura 61 muestra que hay una tendencia, que es la de la utilización de hiperenlaces que conducen a la página web de Marca España, suponiendo estos un 90,16 % de los enlaces añadidos. Al margen de la web de Marca España, solo se observan dos fuentes de procedencia diferentes, aquellos hiperenlaces que redirigen a alguna institución pública nacional, como puede ser por ejemplo el Instituto Cervantes o el Museo Reina Sofía, y que suponen el 8,20 % de los enlaces; y aquellos que redirigen a un medio de comunicación, que representan el 1,64 % del total.

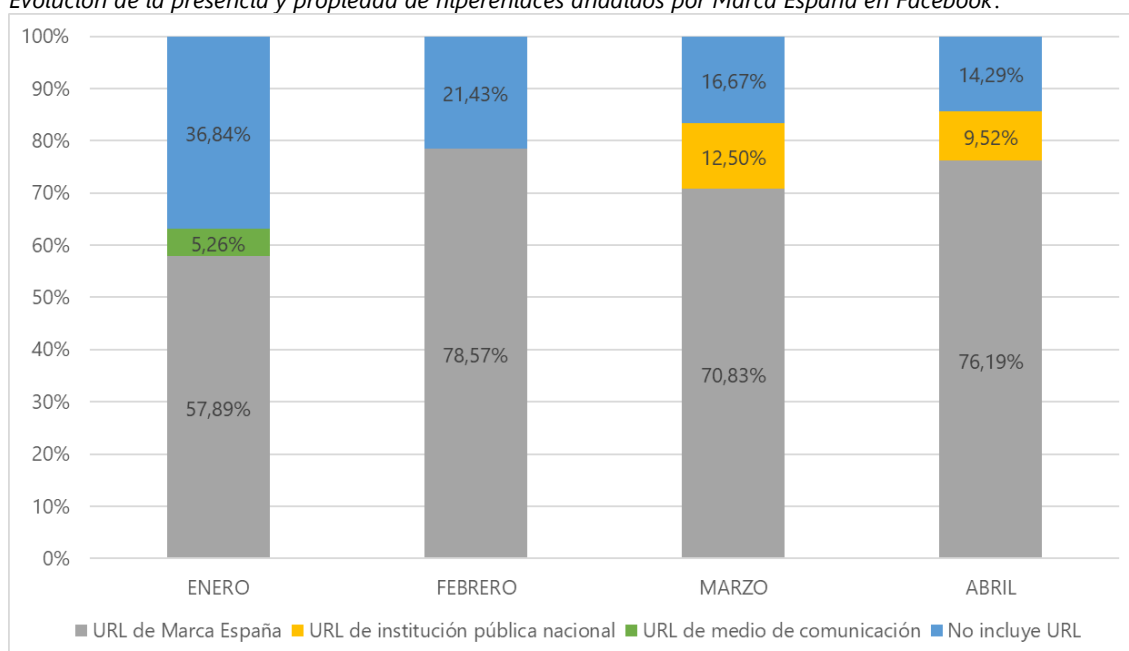
Esta presencia mayoritaria de hiperenlaces a la propia web de Marca España puede basarse en dos motivos. El primero de ellos es la voluntad del ACME de controlar su comunicación, es decir, no ya solo comunica a través de las redes sociales, Facebook en este caso, sino que los hiperenlaces añadidos redirigen a una web que el propio organismo controla, páginas que no van a ser conflictivas al tratarse de instituciones públicas o, en menor medida, medios de comunicación que traten un tema del que habla Marca España. El segundo de estos motivos tiene que ver con la intención del ACME de que su página en internet cuente con visitas, buscando generar un mayor tráfico en su web a través de los usuarios de Facebook interesados en lo que les cuenta el post.

Al igual que en las variables anteriores, la evolución temporal de la inclusión y propiedad de hiperenlaces también sufre variaciones conforme avanzan los meses que componen el periodo muestra, mostrando la Figura 62 los datos relacionados sobre esa progresión.

Un primer dato a comentar derivado de esa evolución es la del incremento de la presencia de hiperenlaces en las publicaciones en Facebook de Marca España, ya que si se observa la cifra de publicaciones que no cuentan con un enlace, se descubre que va descendiendo progresivamente a lo largo de los meses. Así, el ACME demuestra un mayor interés por incluir *links* en sus publicaciones en Facebook conforme avanzan los meses.

Figura 62.

Evolución de la presencia y propiedad de hiperenlaces añadidos por Marca España en Facebook.



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, la Figura 62 también refleja la aparición en los meses de marzo y abril de 2018 de un actor nuevo en lo que a propiedad de hiperenlaces se refiere, el de aquellos enlaces que redirigen a webs de instituciones públicas nacionales, que figuran en el 12,50 % y en el 9,52 % de las publicaciones en Facebook de Marca España en marzo y abril respectivamente. Este dato podría reflejar un inicio de apertura de la comunicación de Marca España, que pasa de monopolizar los enlaces añadidos a comenzar a incluir otros que redirigen a fuentes externas de información. No obstante, como se ha comentado, esta apertura no deja de ser a fuentes institucionales y públicas que no van a comprometer la comunicación del ACME.

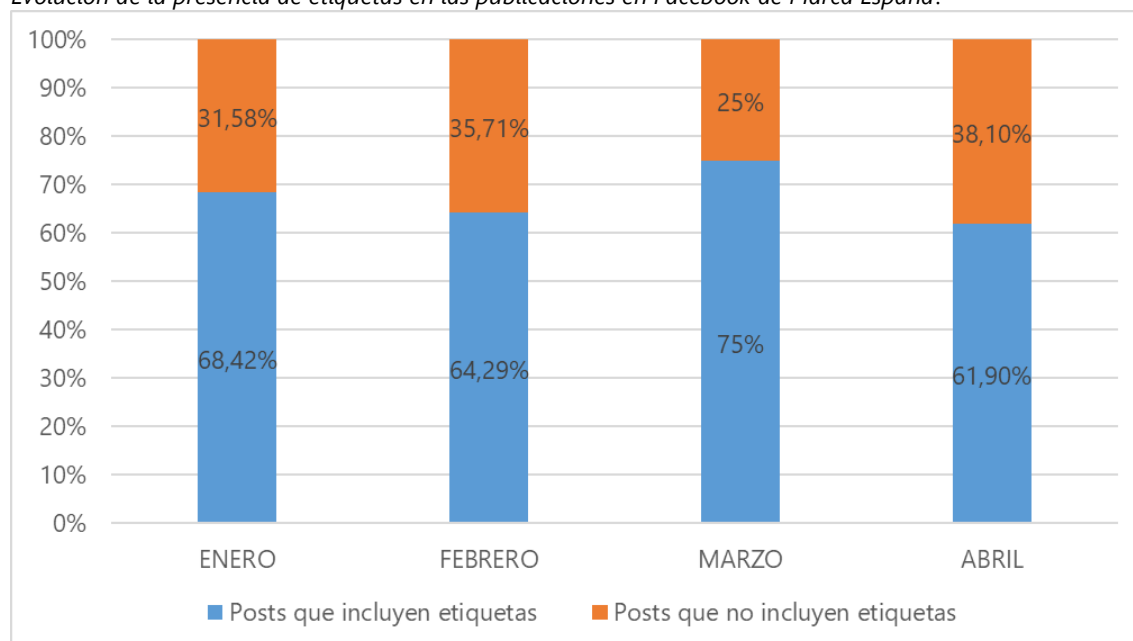
Uso de etiquetas

Otra de las variables que se contemplan en este apartado es la de la utilización que Marca España hace de las etiquetas o *hashtags*, caracterizados por la utilización de la almohadilla (#) antes de una palabra o breve frase. La institución ha recurrido a esta herramienta en el 67,95 % de sus publicaciones, cifra que contempla aquellas comunicaciones en Facebook que incluyen al menos una etiqueta. Este dato refleja, por tanto, una presencia mayoritaria de los *hashtags* en las publicaciones de Marca España en Facebook desde enero hasta abril de 2018, ya que se encuentran en más de dos

tercios de las comunicaciones analizadas. Además, la cifra total de etiquetas añadidas alcanza los 128 casos, lo que se traduce en una media de 1,64 etiquetas por publicación, 2,42 etiquetas por publicación si solo se tienen en cuenta las comunicaciones que incluyen este elemento.

Figura 63.

Evolución de la presencia de etiquetas en las publicaciones en Facebook de Marca España.



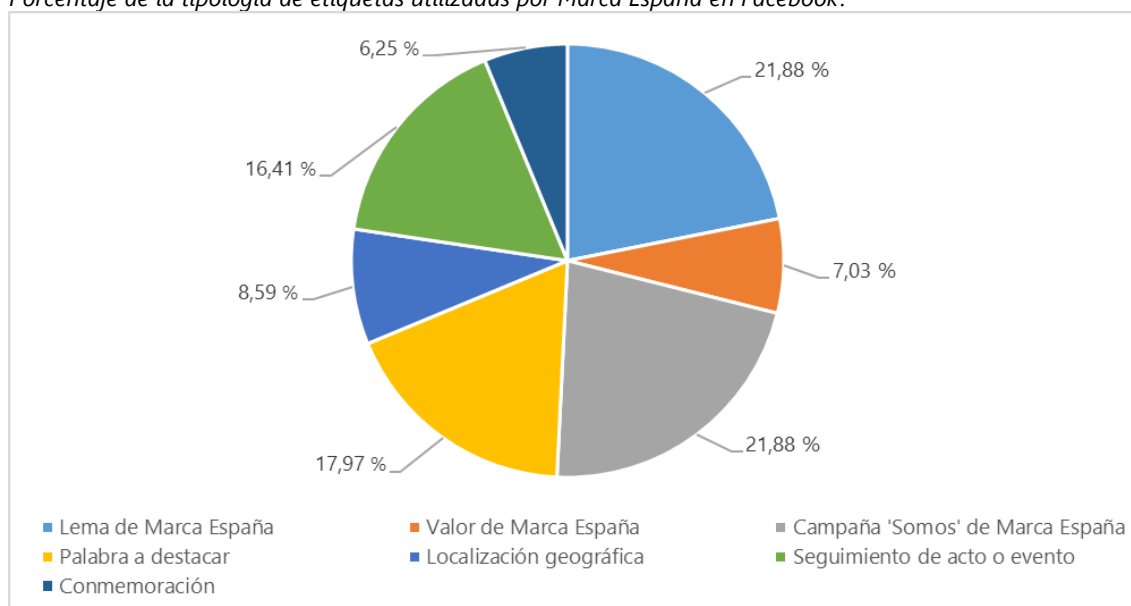
Fuente: Elaboración propia.

A diferencia de los casos anteriores, en las etiquetas no se observa una gran variación temporal de las publicaciones que las incluyen o no. Como se puede ver en la Figura 63, el porcentaje de publicaciones que cuentan con al menos una etiqueta en su contenido oscila siempre entre el 60 % y el 75 % en los meses que componen la muestra de estudio, no descubriéndose ningún incremento o descenso significativo de este recurso en el análisis realizado, más allá del máximo alcanzando en el mes de marzo de 2018.

En cuanto a la tipología de etiquetas o el tema del que hablan dichas etiquetas, la Figura 64 recoge el porcentaje de presencia que cada una de las opciones que contempla la ficha de análisis en torno a los *hashtags* ha tenido en el perfil en Facebook de Marca España durante el periodo de estudio.

Figura 64.

Porcentaje de la tipología de etiquetas utilizadas por Marca España en Facebook.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, la presencia mayoritaria la ocupan con un 21,88 % las etiquetas que suponen un lema de Marca España, como pueden ser #MarcaEspaña o #EnEspañol, y las que se incluyen dentro de la campaña de 'Somos' de Marca España, como por ejemplo #SomosEspaña, #SomosCultura o #SomosDeporte. En segundo lugar y con una presencia del 17,97 % aparecen las etiquetas que simplemente son palabras que Marca España quiere destacar en su publicación, como por ejemplo #badminton cuando habla de este deporte, o #entrevista cuando incluye una entrevista en Facebook a alguna personalidad de renombre. Asimismo, las etiquetas destinadas al seguimiento de actos o eventos, tales como #ARCOMadrid2018 o #Dakar2018 suponen el 16,41 % de los *hashtags* analizados.

Con menor representación aparecen ya las etiquetas destinadas a ubicar geográficamente la publicación o el hecho que se cuenta en la misma, suponiendo un 8,59 % de las etiquetas utilizadas, mientras que las que se tratan de valores de Marca España como #deporte o #cultura, alcanzan una presencia del 7,03 % de las etiquetas. Por último, los *hashtags* destinados a la conmemoración o felicitación suponen el 6,25 % de las etiquetas analizadas.

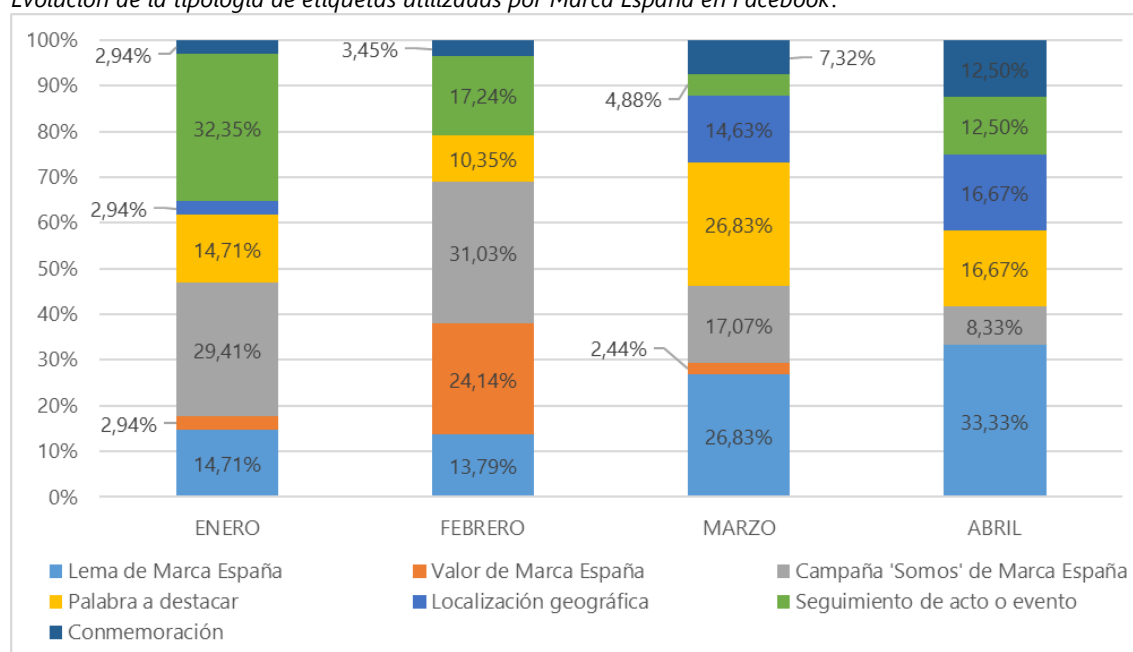
Estas cifras de presencia reflejan la importancia que Marca España le da a sus propios contenidos, en tanto que las etiquetas más utilizadas son las propias de Marca España y

las que se enlazan con su campaña 'Somos'. Además de esta idea, los datos también reflejan que la institución conoce el potencial y las posibilidades que los *hashtags* ofrecen en cuanto a aumento de interacciones o posicionamiento de los contenidos dentro de la red social, aspecto que se refleja en el hecho de que la tercera etiqueta más utilizada sea la de palabras que Marca España quiere destacar o que se utilicen los *hashtags* que se presentan para distintos eventos o días señalados.

Si en el caso de la presencia de etiquetas en las publicaciones el paso de los meses no implicaba el cambio de comportamiento en cuanto a la inclusión o no de estas, si se presta atención al tipo de etiquetas utilizadas sí que se observan distintas evoluciones dentro del periodo muestral, tal y como se puede ver en la Figura 65.

Figura 65.

Evolución de la tipología de etiquetas utilizadas por Marca España en Facebook.



Fuente: Elaboración propia.

Así, se puede ver un aumento en la presencia de las etiquetas que presentan un lema de Marca España, que pasa de un 14,71 % de presencia en enero de 2018, hasta el 33,33 % que registra durante el mes de abril; de aquellas que se tratan de localizaciones o ubicaciones, donde evoluciona de una escasa presencia en enero o incluso nula en febrero, hasta el 16,67 % registrado en abril, siendo el segundo tipo de etiqueta más utilizado en dicho mes; y de aquellos *hashtags* que son una conmemoración en torno a

un día señalado o una felicitación, que se incrementan desde el 2,94 % de enero hasta el 12,50 % registrado en abril.

Este aumento, en el primero de los casos, puede deberse a la inclusión de la promoción del castellano dentro de los objetivos del ACME que se produce durante el periodo de análisis, haciendo que lemas nuevos del organismo, como #EnEspañol, pasen a aumentar su presencia dentro de las publicaciones en Facebook de Marca España.

Por su parte, el incremento en la presencia de etiquetas relacionadas con la ubicación puede deberse a la comprensión por parte del organismo de que este tipo de *hashtags* puede ayudar a aumentar también la presencia en dichas localizaciones, mientras que el de las conmemoraciones puede tener también su base en esta idea o en las características de los últimos dos meses, con fechas señaladas como la Semana Santa o el Día del Libro.

Asimismo, se observa un descenso en la presencia de etiquetas relacionadas con la campaña 'Somos' de Marca España y con el seguimiento de actos o eventos. El primero de los casos pasa de suponer el 29,41 % de las etiquetas de enero de 2018 al 8,33 % que se registra en abril, un descenso que puede comprenderse por lo comentado en torno al aumento de los *hashtags* de lemas de Marca España, en tanto que si un tipo de lemas propios del ente ganan presencia, este aumento se produce en detrimento de la utilización de 'Somos' en las publicaciones en Facebook. En el segundo de los casos mencionados, se pasa de una presencia registrada del 32,35 % en enero, siendo el tipo de etiqueta más recurrente ese mes, al 12,50 % que registra en abril, un descenso que al igual que en la variación de las etiquetas relacionadas con conmemoraciones, puede tener su origen en las propias características de la agenda del ACME, contando en enero con una gran participación en distintos eventos, como la recepción de los ganadores del concurso 'Hola, España' para el que se destinaron numerosas publicaciones, mientras que en el resto de los meses, no se realizaron tantas actividades de agenda o no tuvieron lugar tantos eventos, haciendo que esta tipología disminuyera su presencia.

Por último, se observa un comportamiento peculiar en las etiquetas que suponen valores de Marca España y en las que destacan una palabra. Como se puede ver en la Figura 65,

los valores de Marca España no han supuesto una etiqueta recurrente a lo largo del periodo analizado, sin embargo, aparece un pico del 24,14 % de presencia en febrero, un aumento significativo de la aparición de estas etiquetas que puede deberse a la presentación de la campaña *España, tan singular como plural*, que hizo que los *hashtags* que presentaban los valores de España estuvieran más presentes durante las publicaciones en Facebook de dicho mes. Mientras que en el caso de las palabras destacadas con etiquetas, su presencia empieza y acaba con una cifra similar, del 14,71 % de enero pasa al 16,67 % de abril, sin embargo, esta cifra sufre un descenso en el mes de febrero, que le lleva hasta el 10,35 %, quizás debido en parte al aumento de presencia de las etiquetas que son valores de Marca España, para luego incrementarse hasta el 26,83 % registrado en marzo, donde desciende la presencia de las otras etiquetas mencionadas y donde las publicaciones en Facebook parecen contar más con este tipo *hashtag*.

Uso de menciones

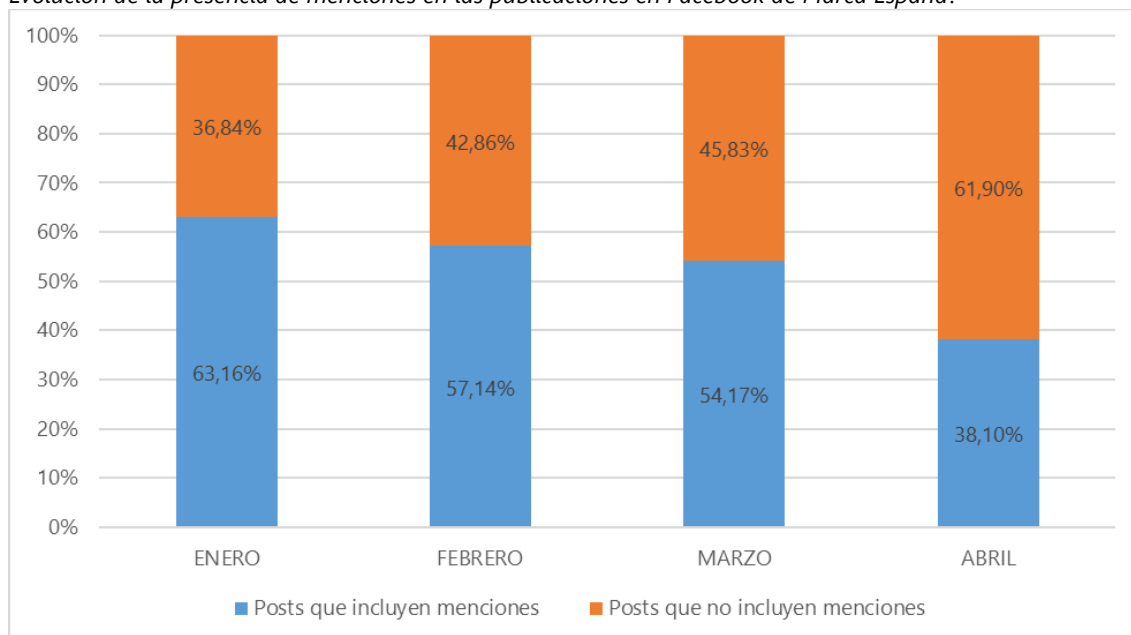
El último de los elementos cualitativos analizados en la ficha de análisis en torno a la comunicación en Facebook de Marca España es el de las menciones, es decir, la utilización de la arroba (@) para enlazar a otros perfiles dentro de la propia red social. Así, un primer dato es que el 52,56 % de las publicaciones en Facebook del organismo contaban con al menos una mención en su contenido, siendo contabilizadas un total de 71 menciones a lo largo del periodo analizado (teniendo en cuenta que en varios casos se introducían varias menciones dentro de una misma publicación). Esto se traduce en una media de 0,91 menciones por publicación en Facebook, o si solo se tienen en cuenta aquellos posts que incluyen al menos una mención, la media aumenta a 1,73 menciones por publicación que incluye esta cuestión.

A diferencia de las variables anteriores, la presencia de las menciones no es mayoritaria en las comunicaciones en Facebook realizadas por Marca España, en tanto que en torno a la mitad cuentan con ella, mientras que en los casos superiores esta cifra de presencia superaba los dos tercios de las publicaciones. Esta cifra de presencia de las menciones en las comunicaciones de Facebook de Marca España ha ido evolucionando

negativamente conforme avanzaban los meses de estudio tal y como se puede ver en la Figura 66.

Figura 66.

Evolución de la presencia de menciones en las publicaciones en Facebook de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Así, mientras en enero de 2018 los posts que incluían esta cuestión eran mayoría y alcanzaban casi dos tercios de las publicaciones con un 63,16 % de presencia en dicho mes, esta cifra va decreciendo progresivamente cada mes hasta situarse en el 38,10 % de publicaciones que incluyen menciones en el mes de abril. Este descenso reseñable puede deberse a que conforme avanzan los meses el ACME deja de interactuar tanto con otros perfiles y realiza una comunicación más estándar que no busca la interacción, sino simplemente la información de distintos hechos acerca de Marca España que van sucediendo en el día a día.

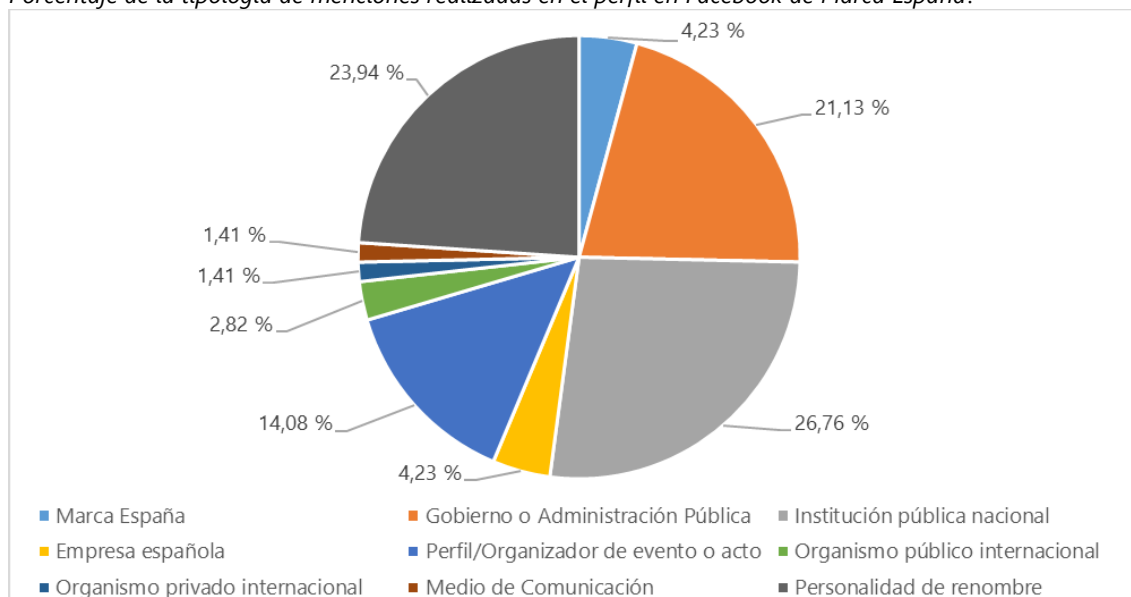
En cuanto a los perfiles mencionados por parte de Marca España, la Figura 67 recoge la tipología de estos perfiles mencionados a lo largo del periodo de estudio en el perfil en Facebook del organismo.

Como se puede ver, dentro de la variedad de perfiles mencionados en el perfil en Facebook de Marca España sobresalen tres tipos de perfiles como los más mencionados por parte de la institución. El primero de ellos es el de aquellos que se engloban dentro de instituciones públicas nacionales, tales como pueden ser federaciones deportivas,

museos o el propio Instituto Cervantes, que supone el 26,76 % de las menciones realizadas por parte de Marca España durante el periodo de estudio.

Figura 67.

Porcentaje de la tipología de menciones realizadas en el perfil en Facebook de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar aparece la categoría de personalidades de renombre, con una presencia del 23,94 % del total de menciones, encontrándose aquí menciones, sobre todo, a deportistas que cosechan éxitos y que se presentan en los posts de Facebook, pero también a personalidades, como por ejemplo la artista Sara Baras, que son entrevistadas por parte de Marca España para hablar de España y de su trayectoria. Mientras que el tercer lugar de presencia de menciones lo ocupan los perfiles incluidos dentro del grupo de Gobierno y Administración Pública, como pueden ser ministerios, autonomías o distintas entidades administrativas que son mencionados en el 21,13 % de los casos.

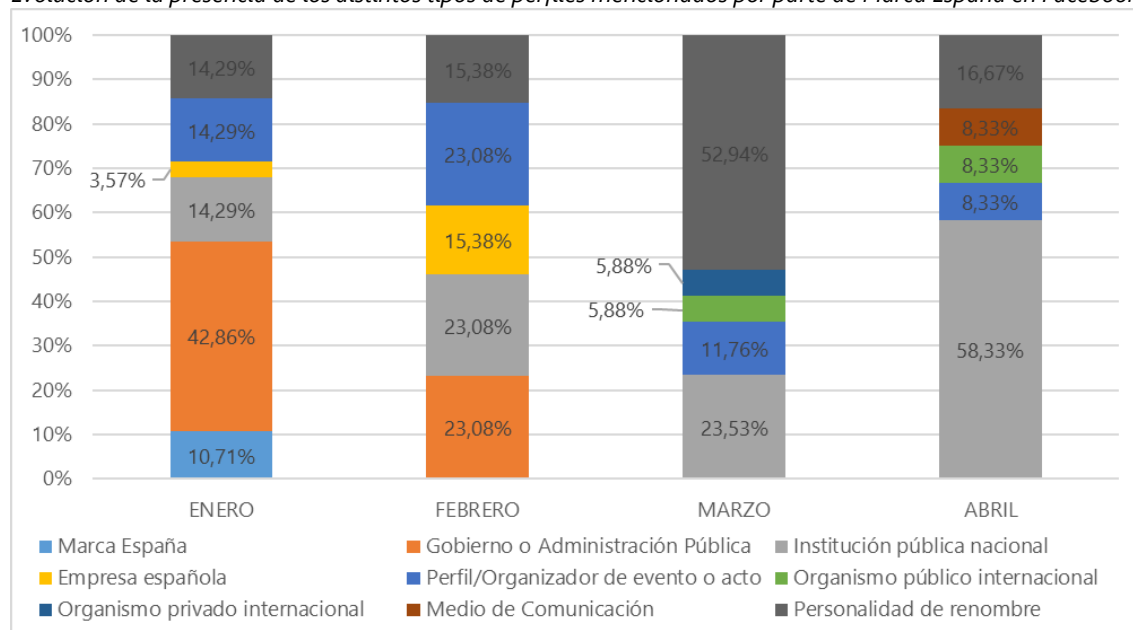
Tras estos tres casos destacables, aparecen también con una presencia reseñable los perfiles de los organizadores de eventos o actos con un 14,08 % del total, como pueden ser el perfil de FITUR o de la Madrid Fashion Week, una presencia similar a la que contaban las etiquetas relacionadas con esta cuestión, dejando entrever que cuando Marca España sigue un evento o acto en Facebook incluye tanto al perfil organizados como la etiqueta destinada a dicho evento.

Por último, se observa una menor presencia del resto de perfiles analizados, aunque no deja de ser reseñable que se hayan encontrado todos presentes, demostrando la variedad de perfiles que Marca España añade a sus comunicaciones en Facebook. Así, perfiles como el propio de Marca España en su versión en inglés, o los que pertenecen a empresas españolas suponen cada uno el 4,23 % de las menciones realizadas, mientras que los perfiles que pertenecen a organismos internacionales públicos suponen el 2,82 % de las menciones. Por último, las menciones a organismos internacionales privados se quedan en un 1,41 % de presencia total, misma cifra que registran los medios de comunicación, dato que va en consonancia con la baja presencia que tenían también los hiperenlaces a medios de comunicación, tema tratado líneas más arriba.

Como en las variables anteriores, en las menciones también se observa una evolución en la presencia de uno u otro tipo conforme avanzan los meses de estudio, tal y como se puede ver en la Figura 68.

Figura 68.

Evolución de la presencia de los distintos tipos de perfiles mencionados por parte de Marca España en Facebook.



Fuente: Elaboración propia.

De este modo se pueden observar en la Figura 68 tendencias crecientes y decrecientes en las distintas variables conforme avanzan los meses de análisis. Empezando por el crecimiento, se ve una evolución destacada en las menciones a instituciones públicas nacionales, grupo que representa el 14,29 % de las menciones realizadas en enero, pero

que llega a incrementarse hasta el 58,33 % de representación en el mes de abril de 2018, siendo el tipo de mención mayoritario en dicho mes.

También se observa una evolución positiva de las menciones a organismos internacionales públicos, como pueden ser la Organización de las Naciones Unidas (ONU) o la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), que pasan de no tener ninguna referencia en enero ni febrero, a aparecer entre las menciones realizadas durante los meses de marzo y abril, con una presencia del 5,88 % y del 8,33 % respectivamente. Esto se entiende al conocer que el ACME comunica desde marzo de 2018 en su perfil en Facebook distintos pueblos de España que han sido elegidos por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad a lo largo de la historia. Se observa también una aparición de menciones a organismos internacionales privados, como la Agencia Internacional de Transportes Aéreos (IATA) en marzo, con una presencia del 5,88 %, y de menciones a medios de comunicación, que en abril obtienen una presencia del 8,33 %, siendo esta su primera y única aparición entre las menciones realizadas en Facebook por Marca España.

En cuanto a los descensos, destaca la caída en la presencia de menciones al Gobierno o alguna de las Administraciones Públicas españolas, que en enero de 2018 suponía un 42,86 % de las menciones realizadas, siendo la mayoritaria de dicho mes, pero que decae hasta el 23,08 % en febrero y llega a desaparecer del perfil en Facebook de Marca España durante los meses de marzo y abril. Esta caída puede deberse a que los primeros meses el ACME realiza actos en los que están presentes este tipo de administraciones, como embajadas o ministerios, mientras que en marzo y abril los actos o comunicaciones se centran más en hechos relacionados con instituciones públicas como pueden ser los museos, justificando así ese crecimiento comentado anteriormente.

Este comportamiento se observa también en las menciones realizadas a empresas españolas, que en enero suponían el 3,57 % del total, cifra que asciende hasta el 15,38 % registrado en febrero, pero que desaparece del perfil en Facebook de Marca España durante los meses de marzo y abril. No deja de ser curioso que durante los dos primeros meses sea cuando se habla de la campaña *España, tan singular como plural* y en dichos meses se mencione a empresas, para luego dejar de incluirlas en el perfil, se hable o no

de alguna de ellas. Similar caso es el de las menciones a perfiles de Marca España, en este caso su perfil en inglés, que solo cuenta con presencia en enero, cuando se hace seguimiento del concurso 'Hola, España'.

Por último, se observan dos casos en los que la variación de principio a fin no es muy notoria, pero sí que se observan picos de presencia en los meses centrales de la muestra. Por una parte, se descubre un descenso, aunque leve, de las menciones a los perfiles organizadores de eventos o actos, que, aunque descienden del 14,29 % de enero al 8,33 % de abril, cuentan con una presencia reseñable del 23,08 % en febrero y del 11,76 % en marzo, y pudiendo justificar esta variación en función de la mayor o menor presencia de actos o eventos organizados y comunicados por parte de Marca España en su perfil en Facebook.

Por otro lado, se observa un ascenso, aunque también leve, de la presencia de menciones a personalidades de renombre, como pueden ser artistas o deportistas, que ascienden del 14,29 % registrado en enero al 16,67 % de abril, sin embargo, esta cifra se dispara en el mes de marzo, alcanzando una presencia del 52,94 % dentro de las menciones de dicho mes.

Figura 69.

Captura de la entrevista a Jorge Blass publicada en el perfil en Facebook de Marca España.



Fuente: Marca España (9 de marzo, 2018a).

Esto se debe tanto a la aparición de una serie de entrevistas en Facebook con artistas relacionados con la cultura española como Sara Baras o Jorge Blass (Figura 69), como por la obtención de distintos éxitos deportivos en los Juegos Olímpicos de Invierno de

Pyeongchang 2018, éxitos en los que se mencionada a los deportistas Regino Hernández, Astrid Fina o Jon Santacana para felicitarles por sus grandes actuaciones.

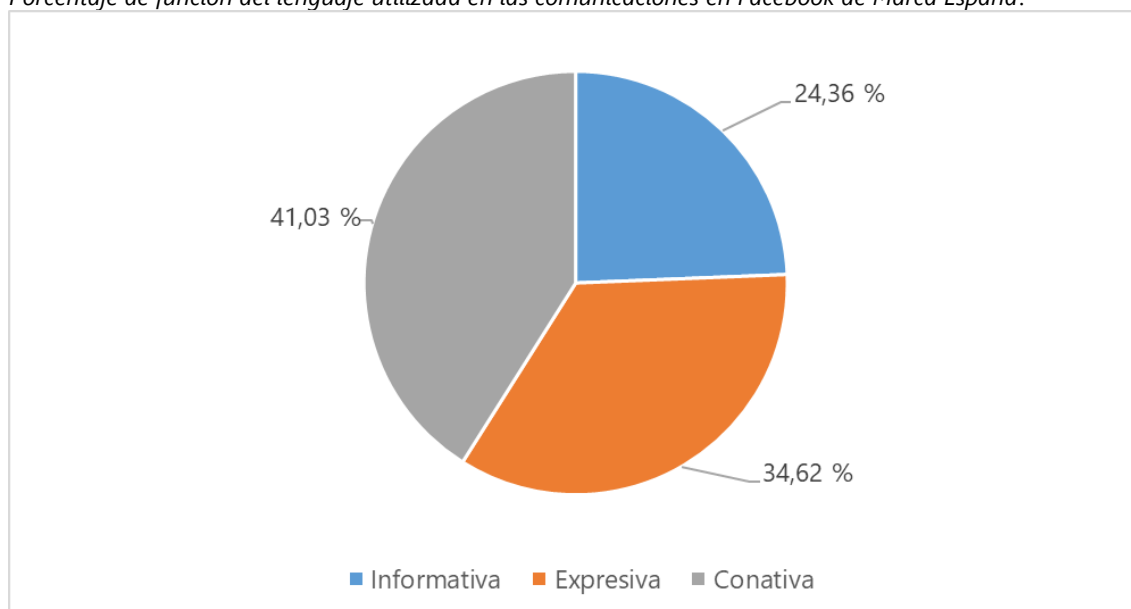
4.2.1.3. Tipología de contenido de Marca España en Facebook

Una vez analizados los datos cuantitativos obtenidos por las comunicaciones en Facebook de Marca España, así como la forma en la que se ha comunicado, es turno ahora de analizar qué se ha comunicado dentro de esta red social desde enero hasta abril de 2018, estudiando la función del lenguaje utilizado, la acción presentada, quién aparece como agente de la Marca España, qué valores se presentan y a quién se beneficia con esos mensajes en Facebook.

Empezando por el análisis de la función del lenguaje utilizada, cabe hacer una apreciación previa sobre la función poética, aquella que busca la belleza del mensaje, y es que puede haber estado latente en muchas de las comunicaciones realizadas por Marca España en Facebook, sin embargo, se ha optado por escoger la función principal presente en dichos posts. La Figura 70 recoge el porcentaje de posts que incluían una u otra función del lenguaje durante el periodo analizado.

Figura 70.

Porcentaje de función del lenguaje utilizada en las comunicaciones en Facebook de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Así, se observa la presencia de tres tipos de funciones del lenguaje, la informativa, la expresiva y la conativa, repartidas con una presencia en la que no destaca especialmente ninguna de ellas. Pese a no contar con una cifra muy superior, de las tres funciones

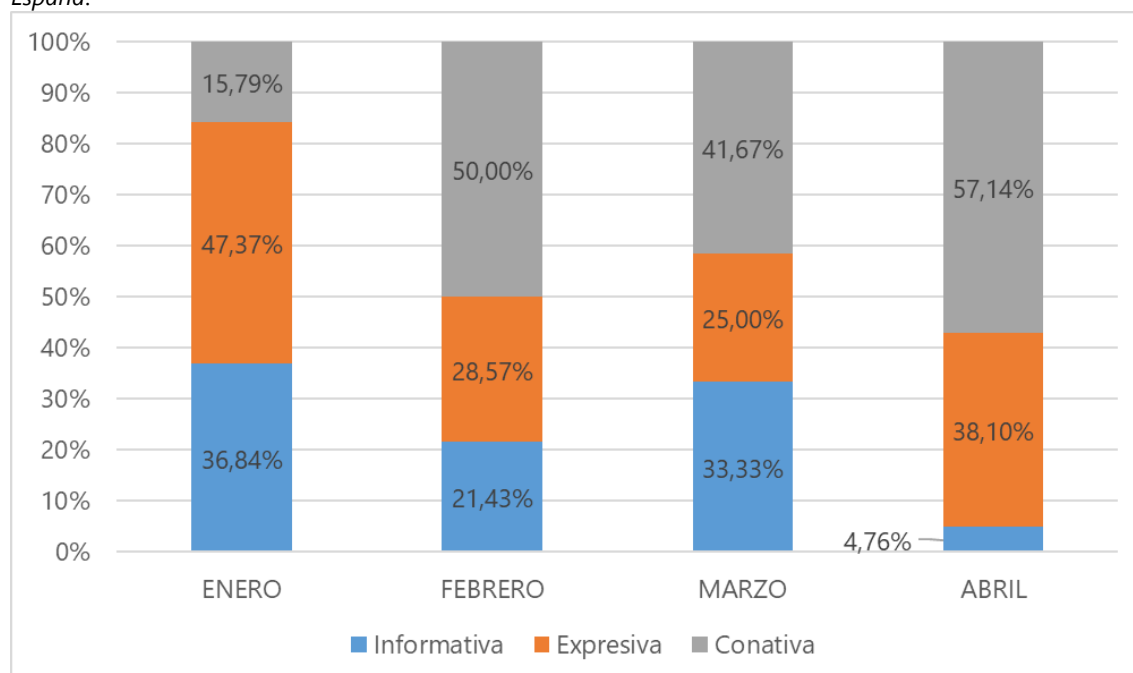
presentes sobresale la función conativa, presente en el 41,03 % de las publicaciones en Facebook de Marca España, mientras que la expresiva es identificada en el 34,62 % de los posts y la informativa en el 24,36 % restante.

Esta cifra alta de la función conativa tiene su base en las llamadas a la acción que Marca España realiza a sus seguidores en sus publicaciones en Facebook con imperativos que llevan a interactuar con el mensaje emitido como "descubre", "entra" o "conoce" o preguntas directas a los usuarios sobre si conocen alguno de los datos o curiosidades que presenta o alguno de los entrevistados que incluye en sus posts. Asimismo, la función expresiva aparece referenciada en aquellas publicaciones en las que Marca España o alguno de los entrevistados en sus declaraciones valoran los hechos que se presentan en el post en cuestión, mientras que la función informativa se puede encontrar en aquellas publicaciones que presentan eventos o actos o que dan datos o resultados sobre algunas de las cuestiones de Marca España o de empresas o sectores españoles.

También en la utilización de una u otra función del lenguaje se descubre una evolución a lo largo de los meses de la muestra, tal y como se puede ver en la Figura 71.

Figura 71.

Evolución del porcentaje de la función del lenguaje utilizada en las comunicaciones en Facebook de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Mientras la función expresiva mantiene una presencia relevante constante a lo largo de los cuatro meses de estudio, con un máximo de presencia del 47,37 % en enero y un mínimo del 25 % en marzo, se observa un crecimiento en la presencia de la función conativa en detrimento de la función informativa, que desciende conforme avanzan los meses. Así, mientras la función informativa decae desde el 36,84 % registrado en enero hasta el 4,76 % de presencia con el que cuenta en abril, la función conativa aumenta desde el 15,79 % de enero hasta estar presente en el 57,14 % de las publicaciones de abril, llegando a triplicar su presencia y convirtiéndose en la función mayoritaria al término del periodo de análisis.

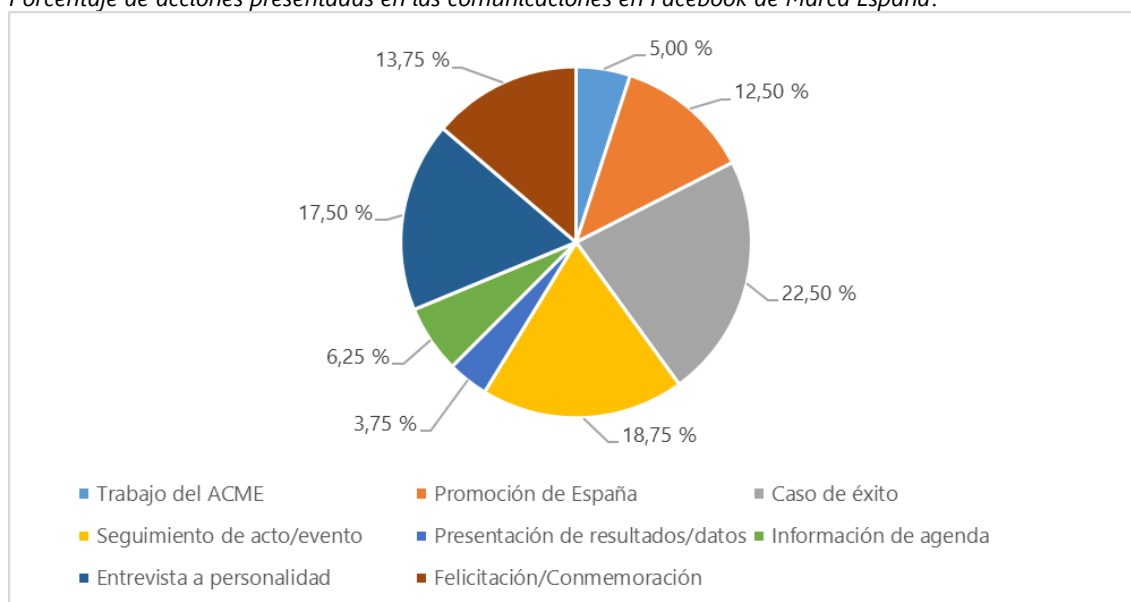
Esto puede tener su base en la comprensión progresiva por parte del ACME tanto de las características propias de Facebook, así como de las dinámicas comunicativas que los usuarios realizan, primando cada vez más los imperativos y las apelaciones a los usuarios para favorecer las interacciones con las publicaciones y el interés en lo que se comunica en dichos posts, dejando de lado contenidos más asépticos o informativos que generan menos interacciones entre los seguidores del perfil en Facebook de Marca España.

Continuando con las variables analizadas, es turno ahora de analizar las acciones que el ACME ha comunicado en sus publicaciones en Facebook desde enero hasta abril de 2018. La Figura 72 recoge el porcentaje de presencia en las publicaciones analizadas de cada una de las acciones categorizadas que se han extraído tras la aplicación de la ficha de análisis.

Se observa en esta Figura 72 una gran variedad de las acciones comunicadas en el perfil en Facebook de Marca España, estando presentes todas las categorías establecidas en la ficha de análisis en mayor o menor medida. De todas ellas sobresale la presentación de casos de éxito que representan el 22,50 % de las acciones presentadas y en los que se habla acerca de casos concretos que benefician a la imagen de España, como pueden ser logros científicos de algún investigador o grupo de investigación, empresas que han conseguido algún hito o instituciones o administraciones que protagonizan alguna noticia positiva.

Figura 72.

Porcentaje de acciones presentadas en las comunicaciones en Facebook de Marca España.



Fuente: Elaboración propias.

La segunda de las acciones más frecuentes tiene que ver con el seguimiento de actos o eventos en los que Marca España está presente o que tienen una especial relevancia para el país, una variable también presente y analizada en las menciones y las etiquetas incluidas por Marca España y que supone el 18,75 % de las acciones comunicadas en Facebook por el organismo. Tras esta categoría, suponiendo el 17,50 % de las acciones presentadas aparecen las entrevistas a personalidades, que van desde científicos o cocineros de prestigio a artistas del mundo de la cultura que cuentan tanto su experiencia y trayectoria como lo que supone España en su campo de trabajo.

En un peldaño inferior de representatividad, aparecen las felicitaciones o conmemoraciones, que suponen el 13,75 % de las acciones presentadas y donde, por ejemplo, se felicita a deportistas por haber conseguido un logro o se conmemora un día señalado en el calendario como el Día del Libro o el Día Internacional de la Mujer. También aparece aquí la promoción en general del país, que alcanza el 12,50 % del total de acciones y donde se presentan distintos aspectos de España sin centrarse en ninguno en concreto, pero hablando positivamente de ellos.

Por último, las acciones con menos presencia en el perfil en Facebook de Marca España son las que se tratan de información de agenda, con un 6,25 % del total y en las que se habla sobre acciones, actos o eventos que van a tener lugar, el horario de alguna intervención del ACME o cuestiones de esta índole; aquellas en las que se presenta el

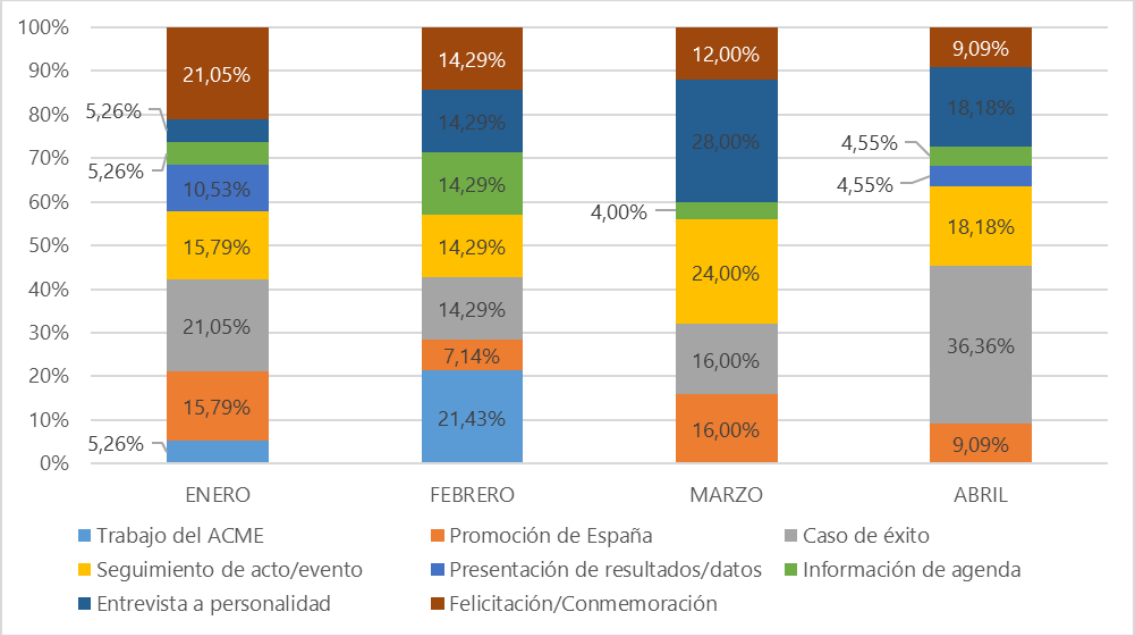
trabajo del ACME que suponen el 5 % de las acciones presentadas y en las que se comenta tanto acciones comunicativas del organismo, como pueden ser la presentación de su campaña *España, tan singular como plural*, como su presencia en distintos actos o eventos; y con la menor representación, un 3,75 % del total, aparece la presentación de datos o resultados, como por ejemplo cifras sobre las visitas de turistas a España o las exportaciones de las empresas españolas.

Sobre estas cifras, merece un comentario el hecho de la pluralidad que se observa en dichas comunicaciones, en lo que a acciones se refiere, no estando dominado por el ACME y por sus actividades diarias, sino que el foco se pone en aquellas cuestiones que potencia la Marca España, como son los éxitos de los españoles, de las empresas, de los eventos, etc. Se puede ver así que el perfil en Facebook de Marca España no se trata de una página corporativa del organismo, sino que se comunica lo relacionado con Marca España y aquello que la beneficia y favorece.

En cuanto a la evolución temporal de la comunicación de una u otra acción, la Figura 73 recoge la presencia de estas acciones en los posts publicados por Marca España en Facebook en los distintos meses analizados.

Figura 73.

Evolución de las acciones presentadas en las comunicaciones en Facebook de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Empezando por aquellas variables que aumentan su presencia conforme avanzan los meses de estudio, se observa en la Figura 73 que la presentación de casos de éxito, la más presente en el global es también la que más crece de enero a abril de 2018, pasando del 21,05 % en el primer mes al 36,36 % que registra en el último mes de la muestra. Asimismo, también aumenta la presencia de las comunicaciones que incluyen entrevistas a personalidades de renombre, pasando del 5,26 % del total de enero al 18,18 % que registra en abril, aunque llegando a conseguir un pico en marzo con una presencia del 28 % del total de dicho mes.

En cuanto a los descensos, destaca el caso de los posts que comunican trabajo del ACME, que evoluciona del 5,26 % en enero al 21,43 % en febrero, mes en el que se presenta la campaña *España, tan singular como plural*, para luego desaparecer del perfil en Facebook de Marca España en los dos meses restantes que quedan, reafirmando la idea de que en esta red social se pluralizan los contenidos y no se trata de un perfil en el que se comunica prioritariamente el trabajo del organismo. Relacionado con esta cuestión, las publicaciones que promocionan España también decaen conforme avanzan los meses de la muestra, pasando del 15,79 % de presencia con el que cuenta en enero al 9,09 % que registra en abril, pese a que llega a tener un pico de 16 % de presencia en marzo.

Asimismo, se registra un descenso progresivo en los posts con felicitaciones o conmemoraciones, que decae del 21,05 % al 9,09 % y que puede justificarse en las características propias del calendario, con un descenso de los días señalados, pero también en la propia actualidad, habiendo más éxitos deportivos en los dos primeros meses que en los dos restantes. También descienden los posts que tienen como acción la presentación de resultados o datos, que decae del 10,53 % al 4,55 % entre enero y abril, pero que no obtiene presencia en los meses centrales de la muestra.

Por último, se observa una evolución irregular en las restantes dos categorías detalladas en esta variable. En lo referente al seguimiento de actos o eventos, aumenta del 15,79 % registrado en enero al 18,18 % que registra en abril, aunque la cifra decae en febrero y aumenta en marzo, no encontrándose una evolución continuada a lo largo de los meses. Esta cuestión puede tener su justificación, como en los casos anteriores relacionados con los eventos, en la mayor o menor presencia de actos durante un mes u otro, haciendo

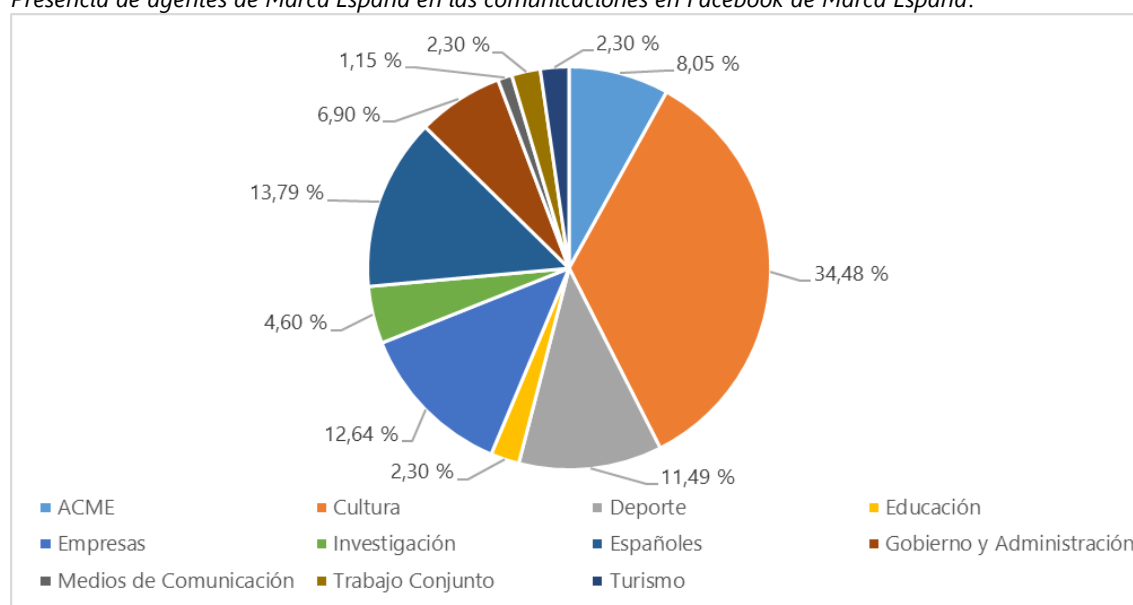
que su presencia en las publicaciones de Facebook aumente o disminuya según esa agenda.

Algo similar sucede con aquellas publicaciones relacionadas con presentar información de agenda, cuyo comportamiento se asemeja al que reflejan aquellas que realizan un seguimiento de actos, pasando del 5,26 % en enero al 4,55 % en abril, con un notable ascenso en febrero hasta el 14,29 % y un descenso en marzo hasta el 4 %. De nuevo, este comportamiento puede tener su base en las características propias del calendario, haciendo que este tipo de publicaciones aumente o disminuya en función de los distintos compromisos o eventos que van surgiendo.

Avanzando a la siguiente variable analizada, es turno ahora de hablar acerca de los agentes de Marca España que aparecen referenciados en las publicaciones en Facebook del organismo desde enero hasta abril de 2018, mostrando la Figura 74 el porcentaje de presencia de cada uno de los agentes señalados a lo largo del periodo analizado.

Figura 74.

Presencia de agentes de Marca España en las comunicaciones en Facebook de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Un primer dato a observar en esta Figura 74 es la pluralidad de agentes que aparecen referenciados en el perfil en Facebook de Marca España, descubriéndose hasta once agentes diferentes a la hora de promover marca país española. No obstante, destaca la ausencia de referencias a la Casa Real, el sector económico, el sector político y el sector

sanitario como agentes de Marca España en las comunicaciones analizadas del ACME en esta red social.

Sobre los agentes que sí aparecen referenciados, y aunque hay una gran pluralidad tal y como se ha comentado, destaca como principal agente de la Marca España en sus comunicaciones en Facebook el sector de la cultura, que supone un 34,48 % de los agentes referenciados, es decir, más de un tercio de los agentes a los que Marca España menciona en su perfil. Esta superioridad del sector cultural, además de por una posible voluntad del organismo de promover la cultura española en su perfil en Facebook puede también tener su base en el amplio espectro de variables que incluye el sector cultural, desde artistas musicales o actores, a cuestiones relacionadas con el patrimonio español o aspectos de la gastronomía y el folklore nacional.

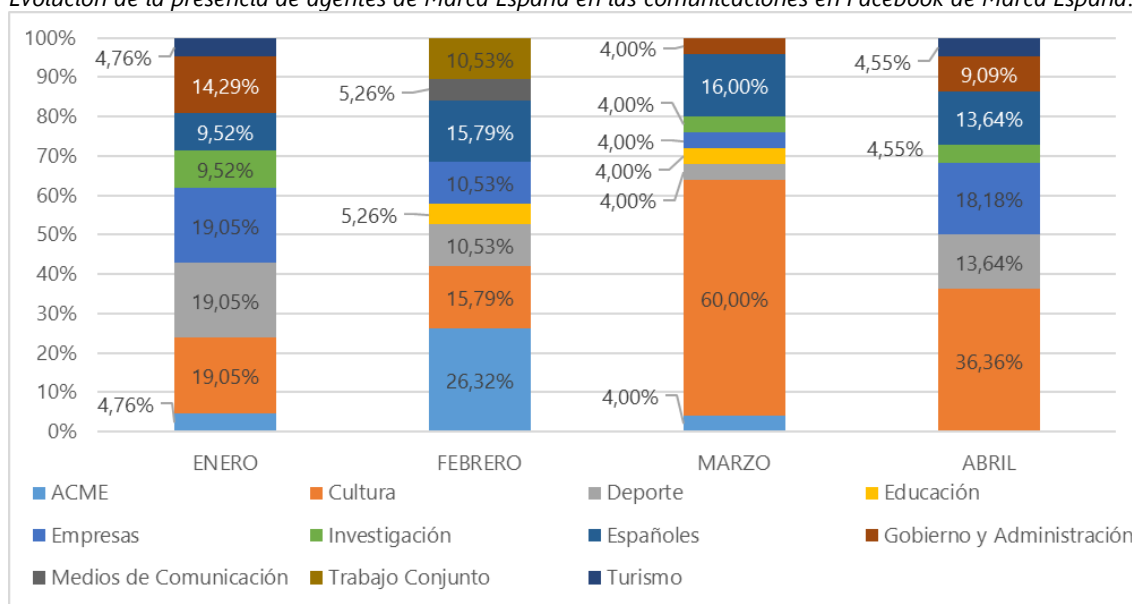
Tras la superioridad del sector cultural como agente de la Marca España, aparecen en un segundo nivel de presencia las referencias a los propios ciudadanos españoles, a las empresas y al sector de los deportes, suponiendo estas tres variables el 13,79 %, el 12,64 % y el 11,49 % de las alusiones realizadas a agentes respectivamente. De este modo, se puede entrever que la posible voluntad de Marca España es comunicar los logros que realizan españoles, poniendo nombre y apellidos a los méritos conseguidos en distintas áreas, logros que también se pueden aplicar a las empresas españolas tanto interna como externamente y al sector deportivo, donde se comunican los triunfos cosechados por los deportistas, pero también cuestiones como la celebración de campeonatos o torneos en España.

Por último, más allá de comentar todas las referencias, cabe reseñar la presentación del ACME como agente de Marca España en el 8,05 % de los casos, reafirmando la idea de que el perfil en Facebook de Marca España no se centra en comunicar el día a día ni el trabajo del organismo, sino que prefiere orientarse a promover la marca país española independientemente del organismo que la gestione.

En lo referente a la evolución de estas referencias conforme avanza el periodo muestral, se puede ver en la Figura 75 cómo han ido progresando las alusiones a los distintos agentes categorizados en la ficha de análisis durante los cuatro meses de estudio.

Figura 75.

Evolución de la presencia de agentes de Marca España en las comunicaciones en Facebook de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la Figura 75 que no se producen tendencias crecientes o decrecientes de forma progresiva, contando todas las variables presentes con aumentos y descensos entre los distintos meses. No obstante, merece atención el crecimiento que experimentan las alusiones al sector cultural como agente de Marca España, que en el mes de marzo de 2018 llegan a suponer el 60 % de las referencias a agentes que se realizan en Facebook, cifra muy superior a la que obtiene en los dos primeros meses de la muestra e, incluso, al 36,36 % que registra en el mes de abril.

También hay un crecimiento entre la presencia que las referencias a los españoles tienen en enero, un 9,52 % y la que tiene en abril, un 13,64 %, pero que durante los meses de febrero y marzo llega a alcanzar un 15,64 % y un 16 %, respectivamente, de las alusiones realizadas en dichos meses.

En el resto de las variables se observa un descenso de la presencia entre los datos de enero y abril de 2018, no obstante, hay algunos casos que merecen especial atención. Uno de ellos es el de la presentación del ACME como agente, cuyas alusiones llegan a desaparecer en abril, pero que en el mes de febrero alcanzan el 26,32 % de presencia, siendo el agente mayoritario de dicho mes. Esto se puede justificar con el hecho de que la presentación de la campaña *España, tan singular como plural* se realiza en dicho mes

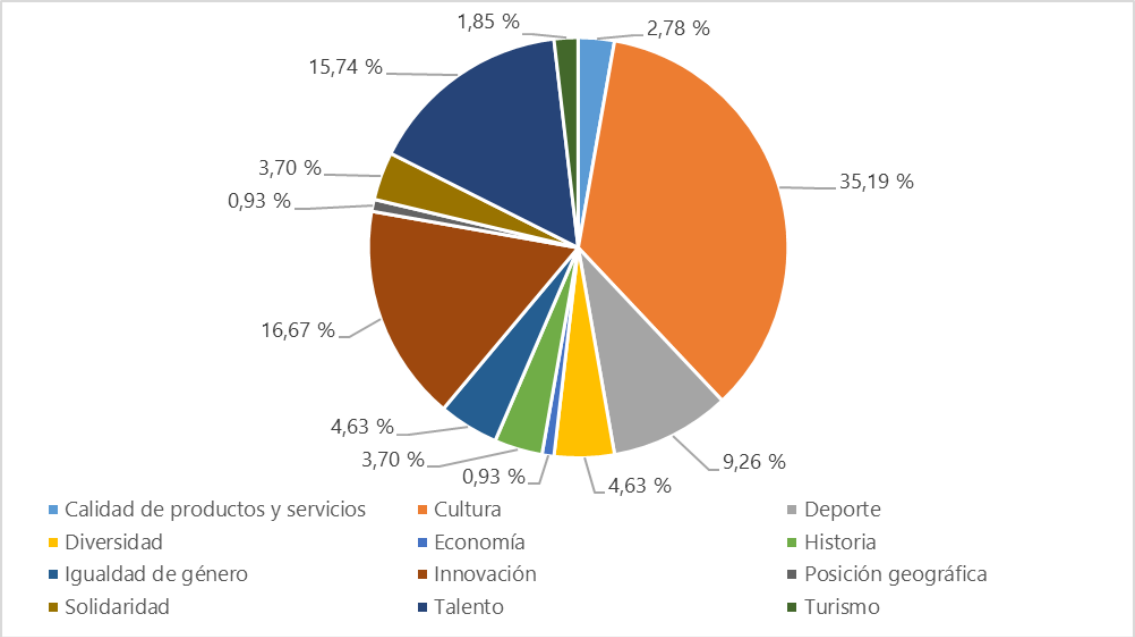
y que las comunicaciones que hablan sobre ella presentan al ACME como el realizador de la misma y, por tanto, como agente de la Marca España.

Otras variables cuya cifra de representatividad desciende desde enero hasta abril son el deporte, las empresas y el Gobierno, que durante el primer mes de la muestra obtienen su máximo mensual de representación con un 19,05 % en los dos primeros casos y un 14,29 % en el caso del Gobierno. De hecho, se observa que incluso las alusiones a la Administración como agente de Marca España llegan a desaparecer en febrero de 2018.

Por último, las alusiones al trabajo conjunto de distintos agentes, a los medios de comunicación o al sector de la educación tienen presencias puntuales en febrero en el caso de los dos primeros, con un 10,53 % y un 5,26 % respectivamente, y en febrero y marzo en el caso educativo, cuando representa el 5,26 % y el 4 %.

Continuando con el análisis de lo que comunica el ACME en el perfil de Marca España en Facebook, es turno de presentar los resultados relacionados con los valores que se han transmitido a través de los posts de la red social entre enero y abril de 2018. En ese sentido, la Figura 76 recoge el porcentaje de representatividad de cada uno de los valores comunicados en Facebook por Marca España durante el periodo analizado.

Figura 76.
Presencia de valores de Marca España presentes en las comunicaciones en Facebook de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Como en los casos anteriores, se observa una pluralidad de valores comunicados por Marca España en Facebook, apareciendo hasta doce diferentes en la muestra analizada. No obstante, merece mención también el hecho de que no aparezcan referencias a la calidad de vida, la imagen de España y la seguridad como valores del país dentro de las comunicaciones estudiadas en Facebook.

Dentro de las distintas opciones presentes en la Figura 76, destaca por encima del resto la presentación del sector cultural como un valor de la Marca España, suponiendo el 35,19 % de los casos en los que se ha identificado un valor. De nuevo, como en el caso de los agentes, la cultura predomina sobre el resto de opciones y puede tener su justificación en lo ya comentado: el amplio espectro de opciones que incluye dentro de su paraguas, así como la voluntad real de Marca España de comunicar los aspectos culturales del país.

Tras el predominio cultural en los valores contabilizados, en un segundo nivel de presencia, aparecen las referencias a la innovación, el talento y el deporte español, valores que, aunque inferiores a la cultura, sobresalen por encima del resto de opciones. Así, la innovación supone el 16,67 % de los valores contabilizados, una innovación dentro de la cual se han contabilizado las referencias a cuestiones como la ciencia, la tecnología, la industria o la sostenibilidad y que, aunque en menor medida, puede tener una justificación similar a la comentada sobre la presencia cultural.

Con un 15,57 % de presencia aparece el valor del talento, un valor que se relaciona con la presencia de los españoles como agentes de Marca España (que contaba con un 13,79 % de presencia), y es que cuando se habla de estos méritos de los ciudadanos se hace referencia al talento español que ha desembocado en dichos éxitos, ya sean deportivos, científicos, empresariales o de cualquier otro campo. También el deporte aparece como uno de los principales valores presentados, con un 9,26 % de presencia, una cifra que también guarda relación con la que este mismo aspecto tiene en el apartado de agentes de Marca España en Facebook, donde supone el 11,49 %.

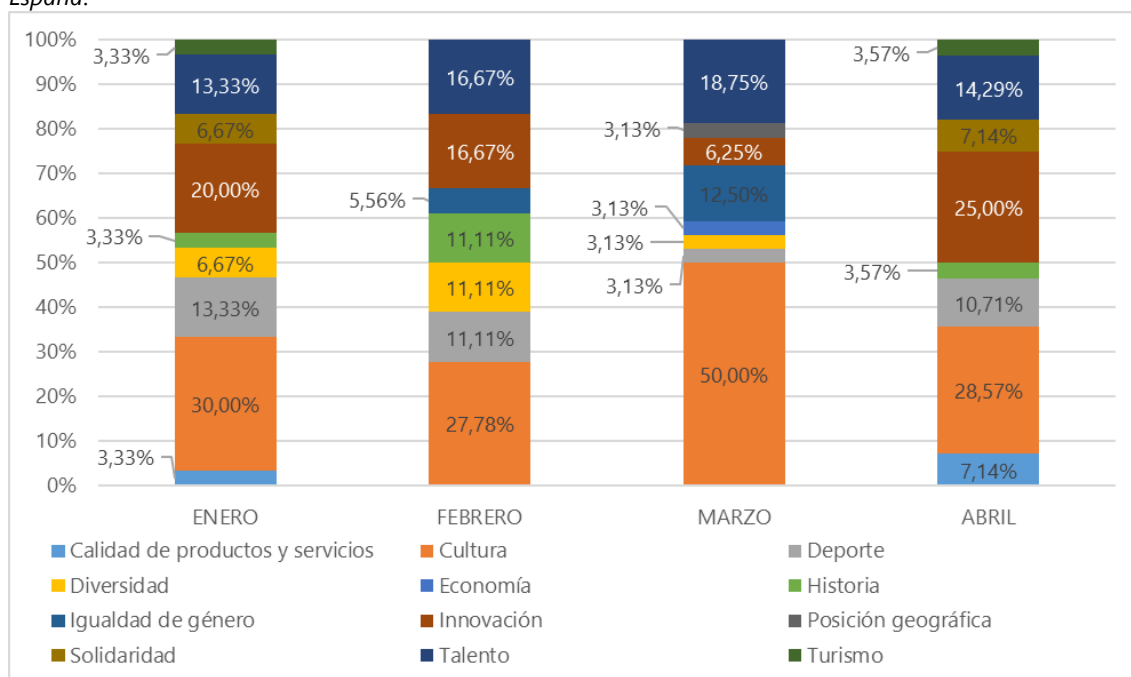
En menor medida aparecen otros valores que también hay que tener en cuenta, como pueden ser la igualdad de género, la diversidad o la solidaridad de España, todos ellos con una presencia en torno al 5 % aproximadamente.

Por último, se puede hacer referencia a la escasa presencia de valores que se relacionan con la economía, como son la calidad de los productos y servicios españoles, así como la propia economía en sí como valor de Marca España, cuestiones que apenas alcanzan el 2,78 % y el 0,93 % de presencia respectivamente. Estas cifras contrastan con la presencia obtenida por las empresas como agente de Marca España y puede tener su justificación en el hecho de que, a la hora de comunicar logros empresariales, se ha potenciado su valor de innovación más allá de la calidad del producto o del impacto que puede suponer para la economía española, haciendo que aumente la presencia del valor innovación y decaigan los valores mencionados.

En cuanto a la evolución temporal de la presencia de unos u otros valores, la Figura 77 recoge la representatividad de cada uno de los valores estudiados dentro de los meses analizados en el periodo muestral.

Figura 77.

Evolución de la presencia de valores de Marca España presentes en las comunicaciones en Facebook de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

A diferencia de lo que sucedía en las variables anteriores, en el caso de los valores no se han descubierto tendencias decrecientes o crecientes de uno o varios casos en la comunicación de Marca España en Facebook, sino que se observa un comportamiento irregular generalizado, con aumentos y descensos de las presencias de los valores categorizados. Ante esta situación, más que analizar la evolución, se considera más provechoso comentar qué valores aparecen en los cuatro meses de estudio y cuáles muestran un comportamiento irregular, con ausencias en algunos de los meses de estudio.

Se observa en la Figura 77 que precisamente los cuatro valores mayoritarios comentados con anterioridad, la cultura, el talento, el deporte y la innovación, son los que están presentes en los cuatro meses que componen la muestra, siendo además los que más presencia registran en cada uno de los meses con excepción en el caso de marzo, donde el valor de igualdad de género aparece con una presencia del 12,50 % debido, sobre todo, a la celebración el 8 de marzo del Día de la Mujer. Así pues, se demuestra con esta presencia constante, sumado a su representatividad total, que estos valores son los principales que el ACME ha transmitido a través de Facebook desde enero hasta abril de 2018.

En cuanto a los valores restantes, además del caso de la igualdad de género cuyo pico coincide con el Día de la Mujer, hay algunos comportamientos que merecen unas palabras. Este puede ser el caso del valor de la diversidad, que tiene su pico de presencia en el perfil en Facebook de Marca España en el mes de febrero de 2018 con una presencia del 11,11 %, justo coincidiendo con la presentación de *España, tan singular como plural*, campaña que precisamente busca presentar la diversidad y pluralidad con la que cuenta nuestro país. Más allá de esta presencia, se observa una cifra del 6,67 % que se justifica con la aparición del primer *teaser* de la campaña en Año Nuevo, mientras que en marzo decae hasta el 3,13 %, para luego desaparecer en abril.

Por último, los valores restantes pueden justificar su presencia puntual con cuestiones de actualidad o eventos que se celebran en fechas concretas, como es el caso del 3,33 % de presencia que registra el turismo en el mes de enero de 2018, cuando tiene lugar la Feria Internacional de Turismo (FITUR), o el 3,57 % que registra en abril, coincidente con

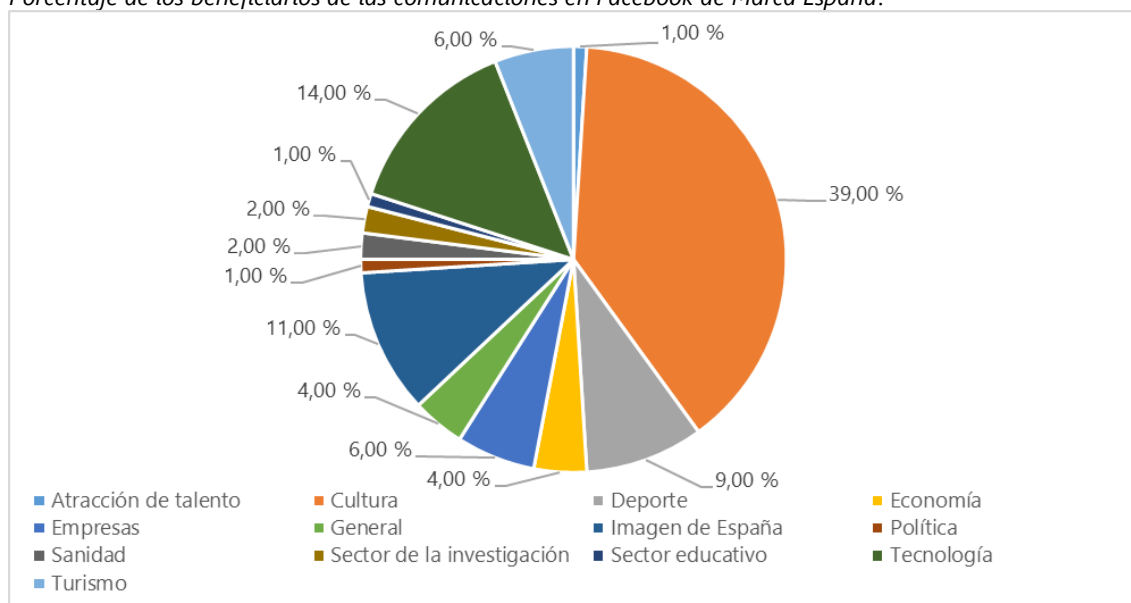
la Feria de Abril de Sevilla que es Bien de Interés Turístico Nacional, eventos sobre los que Marca España comunica en su perfil en Facebook.

Para acabar con el análisis de la comunicación en Facebook de Marca España es turno ahora de hablar de a quién benefician estas comunicaciones en la red social. La Figura 78 recoge el porcentaje de presencia de cada uno de los beneficios que se han identificado durante el periodo de análisis en los posts analizados.

Como en los casos anteriores, se observa una pluralidad de temas que se ven beneficiados gracias a la comunicación en Facebook de Marca España desde enero hasta abril de 2018. No obstante, hay ciertas cuestiones que no han contado con presencia en esta categoría en concreto, no descubriéndose posts en los que se beneficie al Estado del Bienestar ni a la posición en los rankings de España, siendo estos dos conceptos los únicos ausentes en la Figura 78.

Figura 78.

Porcentaje de los beneficiarios de las comunicaciones en Facebook de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Relacionado con la superioridad que reflejaba en los casos de los agentes y los valores de Marca España, de nuevo la cultura es el sector que más beneficiado se ve por las comunicaciones en Facebook de Marca España, suponiendo el 39 % del total contabilizado durante el periodo muestral. La justificación de esta superioridad puede tener su base otra vez en lo ya mencionado, el amplio espectro de temas que abarca el

abanico cultural y, a su vez, la voluntad real del ACME de promocionar e impulsar la cultura española a través de la comunicación en Facebook.

A diferencia de en las variables anteriores, en esta ocasión se observa una mayor repartición entre las restantes opciones, exceptuando el caso de la tecnología, que supone el 14 % de los beneficios registrados en la muestra, y el de la propia imagen de España, que, aunque se puede afirmar que se encuentra de una forma latente en todas las publicaciones, se ha registrado un 11 % de los casos en los que dicho beneficio es explícito. Tras estos dos casos, se observa una amplia distribución entre los temas restantes, con presencias que abarcan desde el 9 % hasta el 1 % y dejando clara la pluralidad de contenidos con los que cuenta Marca España en sus comunicaciones en Facebook.

De todos ellos se pueden destacar casos como el del beneficio general, que supone el 4 % de los beneficios contabilizados y que se aplica a aquellas comunicaciones en las que no se habla en concreto de alguna cuestión, sino que se considera que el post beneficia en general al país. También merecen unas líneas cuestiones como el 6 % de presencia que registra el turismo, cifra muy superior a la que registraba en las variables de agente de Marca España o valor de Marca España y que deja entrever que, aunque no se hable expresamente como tal, ni aunque sea de los principales beneficiados, sí que se ha potenciado al turismo español a través de las comunicaciones en Facebook de Marca España. Asimismo, en el caso contrario, mientras el talento era uno de los principales valores tratados por Marca España, no se ha contabilizado más que un 1 % de los casos en los que se potenciase la atracción de talento al país, dejando entrever que la comunicación del talento español en Facebook se queda ahí y no va más allá en la voluntad de atraer más al país.

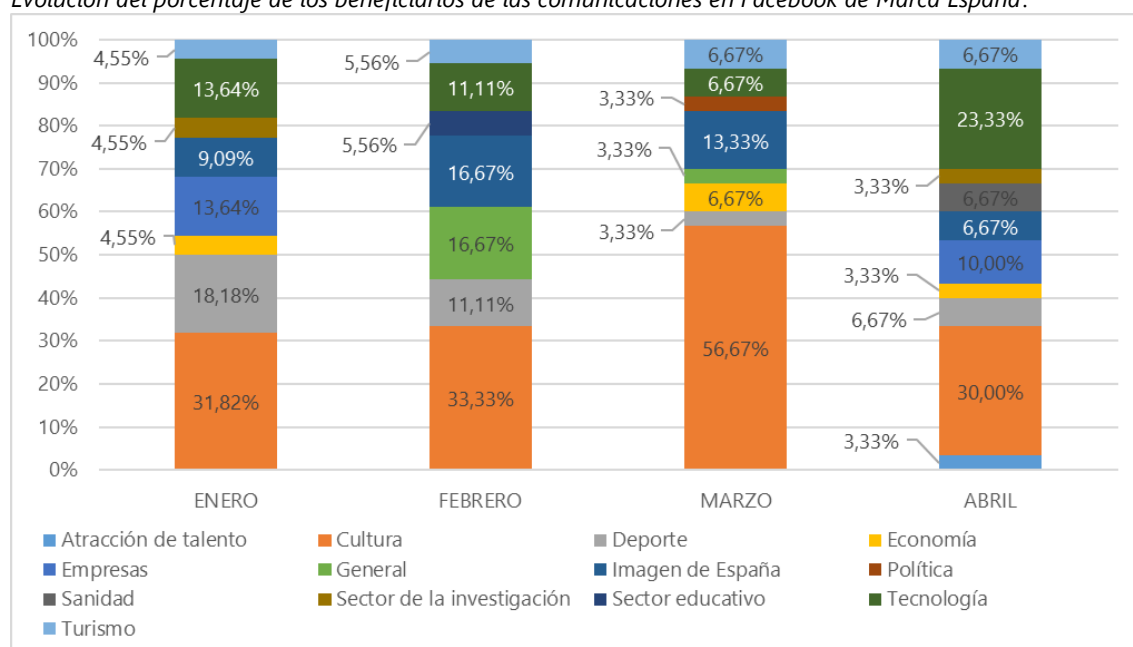
Por último, cabe destacar la aparición de temas que no habían tenido registros hasta ahora, como pueden ser los de política (tanto nacional como internacional) o los de la sanidad española, con una presencia del 1 % y del 2 % respectivamente.

En cuanto a la evolución temporal de estos temas desde enero hasta abril de 2018, la Figura 79 recoge cuál ha sido la presencia de estas cuestiones en los posts analizados del perfil en Facebook de Marca España durante el periodo muestral.

Al igual que sucedía en el caso de los valores presentados de Marca España en Facebook, no se han descubierto tendencias crecientes o decrecientes en la presencia de uno o más temas entre los beneficiados por la comunicación en Facebook del organismo, por lo que se hablará sobre aquellos que han sido beneficiados en todos los meses y aquellos que han gozado de un beneficio puntual.

Figura 79.

Evolución del porcentaje de los beneficiarios de las comunicaciones en Facebook de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Empezando por aquellos temas que se ven beneficiados en los cuatro meses de estudio, se observa que la cultura, el deporte, la imagen de España, la tecnología y el turismo son las cinco áreas recurrentes en esta cuestión, con unos niveles de presencia diferentes entre sí, pero con la permanencia constante en el periodo muestral. De hecho, mientras la cultura obtiene una presencia constante que permanece en torno al 30 % (salvo en marzo de 2018 que alcanza el 56,67 %), las cifras del turismo oscilan entre un mínimo del 4,55 % registrado en enero a un máximo del 6,67 % en marzo y abril del mismo año.

Por último, en cuanto a los temas que cuentan con apariciones puntuales, estos pueden tener su origen, al igual que en los casos comentados en las variables de agentes y

valores de Marca España, en cuestiones de actualidad y del día a día, como pueden ser eventos, actos o noticias que surgen en momentos puntuales y que hacen que Marca España ponga el foco de su comunicación en Facebook en esa cuestión.

Este puede ser el caso del beneficio general, que tiene su máximo en el mes de febrero de 2018 con una presencia del 16,67 %, cuando se presenta *España, tan singular como plural* y donde se beneficia en general al país y no a alguna cuestión en concreto. También es el caso de la atracción de talento y las empresas, que en abril obtienen una presencia del 3,33 % y el 10 % respectivamente y que se debe a la celebración del evento Startup Olé 2018 en el que se muestran los proyectos más innovadores entre las pequeñas empresas españolas, buscando además atraer interés y talento para las mismas.

Así con todo, queda analizada la comunicación que Marca España ha realizado en Facebook, donde se ha podido ver una predilección por la búsqueda de la interacción con los seguidores, llamándoles a que interactúen con los contenidos publicados, y entre cuyos temas destacan las referencias a la cultura, al deporte y al talento y a la innovación tecnológica de los españoles.

4.2.1.4. Conclusiones del análisis de la comunicación en Facebook de Marca España

Una vez presentados los resultados conseguidos tras la aplicación de la ficha de análisis a las publicaciones que Marca España ha realizado entre enero y abril de 2018 en Facebook se pueden establecer dos principales conclusiones sobre la comunicación del organismo en la red social.

La primera de ellas es que se observa un cambio en múltiples variables entre los resultados obtenidos en enero y febrero y los de marzo y abril, con distintos comportamientos entre los dos primeros meses de la muestra y los dos últimos. Este cambio en los datos puede tener su justificación en el calendario relacionado con el lanzamiento de *España, tan singular como plural*, publicándose el *teaser* de la campaña el 1 de enero de 2018, así como la campaña completa a principios de febrero del mismo año, concentrándose los contenidos relacionados con la campaña en esos dos primeros meses del año.

Una de las variaciones se refleja en primer lugar en los datos cuantitativos, con un descenso significativo de todas las variables medidas, bajando la cifra de interacciones recibidas, de comentarios, de comparticiones y de reproducciones de material audiovisual propio que se registran en los meses de marzo y abril de 2018 con respecto a la que se contabilizan en enero y febrero. Si se tiene en cuenta la posible justificación para ese cambio de datos, se puede pensar que los usuarios dejan de interactuar con el perfil de Marca España conforme se alejan los contenidos con los relacionados con la campaña institucional de 2018.

También se observa cómo aumenta progresivamente la inclusión de hiperenlaces y de material audiovisual añadido mediante esta inclusión de *links* en las publicaciones de Marca España en Facebook, subiendo la cifra de estas variables en los meses de marzo y abril de 2018 con respecto a los datos recogidos en los dos primeros meses de la muestra, incremento que también se refleja en la presencia de los GIFs, que aparecen solo en los dos últimos meses de la muestra.

Otro de los principales cambios observados entre ambos meses es la disminución del uso de la función informativa y, en consecuencia, un aumento en las publicaciones que incluyen la función conativa. Viendo el descenso que se registra en los datos cuantitativos, se puede pensar que desde Marca España con el fin de contrarrestar esta bajada en las interacciones de los usuarios se buscase, sobre todo en abril de 2018, la apelación directa a estos usuarios para que interaccione más con los contenidos publicados por el organismo.

Asimismo, en cuanto a lo que se cuenta, los datos reflejan cómo cuestiones como el trabajo del ACME dejan de ser una de las acciones presentadas en los meses de marzo y abril de 2018, periodo en el que, entre otras cuestiones, la cultura aumenta su presencia en el perfil en Facebook de Marca España, tanto en forma de agente, como de valor o beneficiario de dicha comunicación.

La segunda de las conclusiones que se extraen del análisis de la comunicación en Facebook realizada por Marca España entre enero y abril de 2018 es la alta presencia de contenidos propios. De hecho, esto se acentúa sobre todo en los dos primeros meses de

la muestra, guardando relación con lo comentado sobre el posible cambio de comportamiento en función de la campaña institucional.

Así, en variables como la propiedad de los hiperenlaces, el tipo de etiqueta utilizado o la inclusión proactiva de imágenes se puede ver que las opciones relacionadas con la Marca España gozan de una mayor presencia que el resto de opciones, siendo los *links* a la web del organismo, las etiquetas que se tratan de lemas o valores de Marca España (incluidos aquí los relacionados con la campaña 'Somos') o la inclusión proactiva de imágenes (es decir, la que adjunta voluntariamente el organismo) las variables mayoritarias dentro de su categoría, sobre todo en los primeros meses de la muestra.

No obstante, y relacionado también con lo comentado en la primera de las conclusiones, se observa cómo la comunicación del organismo se abre y pluraliza en estos aspectos en los meses de marzo y abril de 2018, periodo en el que se empieza a ver en el perfil en Facebook de Marca España la aparición de un nuevo propietario de los hiperenlaces añadidos, como es el de las instituciones públicas nacionales, así como un aumento en la variedad y cantidad de etiquetas que no guardan relación directa con la Marca España o el incremento de acciones como la presentación de casos de éxito o el seguimiento de actos o eventos.

4.2.2. Análisis de la comunicación en Twitter de Marca España

Una vez analizada la comunicación en Facebook de Marca España llega el momento de hacer lo propio con el perfil (en español) del organismo en Twitter, @MarcaEspana. Desde enero hasta abril de 2018, Marca España ha publicado en su perfil en la red social un total de 384 tuits, que se han repartido más o menos equitativamente entre los distintos meses que componen la muestra, publicando 99 en enero, 93 en febrero, 86 en marzo y un máximo registrado de 106 en abril.

El análisis realizado en Twitter cuenta con un añadido con respecto al que se ha realizado sobre el perfil en Facebook y se realizará sobre el canal de YouTube, y es que por las características propias de la red social, como son la identificación de la hora en la que se publica el mensaje, así como la mayor presencia y cotidianidad de la compartición de mensajes de otras cuentas (en forma de retuit) que en las otras plataformas, se ha analizado tanto la hora en la que se han publicado los tuits, así como el tipo de tuit

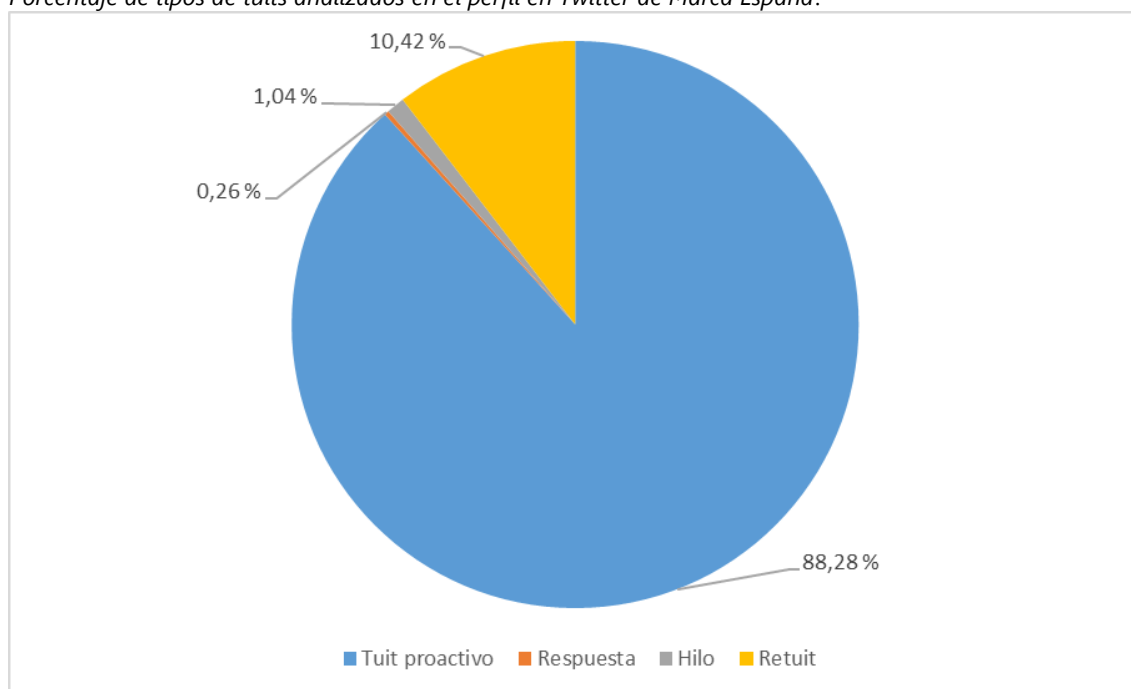
publicado y la procedencia de aquellos tuits que han sido retuiteados por parte de Marca España, agrupándose estas cuestiones en un primer apartado categorizado como datos anagráficos.

4.2.2.1. Datos anagráficos de Marca España en Twitter

La primera de las variables analizadas dentro de este apartado es la de los tipos de tuits recogidos en el perfil de Marca España en Twitter desde enero hasta abril de 2018, que pueden haber sido publicados por Marca España o no, en el caso de los retuits. Así, la Figura 80 recoge el porcentaje de la tipología de tuits analizada durante los cuatro meses de estudio.

Figura 80.

Porcentaje de tipos de tuits analizados en el perfil en Twitter de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en esta Figura 80, como también podría ser esperado, que los tuits proactivos, aquellos tuits emitidos directamente por Marca España, son los que suponen el grueso de los tuits enviados por el perfil de Marca España en Twitter durante el periodo analizado, con una presencia del 88,28 %. De hecho, si se suma la cifra registrada por las respuestas realizadas a otros perfiles y aquellos tuits incluidos en un hilo de Twitter, aparece que un 89,58 % de los tuits analizados han sido publicados por Marca España. El 10,42 % restante corresponde a retuits que se han realizado desde este perfil, tuits que por tanto no han sido publicados por Marca España directamente.

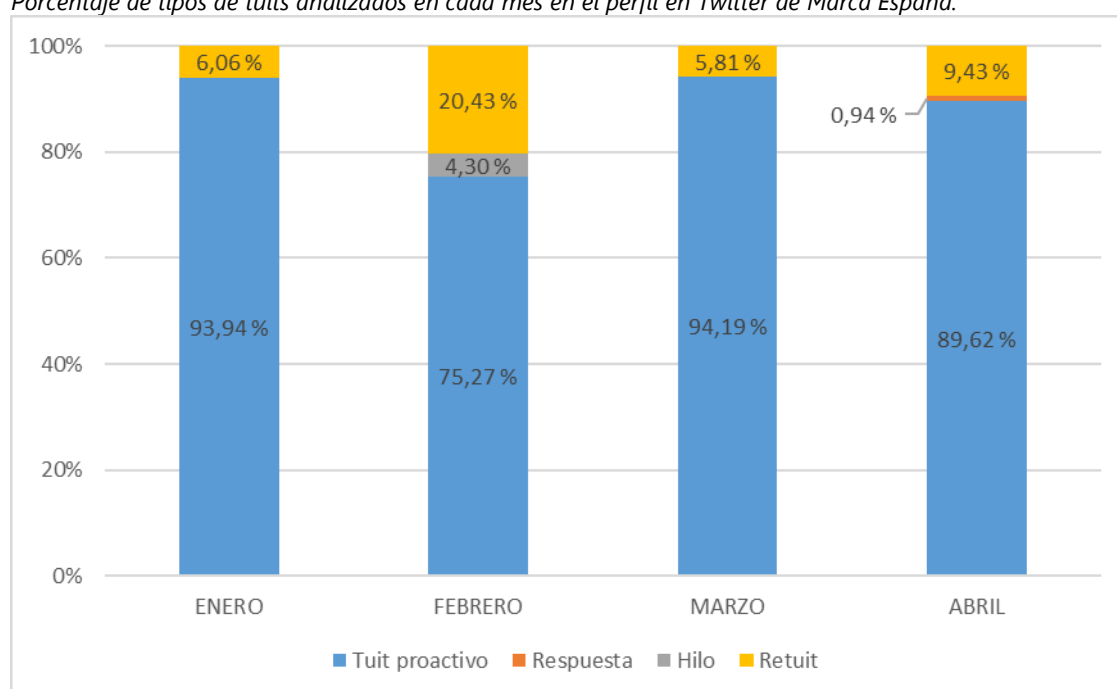
Esta alta cifra puede deberse a la posible voluntad de Marca España de reflejar que el organismo protagoniza un control del discurso, ya que si la cifra de retuits fuera mucho más elevada podría parecer que Marca España se trata de un mero canal entre aquellos que favorecen a la Marca España con sus acciones y el público, mientras que al ser Marca España quien comunica mayoritariamente se erige como el ente que presenta todo lo relacionado con nuestra marca país.

La Figura 80 también refleja una poca disposición del organismo en cuanto a la interacción con otros usuarios, ya que apenas un 0,26 % de los tuits suponen respuestas, limitando la interacción con otros perfiles a los retuits. Se observa también poca predisposición a utilizar las herramientas propias de Twitter, no apareciendo ningún tuit que incluya una encuesta y solo un 1,04 % de tuits se incluyen en hilos, una herramienta de Twitter para aglutinar la información dentro de un mismo lugar y que podría haber sido utilizado para comentar o aumentar la información de tuits publicados.

En lo referente a la evolución temporal, la Figura 81 refleja los porcentajes que han tenido los distintos tipos de tuits publicados por Marca España en su perfil en Twitter entre enero y abril de 2018.

Figura 81.

Porcentaje de tipos de tuits analizados en cada mes en el perfil en Twitter de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Como se podía esperar, los tuits proactivos protagonizan todos los meses analizados, superando en algunos de ellos el 90 % de los tuits publicados. Además de esto, se observa la aparición de las respuestas solo en abril de 2018, donde suponen un 0,94 % de los tuits del mes, sin aparecer un motivo que justifique esta aparición repentina, ya que no se ha identificado en el resto de los meses.

No obstante, hay algunos comportamientos que sí que pueden tener una justificación, como es el caso de los hilos de Twitter. La presencia de este tipo de tuits se centra en febrero, donde suponen el 4,30 % de los tuits de dicho mes y cuyos casos se identifican con la confirmación de la promoción del español como nueva tarea del ACME y con el seguimiento del acto de presentación de la nueva web de Marca España y de su campaña *España, tan singular como plural*, seguido por el organismo en forma de hilo en el que se incluye una declaración del director de la Oficina del Alto Comisionado para la Marca España (OACME) en dicho evento, como se ve en la Figura 82. Este recurso solo se utiliza en este caso y no se encuentran otros casos en los que se recurra a él, independientemente de si pudiera haber sido útil o no.

Figura 82.

Captura del hilo relacionado con la presentación de la nueva web de Marca España en Twitter.



Fuente: Marca España (6 de febrero, 2018a y 6 de febrero, 2018b).

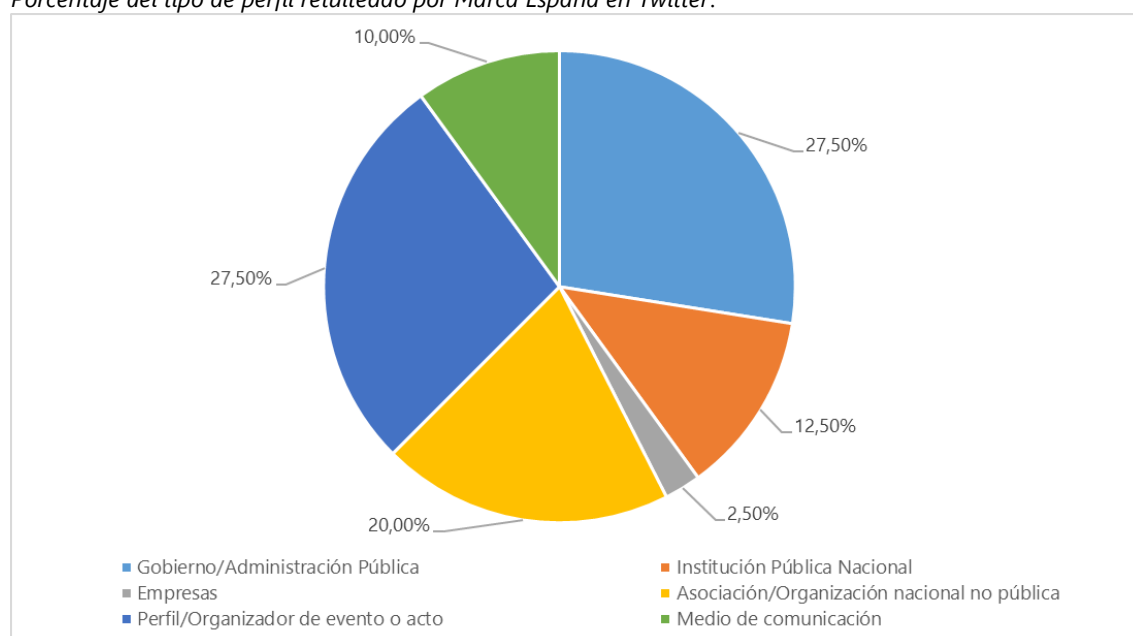
Del mismo modo, se observa un incremento de la cifra de retuits en febrero de 2018, donde alcanzan un 20,43 % de los tuits analizados, mientras que en el resto de los meses

su cifra no supera el 10 %. En esta ocasión la justificación del incremento de febrero no se corresponde con la campaña presentada, sino con la celebración de eventos como los Premios Goya y su seguimiento desde el perfil de Marca España que, como veremos más adelante, incrementan su presencia entre los retuits realizados en dicho mes.

Comentados esos datos, también se ha analizado el tipo de cuenta retuiteada por parte de Marca España en ese 10,42 % de tuits que se incluyen dentro de los retuits. De este modo, la Figura 83 recoge el porcentaje de los distintos perfiles retuiteados por parte de Marca España en Twitter.

Figura 83.

Porcentaje del tipo de perfil retuiteado por Marca España en Twitter.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa en esta Figura 83 que Marca España ha retuiteado seis tipos diferentes de perfiles entre enero y abril de 2018, con una presencia que va desde el mínimo que supone el 2,50 % de retuits a empresas, al máximo del 27,50 %, alcanzado por el grupo de las Administraciones Públicas y por el de los perfiles organizadores de eventos o actos.

De este modo, los perfiles más retuiteados son aquellos agrupados dentro de la Administración Pública, que pueden ir desde ministerios o embajadas a administraciones autonómicas, así como aquellos perfiles de eventos o actos en los que el ACME puede estar presente, como el de la Feria Internacional de Turismo (FITUR), o que simplemente

son de especial relevancia para el país, como el seguimiento de los Premios Goya en Twitter que realiza el organismo.

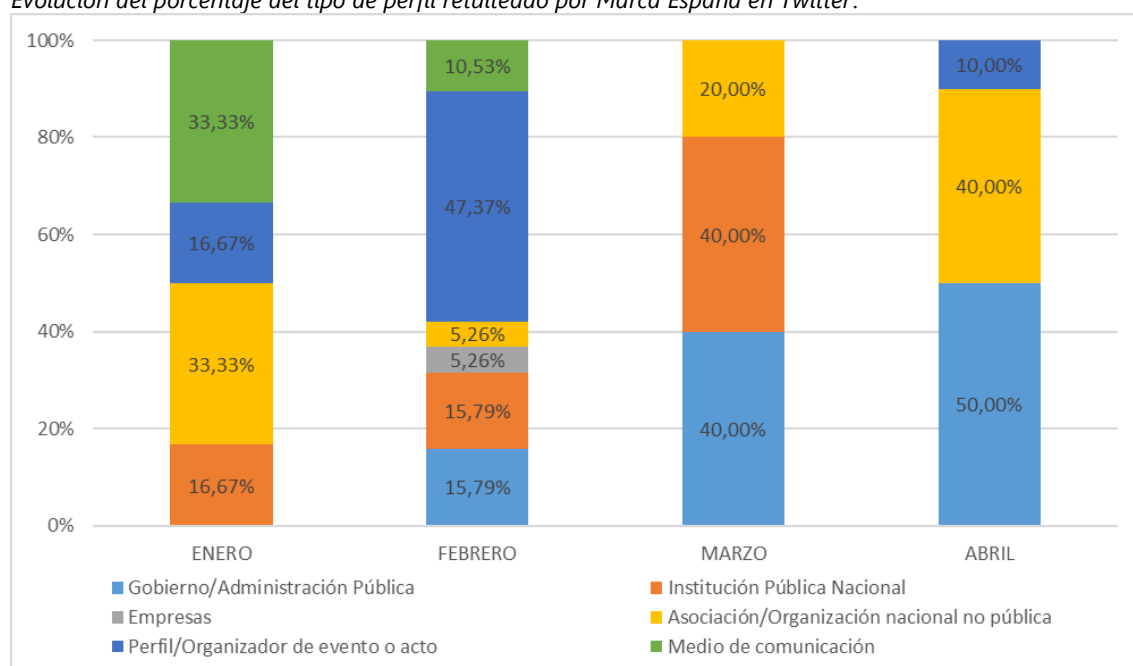
Tras estos dos primeros grupos mayoritarios, aparece con un 20 % de los retuits realizados por Marca España el grupo de asociaciones u organizaciones nacionales que no son públicas, como por ejemplo el Foro de Marcas Renombradas de España (FMRE) o distintas fundaciones u organizaciones no gubernamentales a las que el ACME ha dado visibilidad a través de retuits en su perfil en Twitter.

Asimismo, el 12,50 % de los retuits se ha realizado a instituciones públicas nacionales como por ejemplo el Instituto Cervantes, mientras que el 10 % corresponde a medios de comunicación, cuyos retuits se basan en contenidos en los que participan miembros del ACME en forma de entrevista o intervención en algún programa televisivo o radiofónico. Por último, los retuits a perfiles de empresas suponen el 2,50 % restante, cifra justificada por la visita de un miembro del ACME a una asesoría de emprendedores.

En cuanto a cómo se han realizado estos retuits entre enero y abril de 2018, la Figura 84 muestra el porcentaje de perfiles retuiteados durante el periodo muestral por parte del ACME en su perfil de Twitter.

Figura 84.

Evolución del porcentaje del tipo de perfil retuiteado por Marca España en Twitter.



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar un incremento de los retuits a los perfiles del Gobierno y de las Administraciones Públicas conforme avanzan los meses de la muestra, no apareciendo ningún caso en enero de 2018, pero evolucionando del 15,79 % registrado en febrero hasta el 50 % de los retuits realizados por Marca España en abril del mismo año.

Por el contrario, y con una posible relación con la campaña de *España, tan singular como plural*, se observa un descenso en la presencia de retuits a medios de comunicación, que en enero suponen un tercio de los retuits realizados, mientras que en febrero, mes de presentación de la campaña, desciende hasta el 10,53 % de los retuits realizados. Tras estos dos meses, no se observa ningún retuit a medios de comunicación en los dos meses restantes de la muestra, pudiendo justificarse este hecho por la menor presencia del ACME en entrevistas o medios de comunicación debido a que la campaña institucional ya ha sido presentada.

Por último, y más allá de la anecdótica presencia de los retuits a empresas en febrero de 2018, se observa un comportamiento errático en los retuits a perfiles de organizadores de eventos o actos, que evolucionan de un 16,67 % en enero a un máximo de 47,37 % de los retuits realizados en febrero, para luego desaparecer en marzo y volver al 10 % en abril de 2018, un comportamiento que como en otras variables relacionadas con eventos o actos puede tener su justificación en las peculiaridades propias del calendario, como por ejemplo la celebración de los Premios Goya en febrero que contó con un seguimiento detallado por parte de Marca España en su perfil en Twitter o la posible menor presencia de eventos a seguir en marzo.

También se observa esta irregularidad en los retuits a organizaciones nacionales no públicas, que suponen un 33,33 % de los retuits de enero y un 40 % de los retuits de abril, pero que en febrero y en marzo descienden hasta el 5,26 % y el 20 % de los retuits respectivamente, no encontrándose un motivo que justifique esta variación entre los distintos meses.

La última de las variables anagráficas analizadas es la de la hora de la publicación, para cuya presentación de resultados hay que realizar dos puntualizaciones. La primera de ellas es que se han agrupado las horas de publicación en franjas de dos horas, salvo en

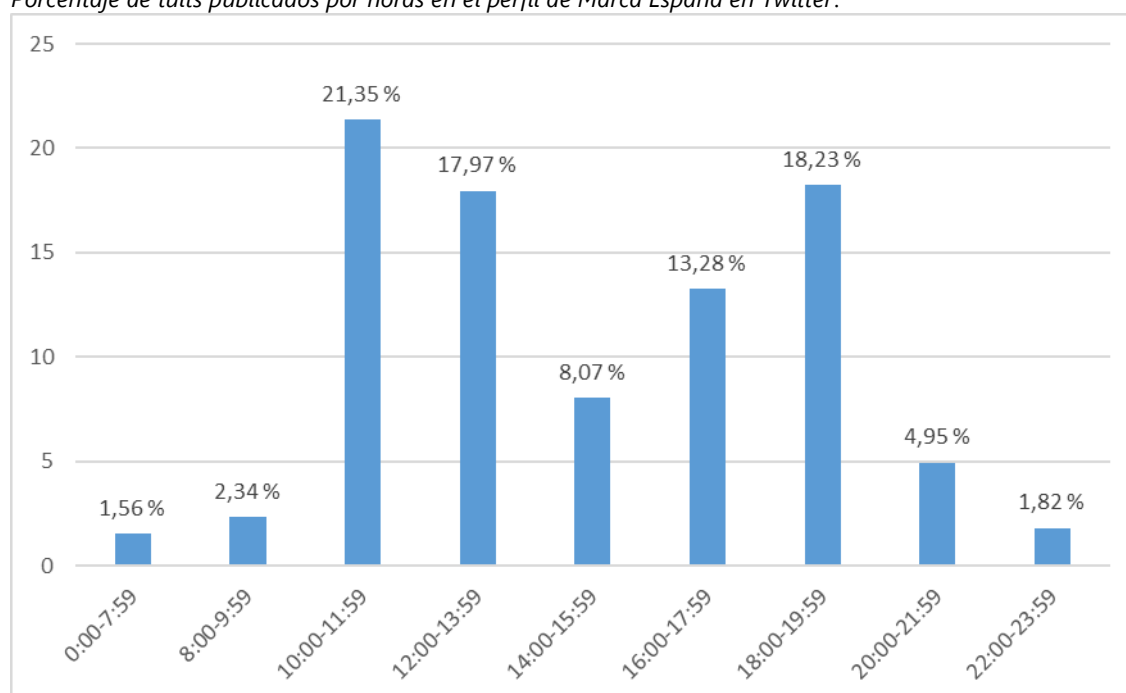
el caso nocturno, donde desde la medianoche a las 8:00 se han contabilizado todos los casos dentro del mismo grupo por considerarse que son horas de menor actividad. También cabe precisar que para esta variable se han tenido en cuenta solo los resultados de los tuits publicados por Marca España en Twitter, no se han tenido en cuenta las horas de publicación de los retuits realizados puesto que no es posible determinar la hora en la que se ha realizado dicho retuit, cuya hora de publicación real no tiene por qué coincidir con la hora en la que Marca España comparte el contenido en su perfil en Twitter.

Dicho esto, la Figura 85 refleja, para cada uno de los grupos horarios establecidos, el porcentaje de tuits que Marca España ha publicado esos grupos desde enero hasta abril de 2018.

Teniendo en cuenta que, aproximadamente, se puede establecer que el horario laboral español abarca de 9:00 a 14:00 y de 16:00 a 19:00 en la mayoría de los casos, se puede ver en esta Figura 85 que las rutinas horarias de publicación en Twitter seguidas por Marca España se ajustan a esta presuposición.

Figura 85.

Porcentaje de tuits publicados por horas en el perfil de Marca España en Twitter.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el inicio de la actividad tuitera de Marca España comienza mayoritariamente a partir de las 10:00, siendo esta franja horaria la que acumula más tuits, para luego mantenerse a partir de las 12:00 en un nivel alto de actividad. De 14:00 a 16:00 se puede identificar un descenso en la publicación de tuits que podría coincidir con la parada para comer del equipo de comunicación de Marca España, más aún si se tiene en cuenta el incremento que se produce en la cantidad de tuits publicados en la siguiente franja horaria, con el 13,28 % de los tuits publicados entre las 16:00 y las 18:00. La jornada cierra de 18:00 a 20:00, donde la cantidad de tuits se llega a incrementar con respecto a las franjas anteriores y alcanza el 18,23 % de los tuits publicados entre enero y abril de 2018.

Fuera de estas franjas que entran dentro de la supuesta jornada laboral de Marca España, se observan cifras mucho más inferiores a las comentadas, sin llegar a superar el 5 % de los tuits en ninguna de ellas. Un ejemplo de contenido publicado en estas franjas restantes es el del seguimiento de los Premios Goya de 2018, gala que se celebra por la noche y que acaba de madrugada, hecho que provocó que el ACME publicara contenido en su perfil a unas horas extrañas en su rutina comunicativa en Twitter.

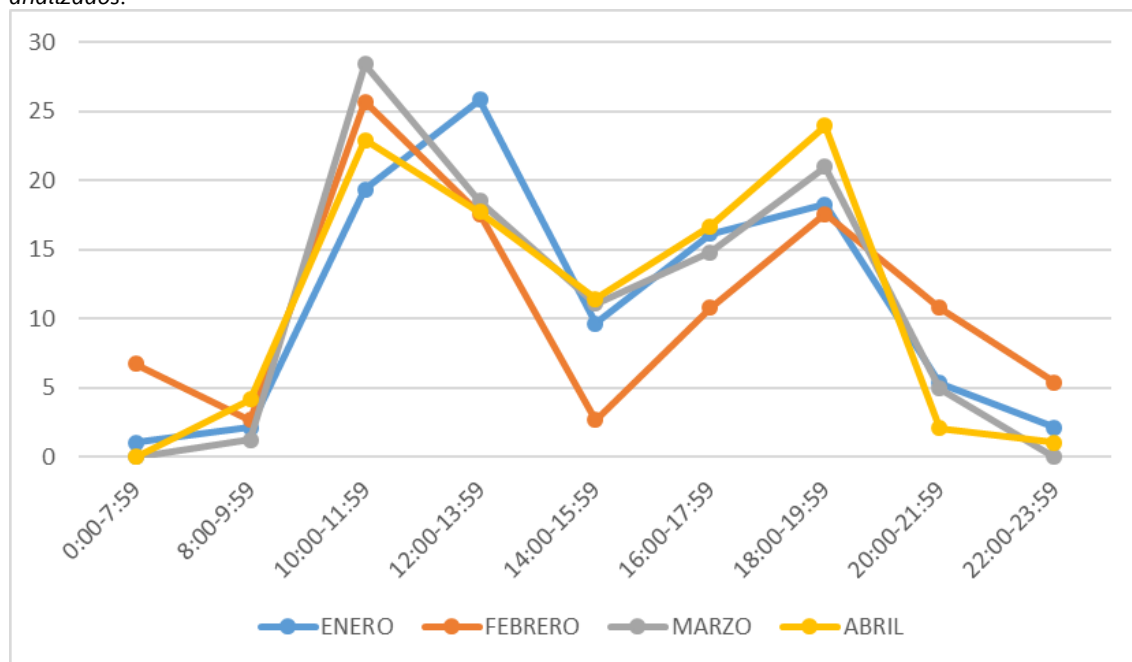
Esta teoría de que la actividad tuitera coincide con la jornada laboral se acentúa si se diferencian los datos recogidos en cada uno de los meses que componen el periodo muestral, cuestión visible en la Figura 86.

Se observa un comportamiento y una franja de publicación similar en los cuatro meses, con pequeñas variaciones como que en enero de 2018 el pico de publicaciones se encuentre entre las 12:00 y las 14:00 y no en la franja anterior o que en febrero de 2018, la cifra de tuits publicados entre las 20:00 y las 8:00 sea superior a la del resto de meses debido al seguimiento de la gala de entrega de los Premios Goya de 2018.

No obstante, la tendencia general en cada uno de los meses es la misma, una mayor actividad entre las 10:00 y las 14:00, con un descenso entre las 14:00 y las 16:00, para recuperar de nuevo un gran nivel de tuits publicados entre las 16:00 y las 20:00, momento en el que descienden las publicaciones en Twitter por parte de Marca España.

Figura 86.

Porcentaje de tuits publicados por horas en el perfil de Marca España en Twitter en cada uno de los meses analizados.



Fuente: Elaboración propia.

Además de la cuestión de la jornada laboral del equipo de comunicación del ACME, este comportamiento puede deberse también a que los eventos tienden a celebrarse en esta franja horaria, y como se ha visto, el ACME realiza un gran seguimiento de eventos y actos a los que acude, haciendo que aumente la cantidad de tuits que se publican en esos periodos.

Si no fuera por la jornada laboral del ACME, estas franjas de publicación pueden deberse también a la búsqueda de la interacción con los usuarios, que estarán más atentos a Twitter o a las redes sociales en general en las franjas mencionadas y no tanto en horas nocturnas o de madrugada, cuestión que además se apoya en lo reflejado en las Tablas 24, 25, 26 y 27 donde se ve que Marca España no cesa su actividad comunicativa en Twitter durante los fines de semana, sino que sigue publicando contenido regularmente.

4.2.2.2. Datos cuantitativos de Marca España en Twitter

Continuando con el análisis de la comunicación en Twitter de Marca España, se presentan ahora los datos relacionados con la interacción recibida por parte de los usuarios entre enero y abril de 2018, una actividad medida en los datos cuantitativos.

Al igual que ha sucedido con el análisis de las horas de publicación, para este apartado no se han tenido en cuenta los datos cuantitativos obtenidos en los retuits realizados por Marca España desde enero hasta abril de 2018, puesto que no es posible demostrar que la cifra obtenida por esos retuits sea debida al hecho de que Marca España ha retuiteado dicho tuit o por el propio contenido del tuit en sí, haciendo que los resultados cuantitativos puedan quedar distorsionados con respecto a la realidad de los datos cuantitativos obtenidos por Marca España.

La Tabla 29 recoge la cantidad de tuits publicados por Marca España y las distintas interacciones que han recibido en cada uno de los meses analizados.

Tabla 29.

Cantidad de tuits emitidos e interacciones recibidas por Marca España en su perfil de Twitter.

	Tuits emitidos	Retuits	Me Gusta	Respuestas
Enero	93	2.695	4.547	204
Febrero	74	1.495	2.640	101
Marzo	81	1.496	2.109	89
Abril	96	1.505	2.723	67
TOTAL	344	7.191	12.019	461

Fuente: Elaboración propia.

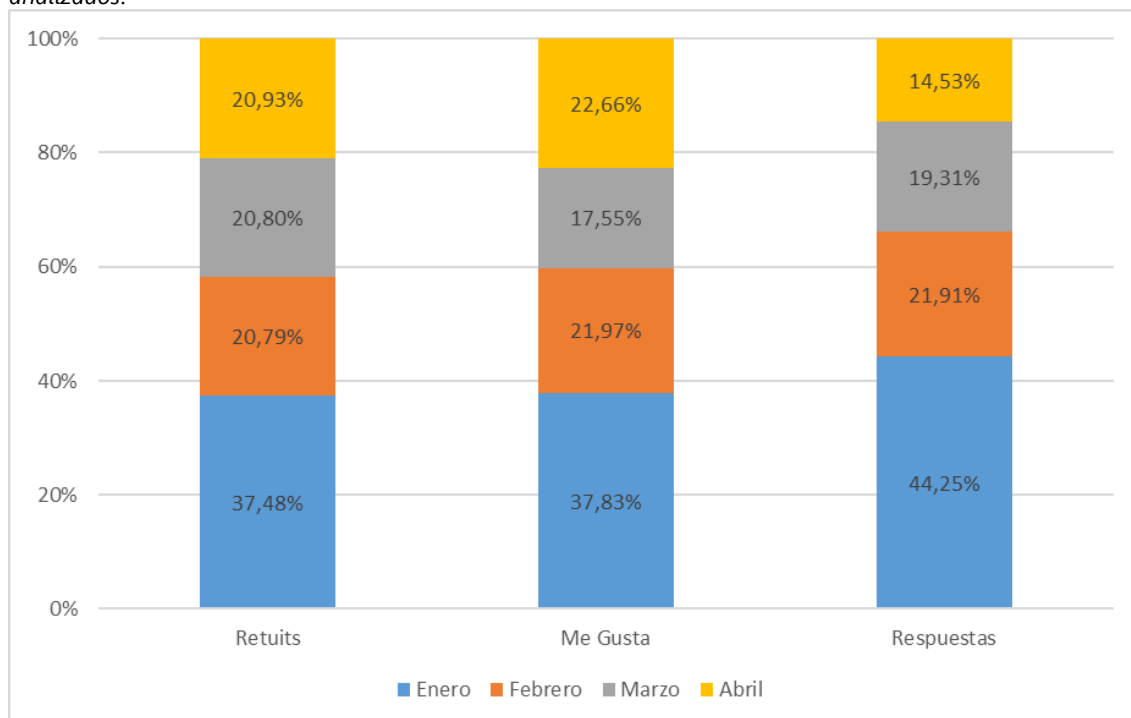
Empezando por el número de tuits, se observa que Marca España ha tenido un nivel de publicación estable, sin muchas variaciones entre los distintos meses, con un mínimo de publicaciones de 74 en febrero de 2018 (mes que tiene menos días que el resto), y un máximo de 96 tuits registrado en abril del mismo año.

En cambio, si se pone el foco en las interacciones recibidas, se puede ver una diferencia sustancial entre enero y el resto de meses que componen la muestra, siendo el primer mes del año donde aparecen los máximos de las tres variables presentadas. Para presentar mejor esta idea, la Figura 87 recoge el porcentaje de cada uno de los meses con respecto al total de interacciones recibidas en cada una de las variables.

De este modo, se puede ver cómo enero de 2018 es el mes en el que más interacciones se han recibido con respecto al total de interacciones, siendo en el caso de los retuits y los Me Gusta un 37 % del total, mientras que en el de las respuestas se incrementa hasta el 44,25 %.

Figura 87.

Porcentaje de interacciones recibidas en el perfil en Twitter de Marca España en cada uno de los meses analizados.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al resto de meses de la muestra, mientras que en el caso de los retuits se mantiene estable con una cifra de entorno al 20 % del total, en los Me Gusta aparece un descenso en marzo de 2018 de casi cinco puntos porcentuales con respecto a febrero y abril. En las respuestas se descubre una tendencia decreciente conforme avanzan los meses, descendiendo desde el 44,25 % de enero, hasta el 14,53 % de abril.

Así con todo, se descubre un descenso en las interacciones recibidas entre enero y el resto de los meses. No obstante, para terminar de analizar estas variables cuantitativas, la Tabla 30 presenta las medias por tuit de retuits, Me Gusta y respuestas recibidas en cada uno de los meses analizados.

Tabla 30.

Media de interacciones recibidas en cada uno de los meses en el perfil en Twitter de Marca España.

	Retuits	Me Gusta	Respuestas
Enero	28,98	48,89	2,19
Febrero	20,20	35,68	1,36
Marzo	18,47	26,04	1,10
Abril	15,68	28,36	0,70
TOTAL	20,90	34,94	1,34

Fuente: Elaboración propia.

En esta Tabla 30 no solo se ve la mayor interacción recibida por Marca España en enero de 2018, sino que además se ve un descenso progresivo en las distintas variables en la ratio de interacción por tuit. Empezando por el caso de los retuits, mientras en enero cada tuit tenía una media de 28,98 retuits, la cifra va descendiendo mes a mes hasta establecerse en los 15,68 retuits por tuit registrados en abril, estando febrero, marzo y abril por debajo de la media total de retuits recibidos, que se establece en los 20,90.

En cuanto los Me Gusta, aunque cuenta con un ligero repunte en abril con respecto a marzo, también se observa un descenso progresivo en las medias obtenidas en cada uno de los meses, empezando en enero con una media de 48,89 Me Gusta por tuit publicado y descendiendo hasta los 28,36 Me Gusta recibidos de media por cada tuit publicado en abril de 2018. A diferencia del caso de los retuits, en esta ocasión la media total de 34,94 Me Gusta por tuit publicado sí que es superada tanto por enero, como por febrero.

Por último, la tendencia registrada en las medias de las respuestas recibidas refleja como en el caso de los retuits ese descenso progresivo. Mientras en enero se contabilizaban 2,19 respuestas por tuit publicado por Marca España, esta cifra desciende en todos los meses hasta situarse en las 0,7 respuestas por tuit que se contabilizan en abril. De nuevo, como sucedía en los Me Gusta, la media total de respuestas recibidas, 1,34, es superada por los datos de enero y febrero, pero no así por los de marzo y abril de 2018.

Así con todo, quedan presentados los datos cuantitativos del perfil en Twitter de Marca España, unos datos que reflejan un descenso en lo que a interacciones recibidas se refiere en las tres posibilidades de interacción que contempla la plataforma, con un interés mayoritario por parte de los usuarios en los tuits del mes de enero, pero que comienza a descender a partir de febrero.

4.2.2.3. Elementos formales y cualitativos de Marca España en Twitter

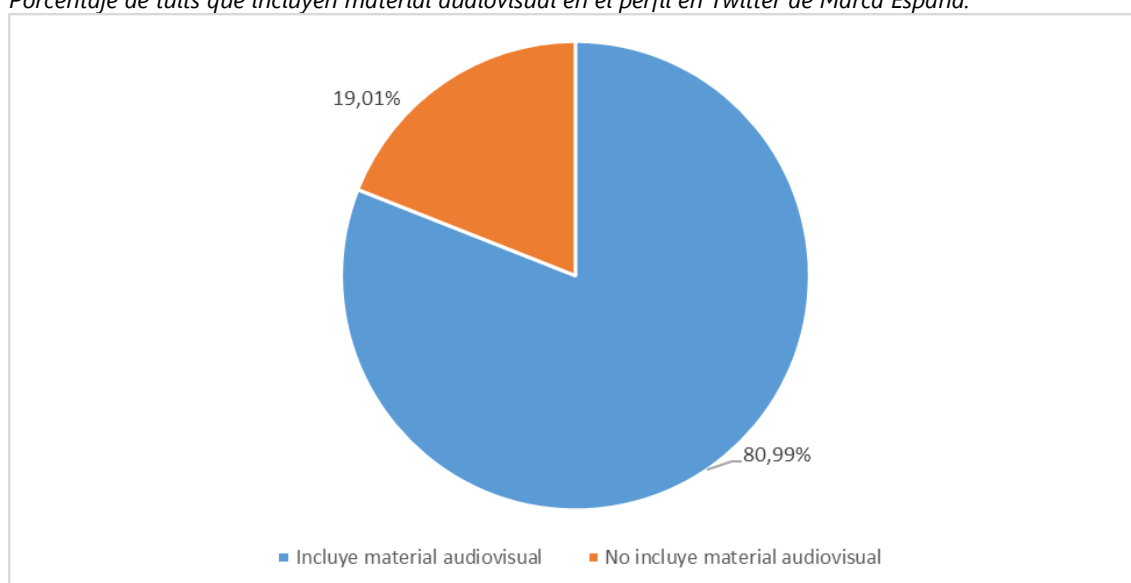
Analizados los datos cuantitativos, llega el momento de presentar los resultados relacionados con los distintos elementos formales y cualitativos presentes en la comunicación de Twitter de Marca España entre enero y abril de 2018. En este apartado y en los siguientes vuelven a tenerse en cuenta los datos relacionados con los retuits realizados por Marca España, por considerarse que sí que reflejan la voluntad o no del organismo de incluir ciertas cuestiones formales o cualitativas en su perfil en Twitter.

Material audiovisual

Empezando el análisis de los elementos formales y cualitativos presentes en la comunicación en Twitter de Marca España durante el periodo analizado, la primera de las cuestiones tratadas es la de la presencia del material audiovisual, así como la forma en la que este se ha incluido y qué tipo de material audiovisual ha sido el que se ha incluido en el perfil de Marca España en Twitter entre enero y abril de 2018. En ese sentido, la Figura 88 muestra la cifra de tuits que incluyen o no material audiovisual.

Figura 88.

Porcentaje de tuits que incluyen material audiovisual en el perfil en Twitter de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

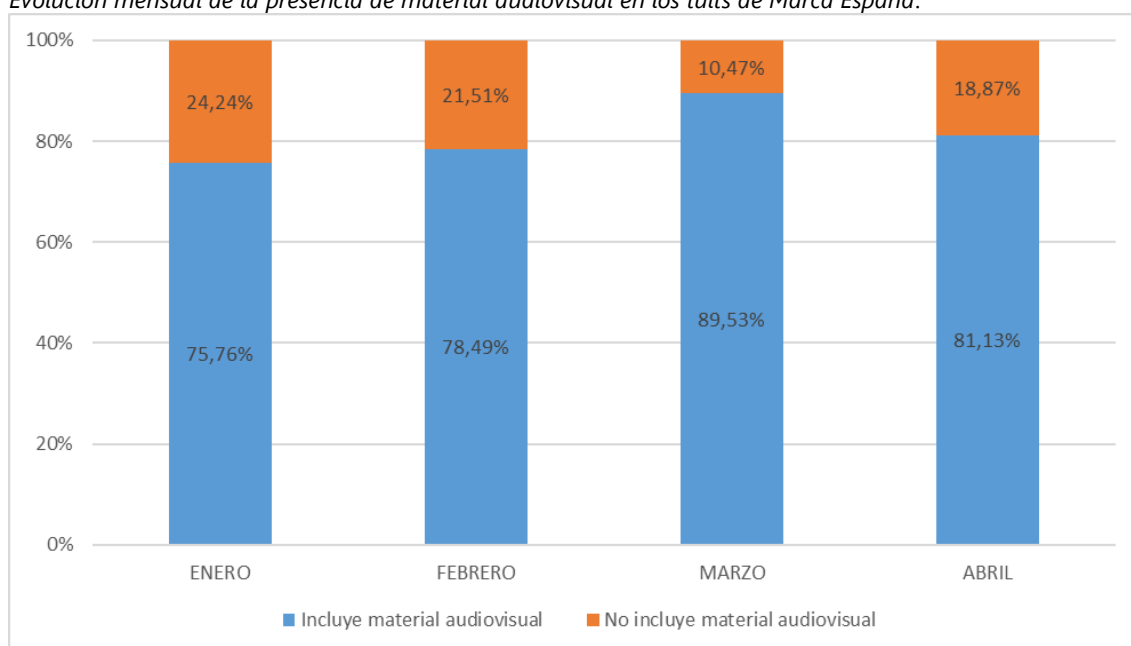
Como se puede ver, la presencia del material audiovisual en el perfil en Twitter de Marca España es mayoritaria, incluyéndose este tipo de contenido en alguna de sus formas en el 80,99 % de los tuits analizados y reflejando una posible voluntad en el ACME de dotar de contenido visual sus comunicaciones en esta red social.

Esta presencia mayoritaria se observa también en los datos de cada uno de los meses que componen la muestra, como se puede ver en la Figura 89.

Aunque hay variaciones entre los meses que más tienen, como marzo de 2018 cuyos tuits con contenido visual suponen el 89,53 % de todos los publicados, y los que menos, como el caso de enero en el que el 75,76 % de los tuits tiene contenido visual, no se puede discutir que el material audiovisual es un elemento muy presente en los tuits analizados de Marca España.

Figura 89.

Evolución mensual de la presencia de material audiovisual en los tuits de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

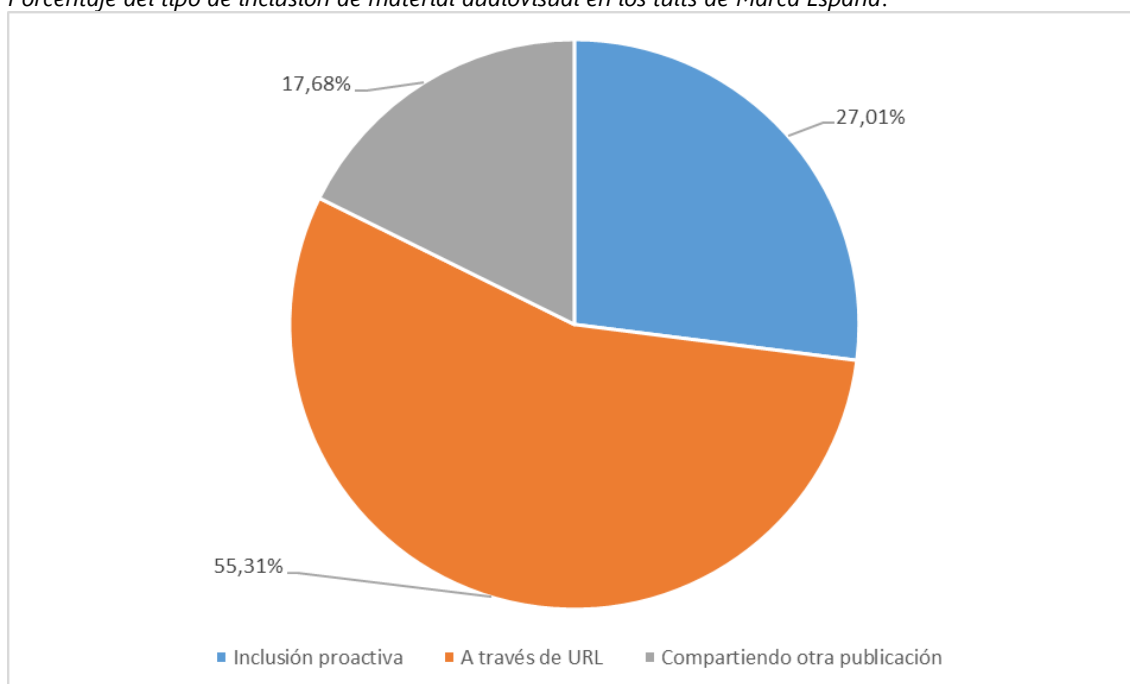
En cuanto a la forma de incluir este material audiovisual en los tuits, se han establecido como en el caso de Facebook tres tipos de inclusión, la proactiva, es decir, aquella en la que se adjunta el material audiovisual voluntariamente a través de las herramientas de la plataforma; la inclusión a través de hiperenlace, en la que el material audiovisual, generalmente una imagen, aparece en la previsualización del contenido del hiperenlace o URL; y la aparición de material audiovisual a través de la compartición de otra publicación, ya sea mediante un retuit, o bien mediante un retuit con comentario (un retuit al que se añade contenido extra por parte de Marca España).

Así, la Figura 90 muestra qué porcentaje ha tenido cada tipo de inclusión en los tuits de Marca España que cuentan con material audiovisual en su contenido. Se observa que la principal forma de inclusión de material audiovisual es la que recurre a un hiperenlace, realizada en el 55,31 % de los casos, mientras que la inclusión proactiva de contenido visual supone el 27,01 % del total y aquella en la que se comparte el material audiovisual de otro tuit representa el 17,68 % de los casos analizados.

De este modo, este modo puede reflejar que esa posible voluntariedad de incluir contenido visual en su perfil en Twitter se orienta a la inclusión de hiperenlaces que incluyan imágenes o vídeos, y no tanto a que este contenido visual se incluya proactivamente por parte del ACME.

Figura 90.

Porcentaje del tipo de inclusión de material audiovisual en los tuits de Marca España.

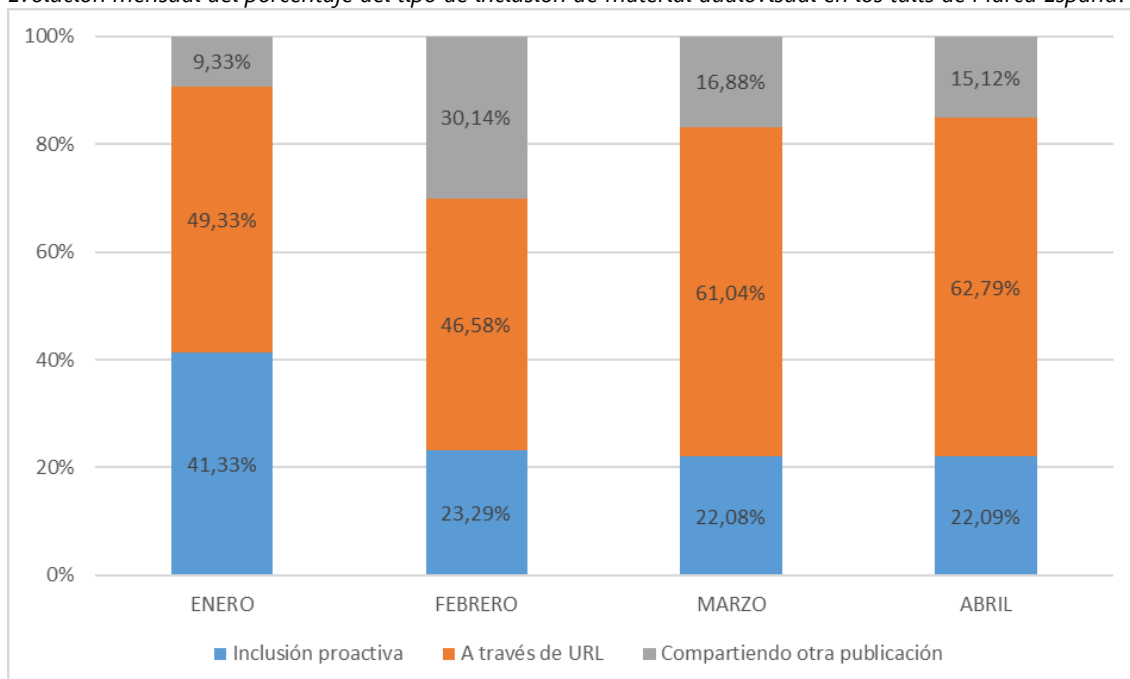


Fuente: Elaboración propia.

En cuando al recurso a un tipo u otro de inclusión de material audiovisual, la Figura 91 muestra el tipo de inclusión utilizado en cada uno de los meses que componen la muestra.

Figura 91.

Evolución mensual del porcentaje del tipo de inclusión de material audiovisual en los tuits de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Empezando por la compartición de otras publicaciones, se observa un incremento de la presencia de este tipo de inclusión en febrero de 2018, donde llega incluso a superar con un 30,14 % la cifra de tuits de ese mes que incluyen proactivamente el material audiovisual, que es un 23,29 %. Este pico en la presencia de esta forma de inclusión puede parecer que se debe a que en febrero se presenta la campaña institucional de *España, tan singular como plural*, y que por tanto desde Marca España se haya intentado retuitear más contenidos en su perfil. No obstante, la realidad es que el incremento se debe a la cobertura de la celebración de los Premios Goya 2018 desde el perfil de Marca España, como se ve en la Figura 92, con constantes retuits al perfil de los premios en el que se anuncian distintos galardonados con sus fotos o imágenes de las películas nominadas, haciendo que se incremente el porcentaje de presencia de material audiovisual mediante compartición. Esto queda respaldado con el hecho de que en el resto de meses se trata de la forma menos utilizada, registrando el mínimo de presencia en enero de 2018 con un 9,33 % de los tuits del mes.

Figura 92.

Ejemplo de tuits publicados y retuiteados por Marca España en Twitter durante los Premios Goya 2018.



Fuente: Premios Goya (4 de febrero, 2018) y Marca España (3 de febrero y 4 de febrero, 2018).

En cambio, en los otros dos tipos de inclusión sí que se observa una tendencia cambiante en cada uno de ellos, una tendencia que puede tener su justificación en la presentación de la campaña institucional. Así, se puede ver cómo la cifra de tuits con material audiovisual añadido proactivamente va descendiendo progresivamente conforme avanzan los meses de la muestra, de un 41,33 % registrado en enero al 22,09 % que registra en abril de 2018, siendo el principio del año, cuando la campaña institucional presenta su avance y su vídeo completo, el periodo en el que más se recurre a este tipo de inclusión.

Por el contrario, la cifra de material audiovisual añadido a través de hiperenlaces se incrementa desde enero hasta abril, evolucionando de un 49,33 % hasta el 62,79 % que registra en el último mes de la muestra. Con estos datos se plantea la posibilidad de que Marca España se ha preocupado de añadir material audiovisual proactivamente en las semanas previas a la presentación de la campaña, pero que una vez presentada dicha campaña, recurre mayoritariamente a la inclusión a través de hiperenlace, tipo de inclusión que requiere menos trabajo, en tanto que no necesita disponer de las imágenes para añadirlas manualmente, sino que solo necesita buscar enlaces que contengan este material.

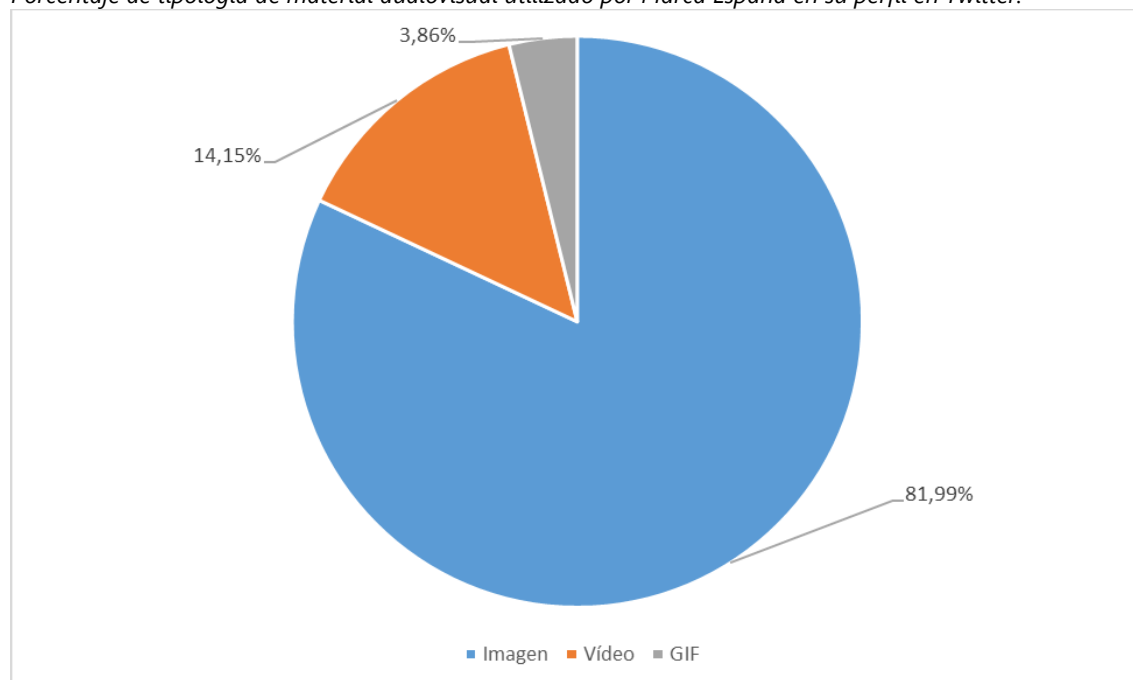
Para acabar con el análisis relacionado con el material audiovisual, falta conocer el tipo de material audiovisual presente en la comunicación en Twitter que realiza Marca España, datos que quedan reflejados en la Figura 93. Como en el caso de Facebook, se han identificado tres tipos de material audiovisual: imagen, vídeo y GIF.

Se observa la predominante presencia que la imagen tiene entre el material audiovisual presente en el perfil en Twitter de Marca España, suponiendo este tipo de soporte el 81,99 % del total del material audiovisual analizado, mientras que el vídeo representa el 14,15 % y la cifra de los GIFs baja hasta el 3,86 %. Esto puede deberse a la sencillez de obtención de uno u otro tipo de material audiovisual, mientras que el trabajo para conseguir la imagen se limita a la realización de fotografías o a la petición a protagonistas del contenido de imágenes que acompañen al texto, la obtención del vídeo requiere de un trabajo previo no solo de grabación, sino también de montaje y edición, mientras que

los GIFs además de requerir ese montaje y edición similar implican la conversión del archivo para obtener el formato concreto.

Figura 93.

Porcentaje de tipología de material audiovisual utilizado por Marca España en su perfil en Twitter.



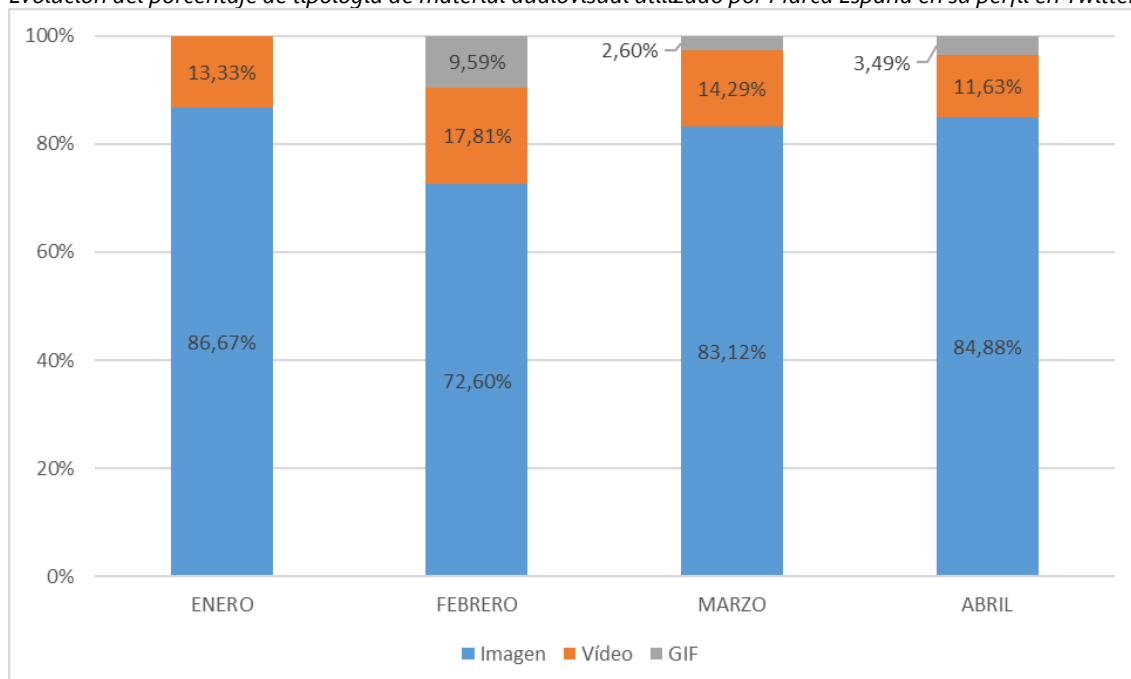
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la utilización de uno u otro tipo de material entre enero y abril de 2018, la Figura 94 recoge el porcentaje de cada uno de estos tipos en cada uno de los meses analizados.

Se puede ver que la presencia dominante de la imagen es algo generalizado en cada uno de los meses de la muestra, con un máximo de 86,67 % del material audiovisual presente registrado en enero y un mínimo del 72,60 % en febrero. En cuanto al resto de opciones, el vídeo está presente en todos los meses y cuenta con una presencia que varía en torno al 15 % en cada uno de ellos, con un mínimo de 11,63 % en abril y un máximo de 17,81 % en febrero, mientras que el GIF aparece por primera vez en febrero con el 9,59 %, coincidiendo con la cobertura de los Premios Goya 2018 que incluían GIFs en sus tuits, pero cuya presencia decae en los dos meses siguientes al 2,60 % y al 3,49 % respectivamente.

Figura 94.

Evolución del porcentaje de tipología de material audiovisual utilizado por Marca España en su perfil en Twitter.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa en esta Figura 94 que en el mes de la presentación de la campaña institucional aumenta la presencia de vídeos con respecto a los otros meses, provocado, además de por el seguimiento de los Premios Goya 2018, por la inclusión del vídeo de la campaña en tuits publicados por Marca España. Asimismo, también se observa cómo tras la presentación de la campaña en febrero, en el que las imágenes obtienen su presencia mínima, la presencia de este tipo de material audiovisual va ganando más protagonismo conforme avanzan los meses, dato que va en relación a lo comentado sobre el tipo de inclusión y reforzando la idea de la posibilidad de que tras la presentación de la campaña, Marca España deja de preocuparse tanto por la inclusión proactiva de material audiovisual y lo limita a la inclusión de imágenes presentes en hiperenlaces.

Por último, un apunte sobre la cantidad de imágenes añadidas al perfil en Twitter de Marca España entre enero y abril de 2018, ya que el organismo cuenta con la posibilidad de incluir proactivamente más de una imagen en los tuits. Durante los cuatro meses de estudio se han contabilizado 277 imágenes en total, cuya presencia en los meses ha ido evolucionando de 77 en enero, 61 en febrero, 69 en marzo y 81 en abril. Como se puede ver, la tendencia en la cantidad de imágenes corresponde con lo comentado sobre el

porcentaje de tuits que incluyen imágenes, descendiendo en febrero, pero aumentando progresivamente en marzo y abril.

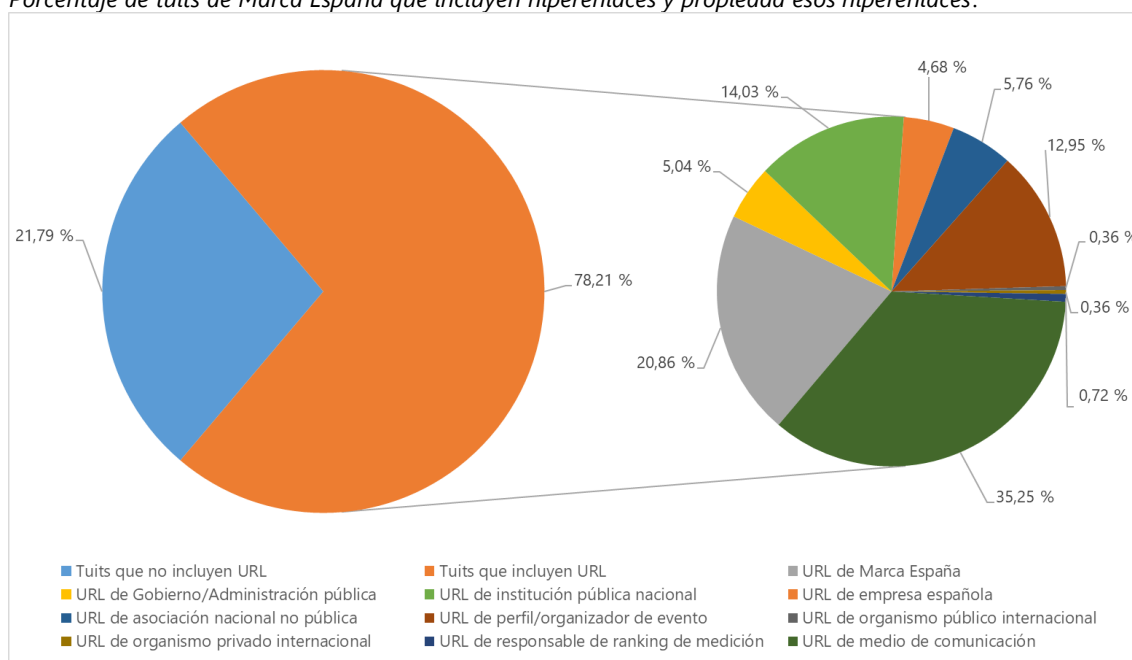
Uso de hiperenlaces

Continuando con el análisis de las variables cualitativas presentes en el perfil de Twitter de Marca España es turno ahora de analizar la inclusión de hiperenlaces entre enero y abril de 2018, así como a quién pertenecen dichos hiperenlaces.

En ese sentido, la Figura 95 recoge tanto el porcentaje total de tuits que incluyen hiperenlaces, como la propiedad de la totalidad de hiperenlaces añadidos en el perfil en Twitter de Marca España.

Figura 95.

Porcentaje de tuits de Marca España que incluyen hiperenlaces y propiedad esos hiperenlaces.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa en esta Figura 95 que la presencia de hiperenlaces en los tuits de Marca España es mayoritaria, ya que el 78,21 % de los tuits analizados incluyen un *link*, dejando en un 21,79 % la cifra de tuits que no incluyen este elemento.

En cuanto a la propiedad de estos hiperenlaces, un primer dato a destacar es la variedad presente en esta cuestión, con al menos un enlace a cada uno de los perfiles establecidos en la ficha de análisis. De todos ellos sobresale la presencia de los medios de comunicación como el tipo de enlace más, representando un 35,25 % del total de

hiperenlaces añadidos. Tal es la presencia de los medios de comunicación que de hecho hay más cantidad de este tipo de *links* que de la propia Marca España, cuyos hiperenlaces representan el 20,86 % del total.

En cuanto al resto de opciones, se observa un segundo nivel de presencia en los *links* gestionados por instituciones públicas nacionales, que suponen el 14,03 % del total, y por organizadores de actos o eventos, cuyos hiperenlaces alcanzan el 12,95 % de presencia. Asimismo, con menos presencia, aparecen los enlaces gestionados por organizaciones nacionales no públicas, que cuentan con una presencia del 5,76 %; aquellos gestionados por la Administración Pública, que representan el 5,04 % del total, así como los que están gestionados por empresas españolas, cuya presencia alcanza el 4,68 % del total.

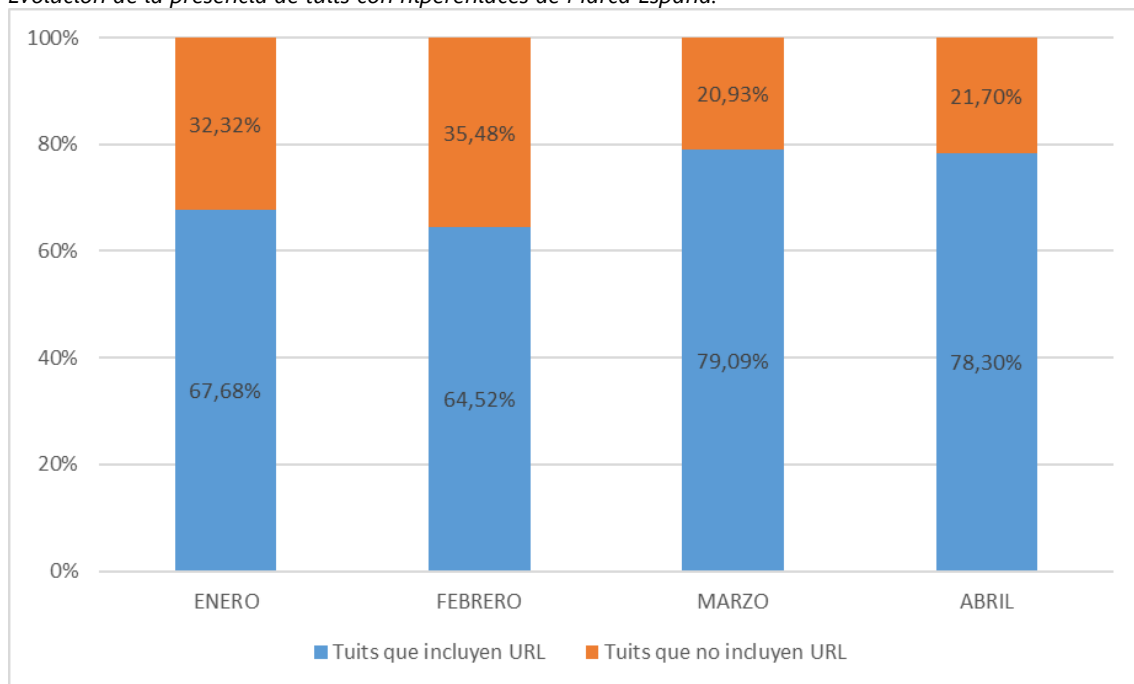
Por último, con una presencia mínima en relación al resto de opciones, aparecen aquellos enlaces que redirigen a webs gestionadas por organismos internacionales tanto públicos como privados, *links* que suponen el 0,36 % del total, y a contenidos gestionados por responsables de rankings de medición, cuyos enlaces suponen el 0,72 % del total de *links* añadidos.

En cuanto a la evolución mensual de esta presencia, la Figura 96 recoge para cada uno de los meses que componen la muestra el porcentaje de tuits de Marca España que incluyen un hiperenlace.

Se observa un cambio de comportamiento, y de presencia, entre los dos primeros meses que componen la muestra y los dos últimos. Así, mientras en enero y febrero de 2018 la cifra de tuits que incluyen hiperenlaces no alcanza el 70 %, con un 67,68 % y un 64,52 % respectivamente, en marzo y abril aparece un incremento en esta presencia de hiperenlaces en los tuits de Marca España, con una cifra que alcanza el 79,09 % en el caso de marzo y el 78,30 % en el caso de abril. Este cambio de comportamiento puede relacionarse con los plazos marcados por la publicación de la campaña institucional, cuyo avance y vídeo se publican en enero y febrero. Así, se plantea la posibilidad de que, una vez presentada *España, tan singular como plural*, desde Marca España se empieza a incrementar la presencia de hiperenlaces en su perfil en Twitter.

Figura 96.

Evolución de la presencia de tuits con hiperenlaces de Marca España.

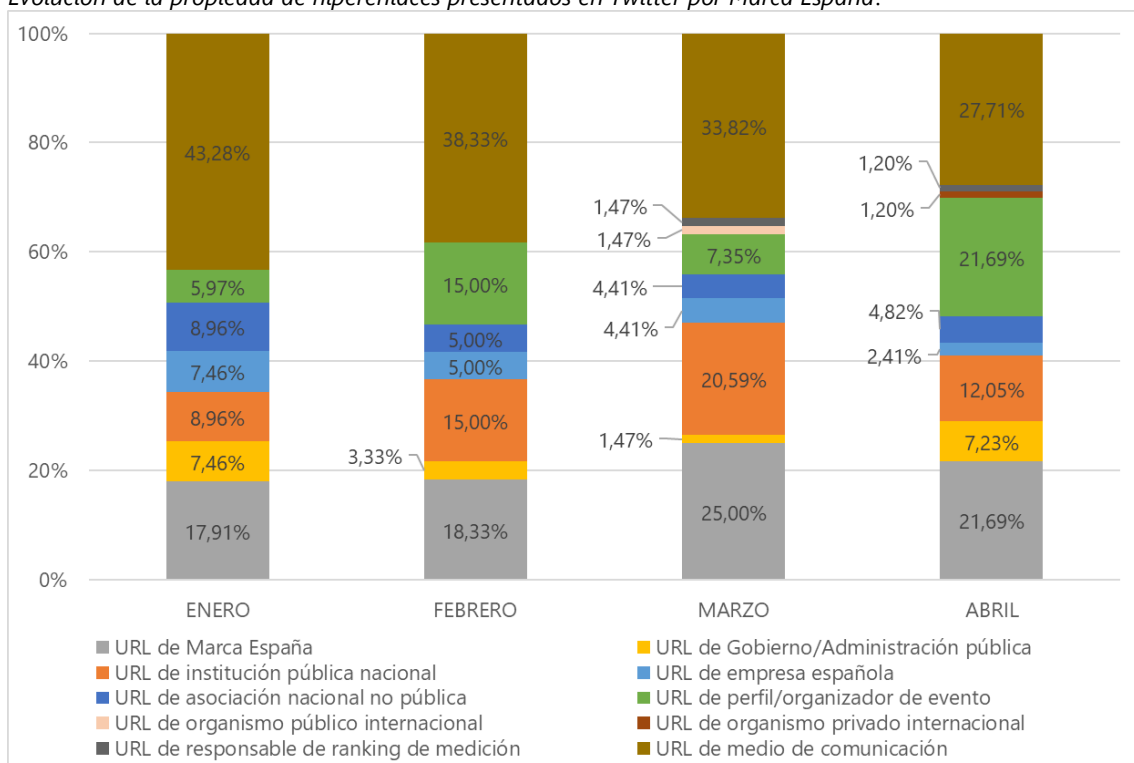


Fuente: Elaboración propia.

Por último, sobre la evolución de la propiedad de los distintos hiperenlaces añadidos, la Figura 97 recoge la presencia de estos hiperenlaces en cada uno de los meses analizados.

Figura 97.

Evolución de la propiedad de hiperenlaces presentados en Twitter por Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

De esta Figura 97 se pueden observar algunas tendencias tanto crecientes como decrecientes de los distintos tipos de hiperenlaces añadidos. Empezando por los crecimientos, se observa una tendencia similar a la que reflejaba la presencia de tuits con hiperenlaces en el caso de los links a la web de Marca España, con un incremento notable entre los meses de enero y febrero y los de marzo y abril de 2018. Así, mientras en los dos primeros meses del año, los enlaces a la web de Marca España suponen el 17,91 % y el 18,33 % respectivamente, en marzo y abril esta cifra se incrementa hasta el 25 % y el 21,69 % respectivamente. Se puede pensar, pues, que el incremento de estos hiperenlaces puede deberse a una mayor voluntad de Marca España de redirigir los contenidos publicados en Twitter a su página web, una vez se ha presentado la campaña institucional.

Asimismo, se observa también un incremento en la presencia de hiperenlaces que redirigen a material controlado por instituciones públicas nacionales, como por ejemplo el ya mencionado Instituto Cervantes, cuyas URLs pasan de suponer el 8,96 % en enero a un máximo del 20,59 % en marzo. Este crecimiento también aparece en el caso de los enlaces que redirigen a organizadores de eventos, pasando del 5,97 % de enero al 21,69 % de abril, aunque en este caso su justificación puede residir en el hecho de que conforme avanzan los meses y se pasa del invierno a la primavera empiecen a celebrarse más eventos y actos.

En cuanto a los descensos de presencia, se observa un decrecimiento progresivo y continuo en el porcentaje de hipervínculos de medios de comunicación, que pasan del 43,28 % de enero al 27,71 % contabilizado en abril. Pese a ello, no dejan de ser el tipo de enlace más utilizado y mayoritario en cada uno de los meses de la muestra.

También se puede ver en esta Figura 97 un descenso en la presencia de hiperenlaces a que redirigen a organizaciones nacionales no públicas, como por ejemplo la Asociación Nacional de Fabricantes de Juguetes, cuyos *links* descienden del 8,96 % de enero al 4,82 % registrado en abril de 2018. El mismo comportamiento se observa en los enlaces a empresas españolas, de las que se cuentan éxitos o avances reseñables y cuyos links descienden del 7,46 % de enero al 2,41 % registrado en abril.

Por último, cabe comentar que la presencia de los hiperenlaces al Gobierno o Administraciones Públicas se mantiene en unas cifras similares a lo largo del periodo muestral, con una presencia del 7,46 % en enero y del 7,23 % en abril, pese a que en los meses centrales decae su presencia al 3,33 % y el 1,47 % en febrero y marzo. También se observa que la aparición de los enlaces a organismos internacionales y rankings de medición se trata de algo puntual y no continuado en el tiempo, con una presencia inferior al 2 % en los tres casos mencionados y solo apareciendo en marzo y abril de 2018.

Uso de etiquetas

Pasando a analizar la presencia de etiquetas o *hashtags* en el perfil en Twitter de Marca España entre enero y abril de 2018, al igual que en el caso de Facebook, en esta variable se ha tenido en cuenta la presencia de etiquetas en los tuits, así como el tipo de etiqueta utilizado por parte del organismo en la red social mencionada.

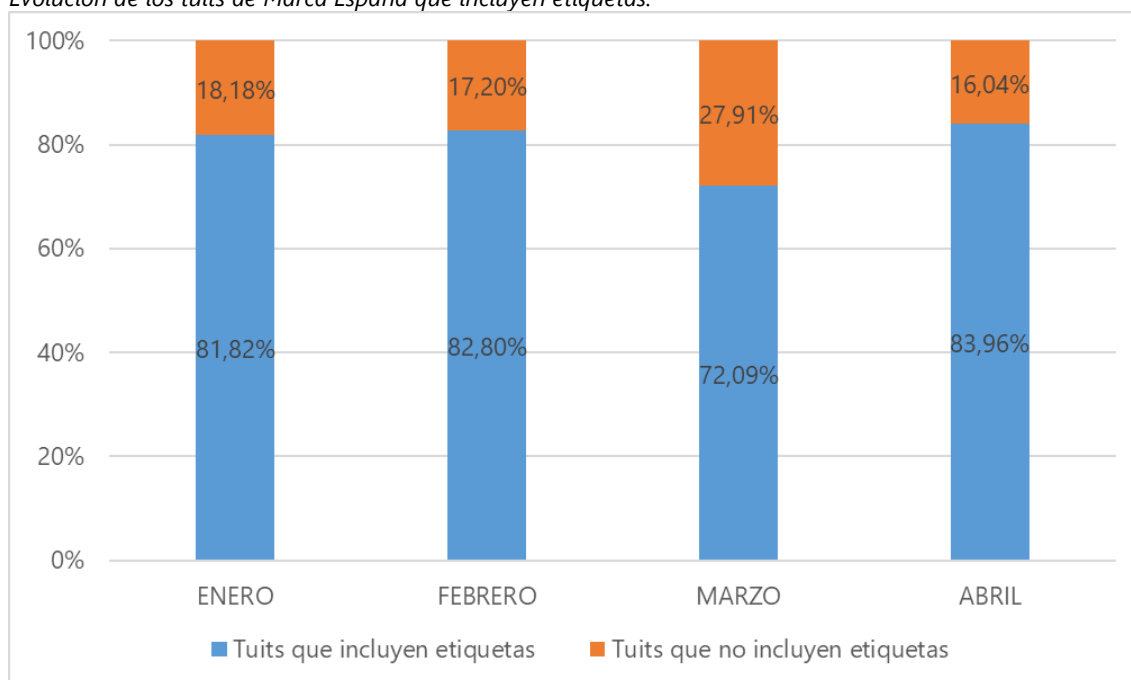
Empezando por la presencia de los *hashtags* en el perfil en Twitter de Marca España, un primer dato a destacar es que se ha descubierto que el 80,47 % de los tuits analizados cuentan con etiquetas, apareciendo solo un 19,53 % de tuits en los que no aparece este elemento. Esta cifra de presencia se traduce además en un total de 721 etiquetas, lo que supone una media de 2,33 etiquetas por cada uno de los tuits que incluye este elemento, así como una media de 1,88 si se tienen en cuenta la totalidad de los tuits analizados.

Esta superioridad de los tuits que incluyen etiquetas aparece también si se revisan los datos de cada uno de los meses que componen la muestra, como se puede ver en la Figura 98.

Como se puede ver, la presencia mayoritaria de las etiquetas es constante a lo largo de los meses y solo se observa un pequeño descenso en marzo, cuando por primera vez baja del 80 % y se sitúa en el 72,09 %. Este descenso no puede considerarse una tendencia y responde a una situación puntual, puesto que en abril vuelve a incrementarse hasta el 83,96 %, cifra que de hecho es el máximo de todos los meses contabilizados.

Figura 98.

Evolución de los tuits de Marca España que incluyen etiquetas.

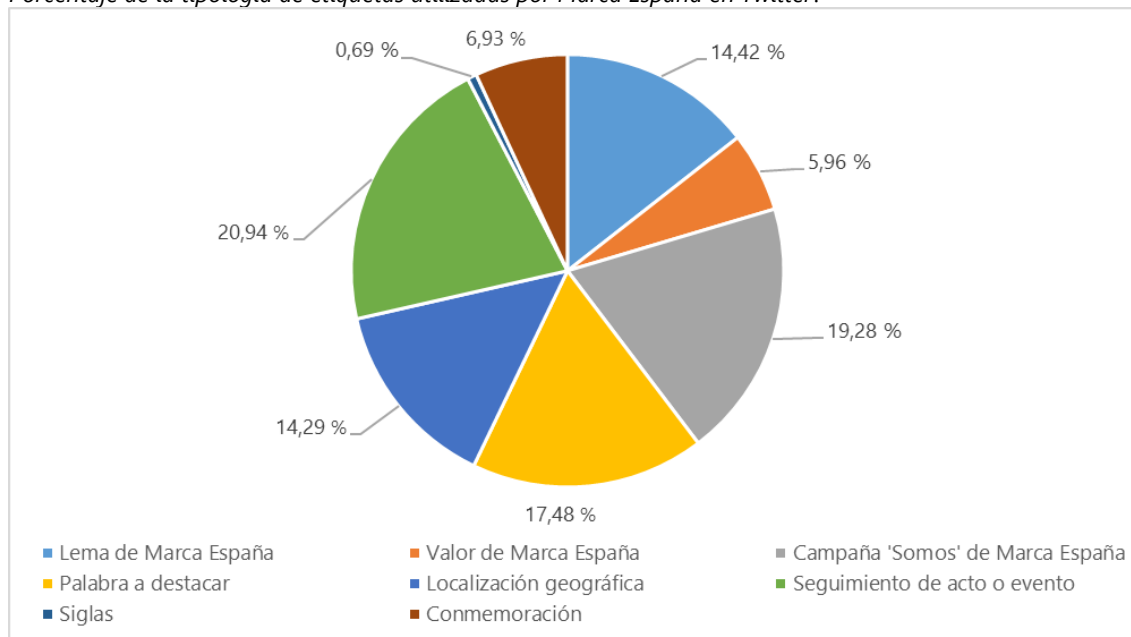


Fuente: Elaboración propia.

En cuando a la tipología de los *hashtags* añadidos, la Figura 99 recoge el porcentaje de etiquetas de cada uno de los tipos establecidos, donde se puede ver además que se han descubierto etiquetas de todos los tipos posibles.

Figura 99.

Porcentaje de la tipología de etiquetas utilizadas por Marca España en Twitter.



Fuente: Elaboración propia.

Así, se pueden establecer tres niveles de presencia en función de los porcentajes de cada uno de los tipos de etiquetas. En un primer escalón, aparecen los *hashtags* relacionados

con el seguimiento de eventos, como pueden ser #PremiosGoya o #LoQueNosMueve, etiquetas creadas para seguir eventos a través de la red social y que suponen el 20,94 % de las etiquetas analizadas. Se sitúan también en este nivel de presencia a los *hashtags* relacionados con la campaña 'Somos' de Marca España, como #SomosCultura o #SomosDeporte y que suponen el 19,28 % del total. Por último, se observa que con un 17,48 % del total de etiquetas, los *hashtags* que suponen palabras a destacar se colocan como el tercer tipo de etiqueta más utilizado por Marca España en su perfil en Twitter.

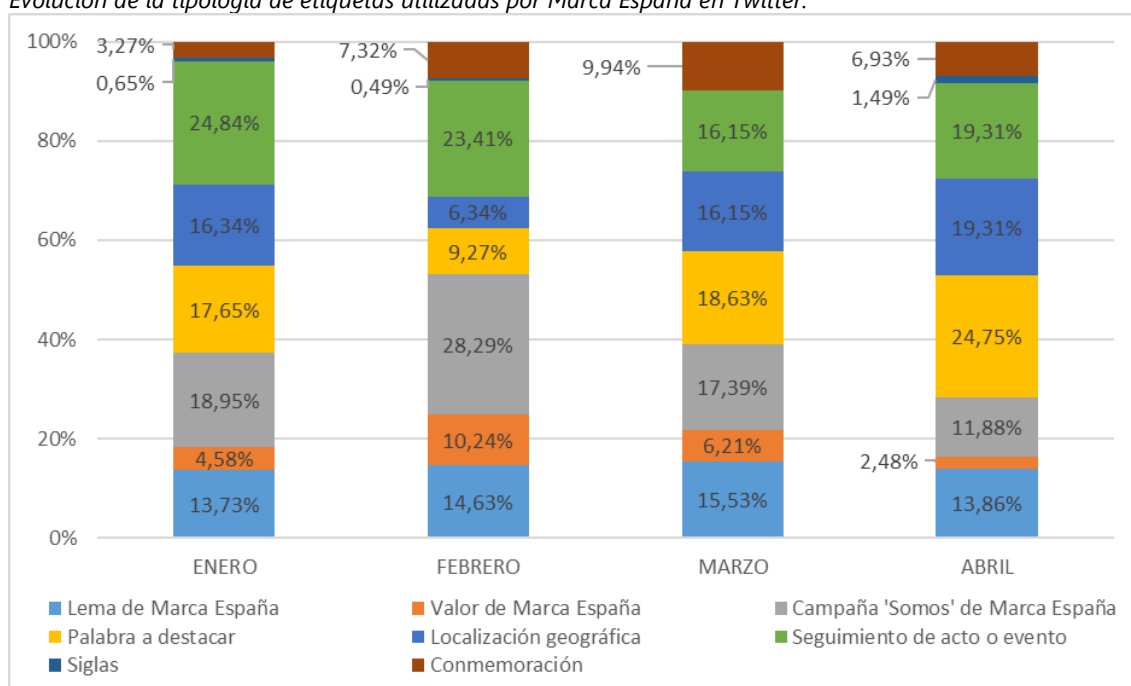
En un segundo nivel de presencia, con porcentajes que rondan el 15 %, aparecen las etiquetas relacionadas con lemas de Marca España, como por ejemplo #EnEspañol, cuya presencia supone el 14,42 % del total de etiquetas utilizadas, y aquellas relacionadas con la localización geográfica del contenido del tuit, como por ejemplo #Madrid, #París o #NuevaYork, tipo de *hashtags* que representa el 14,29 % del total de etiquetas contabilizadas.

Por último, con una presencia inferior al 10 % se encuentran las etiquetas relacionadas con alguna conmemoración o felicitación, como pueden ser #DíaDeLaMujer o #DíaDelLibro, que representan el 6,93 % de etiquetas añadidas, así como las etiquetas que suponen un valor de Marca España, tales como #deporte o #arte y que alcanzan una presencia del 5,96 %. También en este grupo se añade a las etiquetas que son siglas, como por ejemplo #ONU aunque su presencia es muy inferior al resto de opciones y apenas suponen el 0,69 % de los *hashtags* identificados.

En cuanto a la presencia de las distintas opciones a lo largo de los meses analizados, la Figura 100 recoge el porcentaje de uso de las etiquetas durante el periodo muestral. Se ve que no hay grandes cambios de uso por parte de Marca España entre las distintas opciones señaladas. Etiquetas como las de seguimiento de actos o eventos o las que conmemoran una fecha varían en función de las propias características del calendario y de los hechos que puedan ir sucediendo durante esos meses, ya sea con más o menos eventos o días señalados o con más o menos éxitos por los que felicitar a través de Twitter.

Figura 100.

Evolución de la tipología de etiquetas utilizadas por Marca España en Twitter.



Fuente: Elaboración propia.

No obstante, no deja de ser reseñable el incremento de ciertos grupos de etiquetas durante febrero, mes en el que se presenta la campaña *España, tan singular como plural* y en el que se observa una subida de los tres tipos de *hashtags* relacionados directamente con la Marca España, como son los lemas de Marca España, los valores de Marca España y la campaña 'Somos'. Así, mientras en enero, marzo y abril, la suma de estas tres etiquetas no supera el 40 % del total, en febrero de 2018 sobrepasa el 50 % del total de etiquetas utilizadas ese mes, con especial incremento de las relacionadas con la campaña 'Somos', que alcanzan el 28,29 % de etiquetas de ese mes. Este incremento supone a su vez un descenso en el porcentaje de presencia de etiquetas como las palabras a destacar o las localizaciones geográficas, que en este mes registran su mínimo muestral.

Se puede ver entonces presentar la posibilidad de que, en lo referente al uso de etiquetas, Marca España focaliza el mes de febrero de 2018 en su campaña y en relacionar los *hashtags* con cuestiones propias, no ya solo de la propia campaña, sino de Marca España en general, presentando también lemas propios del organismo, así como valores de nuestra marca país. En cambio, una vez superada la presentación de la campaña, se vuelve a la normalidad y variedad en el uso de las etiquetas, sin que haya un tipo de *hashtag* predominante en sus comunicaciones en Twitter.

Uso de menciones

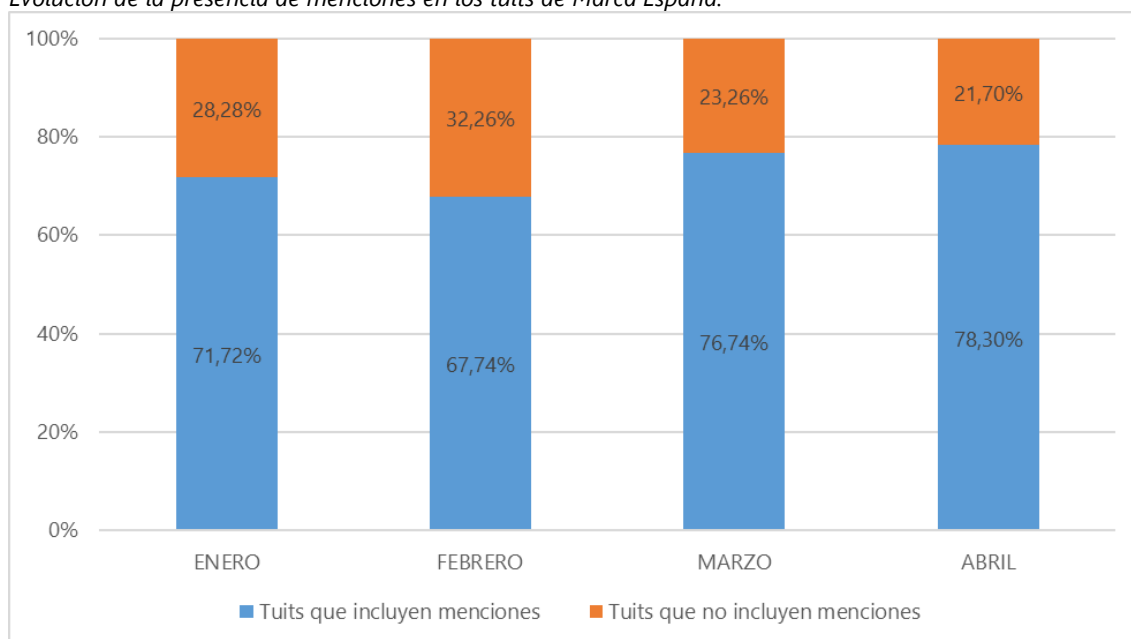
La última de las variables consideradas dentro de los elementos cualitativos de la comunicación en Twitter de Marca España es la del uso de las menciones, una herramienta sobre la que, como en el caso de Facebook, se ha tenido en cuenta su presencia en los tuits publicados, así como el tipo de perfil mencionado por parte del organismo.

Un primer dato a comentar es la presencia de tuits con menciones en su contenido, cifra que alcanza el 73,70 %, reflejando que, como en el caso de los hiperenlaces y las etiquetas, también las menciones son un recurso habitual en la comunicación de Marca España en Twitter entre enero y abril de 2018. Dentro de ese porcentaje de tuits que incluyen menciones, se han contabilizado un total de 481 menciones realizadas, lo que se traduce en una media de 1,25 menciones por tuit analizado, media que se incrementa hasta el 1,70 por tuit que incluye mención.

En cuanto a la presencia en cada uno de los meses analizados de este elemento en el perfil en Twitter de Marca España, la Figura 101 muestra el porcentaje de tuits que incluyen menciones durante el periodo muestral.

Figura 101.

Evolución de la presencia de menciones en los tuits de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

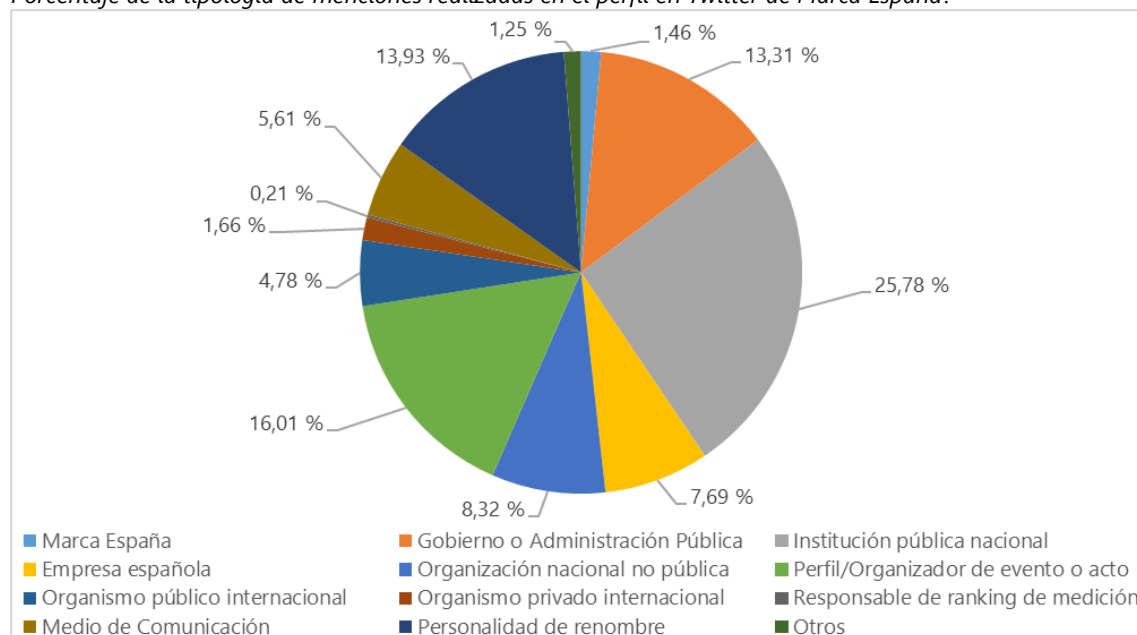
Aunque leve, se observa un incremento progresivo en la presencia de menciones en los tuits de Marca España, sobre todo desde el mínimo de 67,74 % registrado en febrero de 2018. A partir de dicho mes, las menciones a otros perfiles por parte de Marca España empiezan a incrementarse progresivamente hasta llevar a estar presentes en el 78,30 % de los tuits publicados en abril de 2018.

Al igual que sucedía con las etiquetas, los datos reflejan que, una vez superada la presentación de la campaña, cuyos contenidos publicados estaban muy focalizados al material propio de Marca España, el organismo empieza a aumentar las referencias a otros perfiles para dotar de mayor variedad al contenido de su perfil en Twitter.

En cuanto al tipo de perfil mencionado, la Figura 102 representa el porcentaje de menciones realizadas a cada uno de los tipos de perfiles establecidos en la ficha de análisis. Se observa una pluralidad de menciones realizadas por parte de Marca España, aunque no se ha identificado ninguna mención a miembros del ACME dentro del periodo muestral. Esto se debe al hecho de que las personas visibles del organismo en el momento de análisis, como son Carlos Espinosa de los Monteros o Francisco Rabena no cuentan con perfil en la red social y las referencias a ellos se han realizado sin producirse esta mención.

Figura 102.

Porcentaje de la tipología de menciones realizadas en el perfil en Twitter de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Mientras que en las etiquetas se observaba una presencia mayoritaria de dos tipos de etiquetas, no sucede así en el caso de las menciones. Se puede ver en la Figura 102 que las menciones a instituciones públicas nacionales representan el 25,78 % de las menciones realizadas por Marca España durante el periodo muestral, superando ampliamente al resto de opciones establecidas en la ficha de análisis.

En un segundo nivel de presencia, representando en torno al 15 % de las menciones, aparecen las referencias a perfiles organizadores de eventos, cuyas menciones suponen el 16,01 % del total; aquellas que se tratan de personalidades de renombre, como deportistas, cocineros o artistas, y que alcanzan el 13,93 % de las menciones realizadas; y las que se realizan a la Administración Pública, que suponen el 13,31 % del total de menciones.

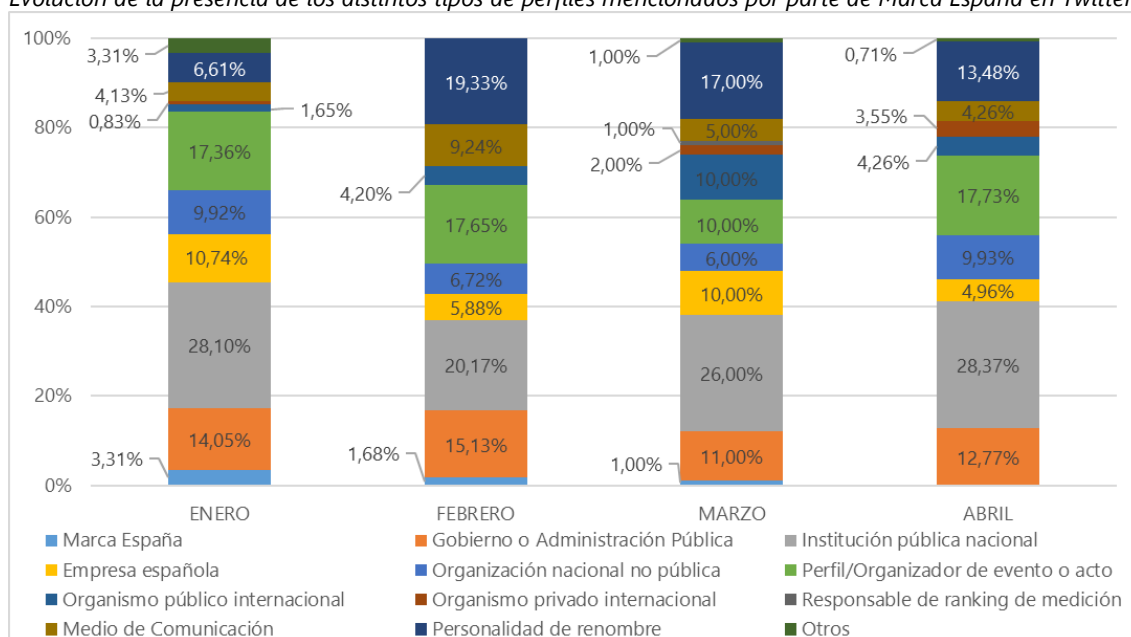
Con una presencia de entre el 10 % y el 4 % aparecen en un tercer nivel las menciones a organizaciones nacionales no públicas, suponiendo un 8,32 % del total, así como las menciones a empresas españolas, cuyas menciones representan el 7,69 %. Todavía en este rango se encuentran también las menciones a los medios de comunicación, cuya cifra se sitúa en el 5,61 %, y las realizadas a organismos públicos internacionales, como la ONU o la UNESCO, menciones que suponen el 4,78 %.

Por último, con una presencia inferior al 2 %, aparece el 1,66 % de menciones realizadas a organismos privados internacionales, así como las realizadas a la propia Marca España, ya sea al perfil en inglés como al principal, cuyas menciones suponen el 1,46 %. También se encuentran aquí aquellas menciones incluidas dentro del grupo 'Otros', que no han podido ser categorizadas en el resto de opciones, como por ejemplo las menciones a los ganadores del concurso 'Hola, España', que representan el 1,25 % del total. Cierra la Figura 102 el 0,21 % de menciones que se han realizado a organizadores de rankings de medición, como por ejemplo el *Financial Times* y su ranking sobre escuelas de negocios en el que una española aparece en segundo lugar.

En cuanto a los tipos de menciones realizados por Marca España durante cada uno de los meses que componen la muestra, la Figura 103 recoge el porcentaje de presencia de esta cuestión durante el periodo muestral.

Figura 103.

Evolución de la presencia de los distintos tipos de perfiles mencionados por parte de Marca España en Twitter.



Fuente: Elaboración propia.

Al contrario que lo visto en las otras variables, no se descubre ninguna tendencia progresiva, ya sea positiva o negativa, en ninguno de los perfiles, ya que pese a sufrir variaciones mes a mes, la gran mayoría de los perfiles cuentan con una presencia similar tanto en enero como en abril de 2018.

Pese a que la tendencia es a que no haya variaciones, sí que se han identificado algunos casos que merece comentar brevemente. En primer lugar, se confirma que algunas de las menciones menos utilizadas responden a cuestiones puntuales y concretas, como por ejemplo las referencias a los rankings de medición, concentradas en marzo de 2018 cuando aparece el ranking mencionado más arriba, o el incremento que sufre, también en marzo, las menciones a organismos públicos internacionales, debido a la presentación de diversos pueblos españoles considerados por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad.

Por último, en el caso de febrero, y con una posible relación con la campaña de *España, tan singular como plural*, se observan ciertos máximos y mínimos en algunos tipos de perfil que hacen pensar que la campaña ha tenido un impacto en la reducción o aumento de ese tipo de menciones durante ese mes. Así, se observa que las menciones a personalidades de renombre, a la administración pública y a los medios de comunicación cuentan con su máximo de presencia en febrero de 2018 con respecto a los otros meses

de la muestra. El caso del aumento de las menciones a personalidades de renombre se justifica con el seguimiento por parte del ACME de la gala de entrega de los Premios Goya 2018, en cuyos tuits se menciona a los actores o directores galardonados.

En cuanto a las otras dos opciones y su incremento, teniendo en cuenta esa posible relación con la campaña, esta es compartida por los medios de comunicación, lo que se suma también al hecho de que RTVE haya colaborado en su realización y sea mencionado por parte de Marca España, caso similar a lo que ocurre con la administración pública, con referencias al Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (MAEC) por su colaboración con Marca España en la elaboración de la campaña el día de la presentación.

4.2.2.4. Tipología de contenido de Marca España en Twitter

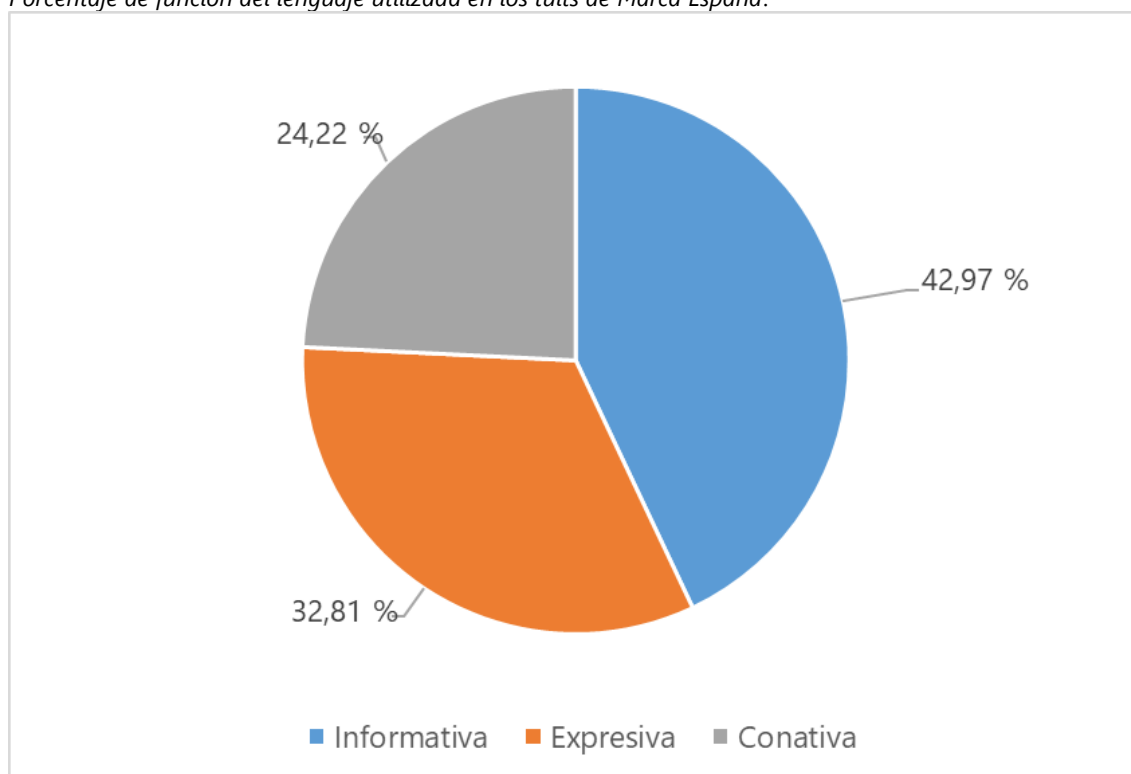
Tras haber presentado los datos cuantitativos y cualitativos registrados en los tuits publicados por Marca España, llega el turno de analizar lo que se ha comunicado en el perfil en Twitter del organismo entre enero y abril de 2018, presentando, al igual que en el caso de Facebook, la función del lenguaje utilizada, la acción presentada por Marca España, así como los agentes, valores y beneficiados presentes en los tuits analizados.

Empezando por la función del lenguaje utilizada por Marca España en su perfil en Twitter, solo se han identificado tres tipos de funciones en los distintos tuits analizados, aunque de nuevo cabe matizar la presencia latente de la función poética en tanto que algunos de los tuits buscaban la belleza del mensaje, pese a que no fuera la función mayoritaria en dichos tuits.

Dicho esto, la Figura 104 recoge el porcentaje de tuits analizados que incluyen una u otra función. Se observa que la presencia mayoritaria utilizada por Marca España en su perfil en Twitter es la informativa, que aparece en el 42,97 % de los tuits analizados. Este dato se puede entender al recordar lo ya comentado sobre la propia red social, y es que Twitter destaca por su capacidad informativa y desde la plataforma se impulsa esta idea de la importancia que tiene la información en la red social. Con este dato parece reflejarse que Marca España es consciente de las peculiaridades de Twitter y adapta sus contenidos a esta red social, primando la función informativa en los tuits que publica.

Figura 104.

Porcentaje de función del lenguaje utilizada en los tuits de Marca España.



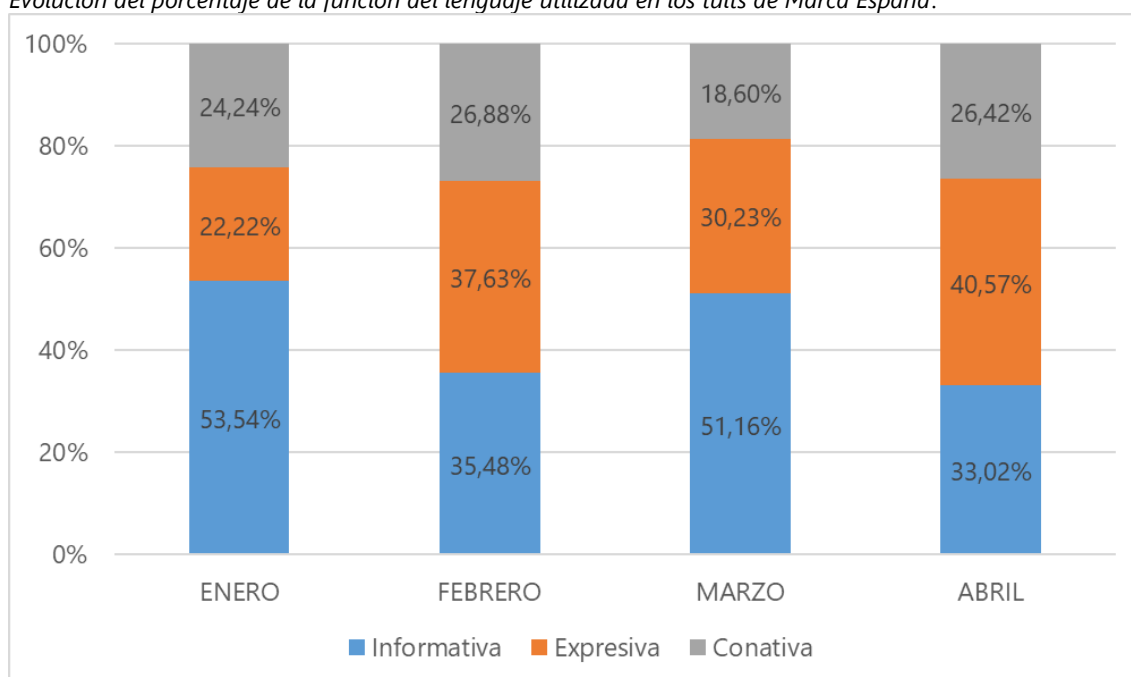
Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, aparecen los tuits cuya función es la expresiva, aquellos que muestran una postura o unos sentimientos hacia el contenido presentando en el tuit y que representan un 32,81 % de los tuits analizados, mientras que la función conativa, aquella que llama a la acción al receptor, se encuentra presente en el 24,22 % restante de los tuits. De nuevo, como en el caso de Facebook, la función expresiva aparece principalmente en la presentación de casos de éxito españoles o en las entrevistas y reportajes realizados sobre personalidades importantes o éxitos conseguidos por distintos agentes, mientras que la conativa aparece en las llamadas a la acción a los usuarios con palabras como “descubre” o “conoce” sobre temas relacionados con la Marca España.

En cuanto a la utilización de cada una de las funciones en los distintos meses que componen la muestra, la Figura 105 recoge el porcentaje de tuits que han incluido estas funciones entre enero y abril de 2018.

Figura 105.

Evolución del porcentaje de la función del lenguaje utilizada en los tuits de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Atendiendo a la presencia de las distintas funciones en los cuatro meses de estudio se ven algunas tendencias que cabe comentar. Empezando por la presencia conativa, se observa un porcentaje de tuits que se mantiene estable durante los cuatro meses analizados, empezando enero con una cifra del 24,24 % y acabando en abril con un ligero incremento hasta el 26,42 % de los tuits de dicho mes, con ligeras variaciones en febrero y marzo. De los cuatro meses destaca, pese a que el incremento no es cuantioso, que el máximo de presencia llega en febrero, mes en el que se presenta la campaña institucional y cuando Marca España apela a los usuarios para que entren a ver los contenidos publicados.

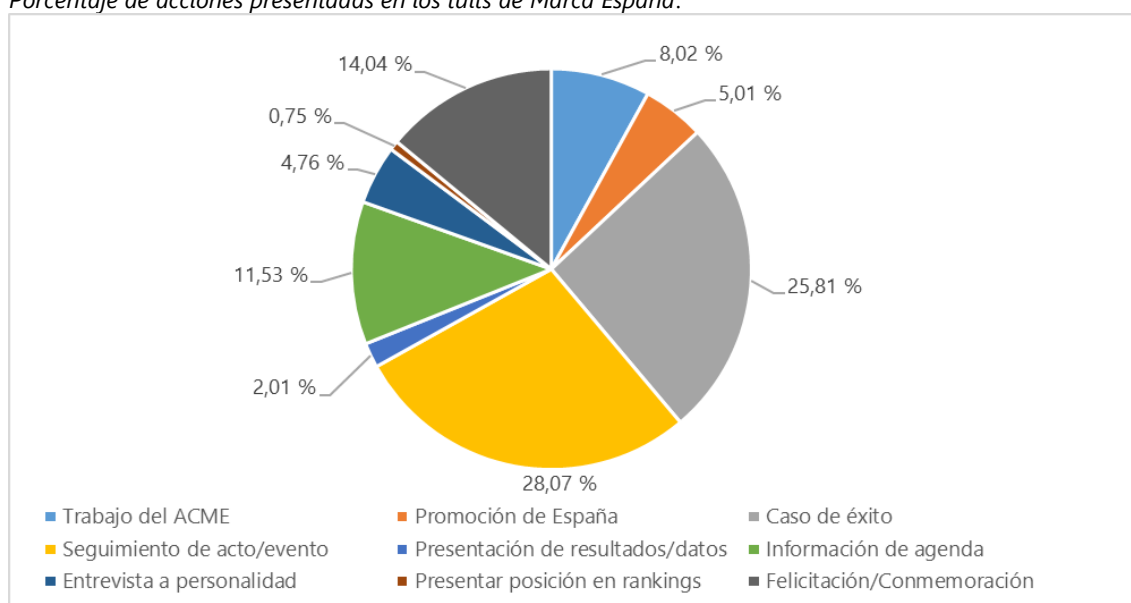
En cuanto a las otras dos funciones presentes se observa una tendencia creciente en la función expresiva, que se traduce en una tendencia decreciente en lo que a la función informativa se refiere. Así, la función expresiva cuenta en enero con una presencia del 22,22 % de los tuits analizados en dicho mes, cifra que va creciendo mes a mes hasta situarse en el 40,57 % de los tuits publicados en abril, pasando de ser la función menos utilizada en enero a ser la más utilizada en el último mes de la muestra. Por su parte, la función informativa refleja un comportamiento inverso, estando presente en el 53,54 % de los tuits publicados en enero por Marca España, pero cuya cifra va descendiendo

progresivamente hasta aparecer en el 33,02 % de los tuits de abril de 2018, pasando de ser la más utilizada a ser la segunda en cuanto a presencia en el último mes.

Continuando con la siguiente variable analizada, es turno de analizar las acciones presentes en los tuits analizados en el perfil en Twitter de Marca España entre enero y abril de 2018. Como se puede ver en la Figura 106, un primer dato que destaca es la presencia de múltiples acciones, encontrándose al menos un tipo de cada una de las posibilidades categorizadas en la ficha de análisis.

Figura 106.

Porcentaje de acciones presentadas en los tuits de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

De este modo, de las nueve acciones diferentes que se han identificado tras la aplicación de la ficha de análisis a los tuits que componen la muestra, se pueden establecer distintos niveles de presencia en función de los porcentajes presentados. En primer lugar, suponiendo cada una de ellas más del 25 % de las acciones presentadas, aparecen los tuits que suponen un seguimiento de un acto o evento, que alcanzan el 28,05 %, y aquellos tuits que presentan un caso de éxito español de distintos ámbitos, con una representación del 25,81 % de las acciones presentadas en Twitter por Marca España. Estos datos posicionan al perfil en Twitter de Marca España como un canalizador entre aquellos que promueven Marca España con sus acciones, ya sea mediante actos o mediante triunfos profesionales o personales, y el público, estableciéndose como un

canal para informar acerca de estas cuestiones a los usuarios que siguen al perfil en la red social.

Siguiendo con esta idea aparecen aquellas acciones que representan entre el 10 % y el 15 % de las acciones presentadas por Marca España, como son las felicitaciones o conmemoraciones, cuya cifra alcanza el 14,04 % del total, y la información de agenda, que representa el 11,53 % de las acciones presentadas. De nuevo aparece Marca España presentada como un canal al, por ejemplo, felicitar a aquellos deportistas que consiguen éxitos o a los artistas premiados en los Premios Goya, así como presentando información acerca de cuestiones relacionadas con la Marca España, ya sea sobre actos que van a tener lugar en próximas fechas o participaciones de españoles en competiciones internacionales, entre otras cuestiones.

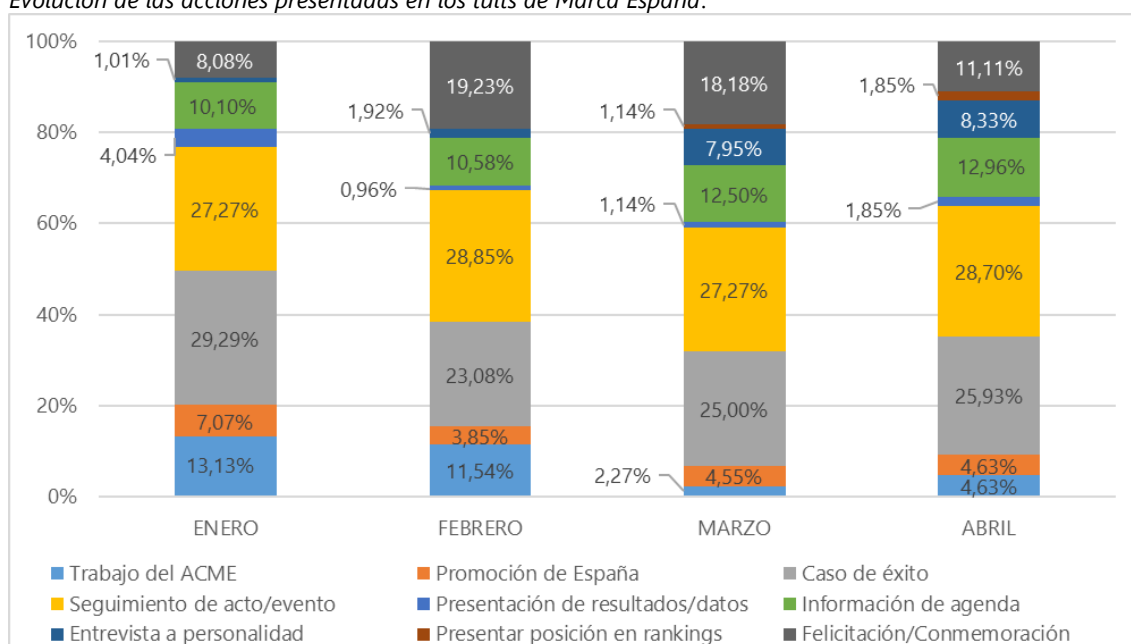
En tercer lugar de presencia, con un rango que abarca entre el 4 % y el 10 % aparece la presentación de trabajo del ACME, que representa el 8,02 % de las acciones identificadas, donde se incluye tanto las ruedas de prensa o entrevistas que el ACME o el director de la OACME han realizado durante el periodo muestral, como la presentación de la campaña institucional. También se encuentra en este rango la promoción de España de un modo general, presente en el 5,01 % de las acciones estudiadas, así como las entrevistas a personalidades, como las realizadas a Sara Baras, Ara Malikian o Jorge Blass, que suponen el 4,76 % del total.

Por último, con una presencia inferior al 4 % figuran la presentación de resultados o datos, con una representación del 2,01 % y donde aparecen por ejemplo la cifra de turistas que han visitado España en el último año o la cifra de exportaciones conseguida por las empresas españolas, así como la presentación de posiciones en rankings en el 0,75 % de los casos, como la ya mencionada segunda posición de una escuela de negocios española en el ranking de *Financial Times*.

En lo referente a la presentación de estas acciones a lo largo de los meses de estudio, la Figura 107 recoge el porcentaje de acciones identificadas en los tuits de Marca España en el periodo muestral.

Figura 107.

Evolución de las acciones presentadas en los tuits de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Aunque cabe primero decir que no se observan grandes cambios de comportamiento, sí que se observan ligeras tendencias crecientes o decrecientes en algunas de las acciones establecidas en la ficha de análisis. No sucede así con aquellos tuits en los que se realiza un seguimiento de eventos, que en cada uno de los meses que componen la muestra aparece con una presencia que ronda siempre el 28 %, justificando su presencia mayoritaria en el total de las acciones presentadas.

A diferencia de la regularidad presente en esta acción, se observa lo contrario en el caso de las felicitaciones o conmemoraciones, cuyas cifras presentan grandes variaciones entre los meses y sin encontrarse una tendencia progresiva en ellas. Así, mientras en enero representa el 8,08 % de las acciones reflejadas, en febrero y marzo pasa a incrementarse hasta una presencia del 19,23 % y el 18,18 % respectivamente, para luego volver a descender hasta el 11,11 % en abril de 2018. En este caso, el incremento puede deberse a los sucesos que se van produciendo, así como a los distintos eventos que tienen lugar durante el periodo muestral, como por ejemplo el pico de febrero cuya justificación recae en el seguimiento por parte del ACME de la gala de los Premios Goya, donde además del seguimiento se felicita a los galardonados.

En cuanto a las tendencias, se observa un ligero incremento conforme avanzan los meses en la presentación de información de agenda, así como de las posiciones en rankings o

las entrevistas a personalidades. En lo referente a la presentación de posiciones en rankings, su presencia es residual y apenas aparece en marzo y abril de 2018 suponiendo el 1,14 % y el 1,85 % de las acciones presentadas respectivamente.

La presencia de aquellos tuits con información de agenda pasa a incrementarse del 10,10 % con el que cuenta en enero al 12,96 % de abril, una cifra que puede responder de nuevo a cuestiones de calendario, ya que de no existir eventos o actos que presentar o sobre los que informar no aparecerían esos registros. No sucede así con la realización de entrevistas a personalidades, cuestión que sí necesita de una proactividad por parte de Marca España y que en el caso de Twitter se refleja en los meses de marzo y abril, pasando del 4,04 % en enero o el 0,96 % en febrero, al 7,95 % en marzo o el 8,33 % en abril. De hecho, se publican en marzo de 2018 las mismas entrevistas que en Facebook y YouTube a personalidades culturales, como Sara Baras o Ara Malikian entre otros, reflejándose en el pico de presencia de este tipo de acciones.

En lo referente a los descensos de presencia, se observa que acciones como el trabajo del ACME, la presentación de datos o de casos de éxito así como la promoción de España sufren ligeras disminuciones en su porcentaje conforme avanzan los meses. Empezando por la presentación de casos de éxito, aunque mantiene siempre una presencia en torno al 25 %, se observa un ligero descenso desde el 29,29 % de enero hasta el 25,93 % de abril, mientras que en el caso de los contenidos que promocionan España descienden del 7,07 % al 4,63 %, contando con presencia en todos los meses analizados.

En cuanto a la presentación de datos, se observa una mayoritaria presencia en enero de 2018, cuando registran un 4,04 % del total del mes, para luego descender a una cifra que gira en torno al 1 % en el resto de meses. Esto se puede deber a que, en general, en enero es cuando se hacen balances acerca del año que acaba de finalizar, presentado cifras globales del periodo y haciendo una valoración acerca de lo conseguido.

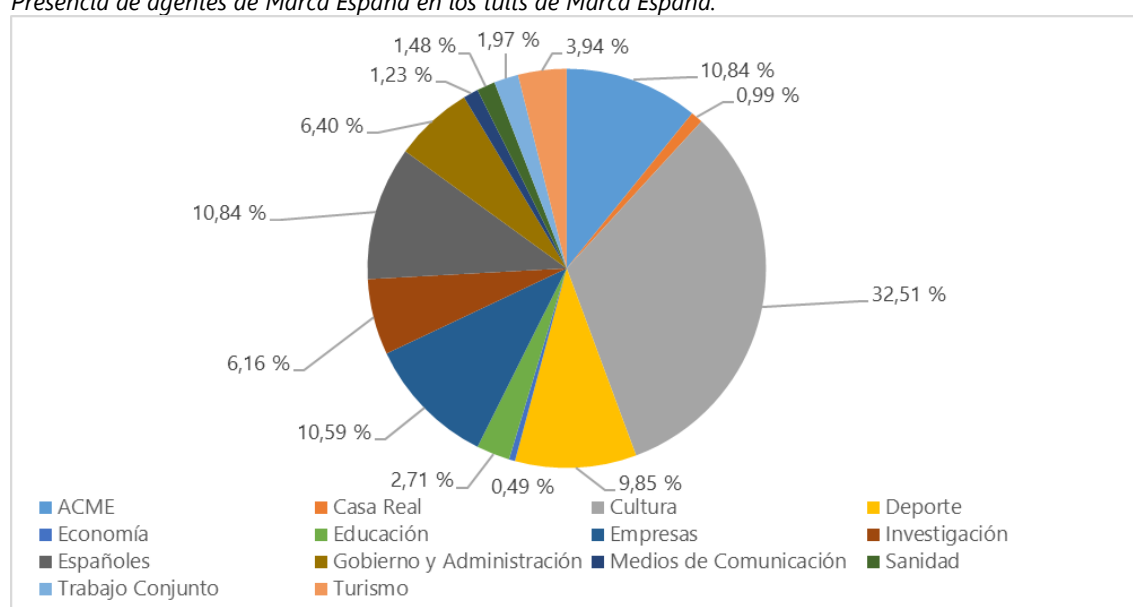
Por último, en lo referente al trabajo del ACME, aparece en la Figura 105 cómo desciende del 13,13 % de enero y el 11,54 % de febrero hasta el 2,27 % de marzo y el 4,63 % de abril. Se puede justificar este descenso con la campaña institucional, cuyo avance aparece en enero y el vídeo completo en febrero, dejando de publicarse contenido sobre ella una

vez se ha presentado, sumado al hecho de que el ACME aumenta la realización de entrevistas en esos dos primeros meses, entrevistas que son presentadas en el perfil en Twitter de Marca España.

La siguiente de las variables analizadas es la de la presentación de agentes de Marca España en el contenido publicado en Twitter por parte del organismo entre enero y abril de 2018. Como se puede ver en la Figura 108, se han identificado numerosos agentes tras la aplicación de la ficha de análisis, siendo solo los actores políticos, ya sean partidos o sus líderes, los únicos que no han sido presentados como tal dentro de los tuits publicados por Marca España.

Figura 108.

Presencia de agentes de Marca España en los tuits de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Mientras que en el caso de las acciones presentadas se observaba una igualdad entre las más recurrentes, no sucede así en el caso de los agentes de Marca España. Se puede ver que la cultura aparece como el agente más referenciado en el contenido publicado por el organismo en Twitter, representando el 32,51 % de los agentes presentados en el total de la muestra. Así, cantantes, actores, teatros, chefs o cuestiones relacionadas con el patrimonio o la historia española son los que, atendiendo a los datos registrados, más promueven la Marca España.

Tras este gran nivel que presenta la cultura, aparece un segundo escalón de agentes que cuentan con una presencia que ronda el 10 % del total. Aquí se sitúa al propio ACME, a

los deportes, a las empresas y a los ciudadanos españoles. Empezando por estos últimos, los españoles suponen el 10,84 % de los agentes de Marca España presentados en Twitter, ya sea a través de logros personales o por su labor concreta en algún ámbito. La misma cifra la registra también el ACME, que se puede considerar que en tanto que todas las comunicaciones analizadas cuentan con su autoría o retuiteo aparece como agente en todos los tuits. Sin embargo, se ha considerado que aparece como tal cuando expresamente figura como el agente que impulsa el contenido del que habla el tuit, es decir, ya sea en la presentación de la campaña institucional *España, tan singular como plural*, o en diversas entrevistas a las que ha acudido o actos en los que ha tenido participación activa.

Todavía en este rango de presencia aparecen las empresas españolas, quienes suponen el 10,59 % de los agentes referenciados y de las que se presenta su trabajo o alguno de sus éxitos, como acciones internacionales o descubrimientos de renombre. Cerrando este nivel aparece el sector del deporte, que representa el 9,85 % de los agentes identificados, y en el que se presentan deportistas o equipos que o bien han conseguido un logro o que van a participar en alguna competición, así como competiciones o eventos relacionados con el deporte que van a tener lugar en territorio español.

Continuando con los agentes presentados, con una cifra que oscila entre el 4 % y el 6 % de presencia, aparecen el sector de la investigación, el Gobierno y la Administración Pública, así como el sector del turismo. Así, la presencia del Gobierno o de las distintas Administraciones Públicas representa el 6,40 % de los agentes identificados, apareciendo como impulsor de distintas iniciativas relacionadas con alguno de los ámbitos que abarca Marca España, como de hecho la propia campaña institucional en la que el MAEC es colaborador activo.

Tras este agente, aparece con una presencia del 6,16 % el sector de la investigación, en el que se presentan logros conseguidos por la investigación española, ya sea en el ámbito de la sanidad, como en el de la química u otros campos relacionados, mientras que suponiendo el 3,94 % de los agentes presentados aparece el sector del turismo, ya sea por la promoción turística de algunos lugares, como por la presentación de cifras o datos sobre turistas recibidos.

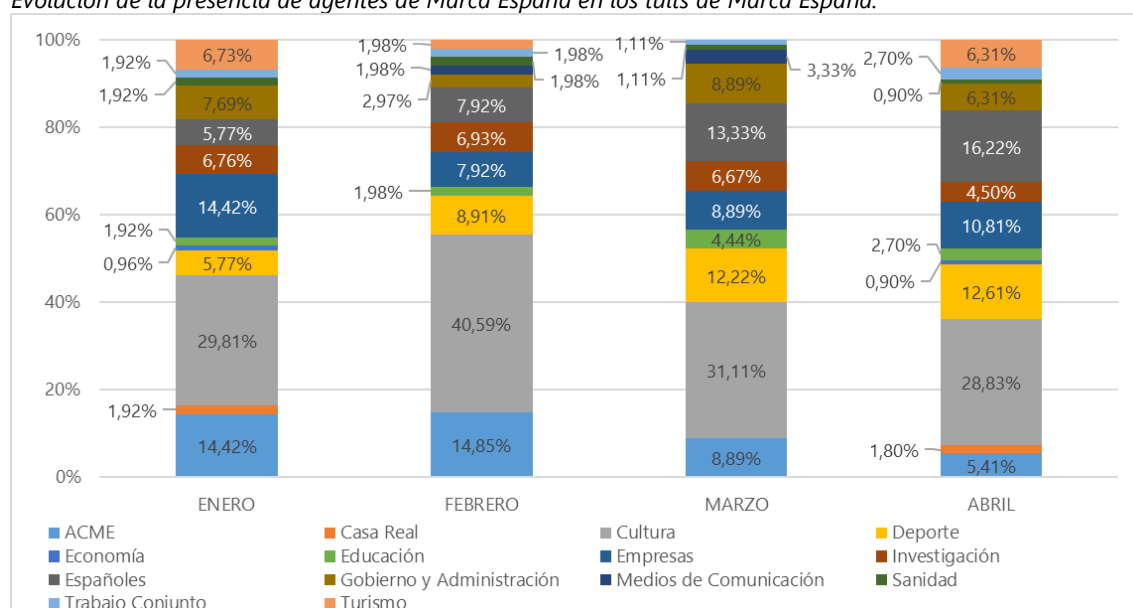
Para acabar, con una presencia inferior al 3 % aparecen hasta seis agentes diferentes, cuya presencia puede responder a contenidos puntuales, pero que no supone que sean uno de los agentes más recurrentes en la comunicación en Twitter de Marca España. El sector de la educación es el que más presencia tiene dentro de este grupo, representando el 2,71 % de los agentes, y donde, entre otros, aparecen universidades como impulsoras de algunas acciones relacionadas con la Marca España. Se observa también que el trabajo conjunto aparece referenciado en el 1,97 %, es decir, cuando se presenta un contenido en el que no se presenta ningún agente concreto y se habla en general.

Con un 1,48 % y un 1,23 % aparecen respectivamente el sector sanitario y los medios de comunicación, ya sea por logros o avances conseguidos por los primeros o por la participación en eventos o campañas de los segundos. Por último, con un 0,99 % de presencia entre los agentes de Marca España aparece la Casa Real, contabilizada en aquellos eventos a los que asiste, mientras que con un 0,49 % aparece el sector de la economía en general.

En cuanto a la presencia de estos agentes en cada uno de los meses, la Figura 109 muestra el porcentaje que representan cada uno de los agentes de Marca España identificados en cada uno de los meses que componen la muestra.

Figura 109.

Evolución de la presencia de agentes de Marca España en los tuits de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Antes que comentar los ascensos o descensos en la identificación de agentes, cabe comentar aquellos agentes cuya aparición es puntual y aquellos que cuentan con presencia en los cuatro meses estudiados. Así, se identifica que agentes como la Casa Real, el sector económico, los medios de comunicación y el sector turístico no aparecen en todos los meses y su aparición responde a cuestiones puntuales. Por ejemplo, la Casa Real aparece en enero y en abril de 2018, cuando el Rey acude a la Feria Internacional de Turismo (FITUR) y cuando desde Marca España se retuitea al perfil de la Casa Real en Twitter sobre un acto que celebra la institución, mientras que la presencia del sector económico en enero y abril se justifica con la publicación de las cifras económicas del sector de los juguetes, así como una noticia en la que se habla del potencial de España como lugar para invertir.

En cuanto a los medios de comunicación, aparecen en febrero y marzo de 2018, y su presencia se justifica por su participación activa en la realización de la campaña institucional, así como distintos eventos en los que son protagonistas. Por último, el turismo aparece referenciado en enero, febrero y abril, con una presencia que llega a superar el 6 % en enero y abril, pero que decae en febrero y llega a desaparecer en marzo, entendiéndose este pico de presencia por la celebración de FITUR en enero, así como otros actos en los que se habla del turismo.

En cuanto a los agentes que sí que aparecen en cada uno de los meses estudiados, se observan tanto comportamientos progresivos como comportamientos irregulares entre las distintas opciones estudiadas. De este modo, se observa un incremento en el porcentaje de contenidos que incluyen al deporte y a los españoles como agentes de Marca España. Empezando por el deporte, mientras que en enero representa el 5,77 % de los agentes identificados, su presencia se incrementa hasta el 12,61 % en abril. En tanto que las apelaciones a deportistas se realizan cuando participan en competiciones, se plantea lógico este incremento al aumentar la cantidad de competiciones que tienen lugar conforme avanza el tiempo hacia la primavera, apareciendo en los primeros meses del año competiciones como el Dakar o los Juegos Olímpicos de Invierno, pero aumentando la cantidad en los meses siguientes como las finales de la Copa del Rey de fútbol o de baloncesto u otras competiciones de otras disciplinas.

Similar crecimiento se observa en el caso de los españoles, cuya cifra de presencia como agente de Marca España evoluciona del 5,77 % que registra en enero hasta el 16,22 % en abril, siendo de hecho el segundo agente más referenciado en el último mes, un incremento que puede deberse a la posible voluntad del ACME de poner cara a los éxitos logrados y a poner el foco de la Marca España en los ciudadanos españoles para que los usuarios vean que también ellos tienen su impacto en el desarrollo de nuestra marca país.

En cuanto a los descensos, se observa que tanto el ACME como las empresas disminuyen su porcentaje de representación progresivamente al ir avanzando los meses de estudio. Empezando por el ACME, se puede justificar el descenso de su presencia entre los dos primeros meses, donde supone el 14,42 % y el 14,85 % de los agentes identificados, y los dos últimos meses, donde su cifra de presencia decae hasta el 8,89 % en marzo y el 5,41 % en abril con la publicación de la campaña institucional, siendo el agente protagonista de la misma.

También las empresas son progresivamente menos presentadas como agentes de Marca España, empezando enero con una cifra del 14,42 % pero llegando a tener en abril un 10,81 %. Esta tendencia coincide con lo comentado sobre la posible justificación al aumento de la presencia de los españoles, pareciendo que desde Marca España se ha querido ir dando cada vez más una cercanía a los usuarios de nuestra marca país, alejándose de las noticias de empresas que pueden parecer más distantes y de corte económico.

En cuanto al resto de agentes, se observa una presencia mantenida en las cifras registradas por el sector de la investigación, la educación, la sanidad y el trabajo conjunto, que aunque cuentan con pequeñas variaciones puntuales en algún mes en concreto, mantienen un mismo rango de presencia en los cuatro meses estudiados, dejando entrever que, aunque sea poca, su presencia no responde a cuestiones puntuales que puedan hacer que aparezca esporádicamente sino que son presentados regularmente como agentes de la Marca España.

Por último, el sector cultural y el Gobierno registran un comportamiento irregular, pese a contar con presencia en cada uno de los meses. Así, la cultura cuenta con una cifra que oscila en torno al 30 % en los meses de enero, marzo y abril de 2018, pero se observa cómo su cifra de presencia se incrementa hasta el 40,59 % en febrero, sobre todo por el seguimiento de la gala de entrega de los Premios Goya. Por su parte, el Gobierno y las Administraciones Públicas aparecen con cifras muy irregulares, con un máximo en marzo del 8,89 % pero con un mínimo en febrero del 2,97 % y sin identificarse una tendencia en sus cifras, apareciendo la posibilidad de que su presencia como agente de Marca España responda a la actualidad y su mayor o menor cifra dependa de las noticias o actos que vayan surgiendo en el día a día.

Continuando con el análisis de lo comunicado en Twitter por Marca España, es turno de presentar los valores que el organismo ha potenciado en sus comunicaciones entre enero y abril de 2018. De todas las posibilidades establecidas en la ficha de análisis en función de lo extraído en las entrevistas y la revisión documental, solo el valor de la calidad de vida en España se ha quedado sin presencia en el análisis de los tuits de Marca España, encontrándose presencia del resto de valores identificados.

En tanto que dentro de cada tuit se pueden identificar distintos valores, la Figura 110 recoge el porcentaje de representatividad de cada uno de los valores identificados con respecto al total de valores contabilizados en los tuits estudiados de Marca España.

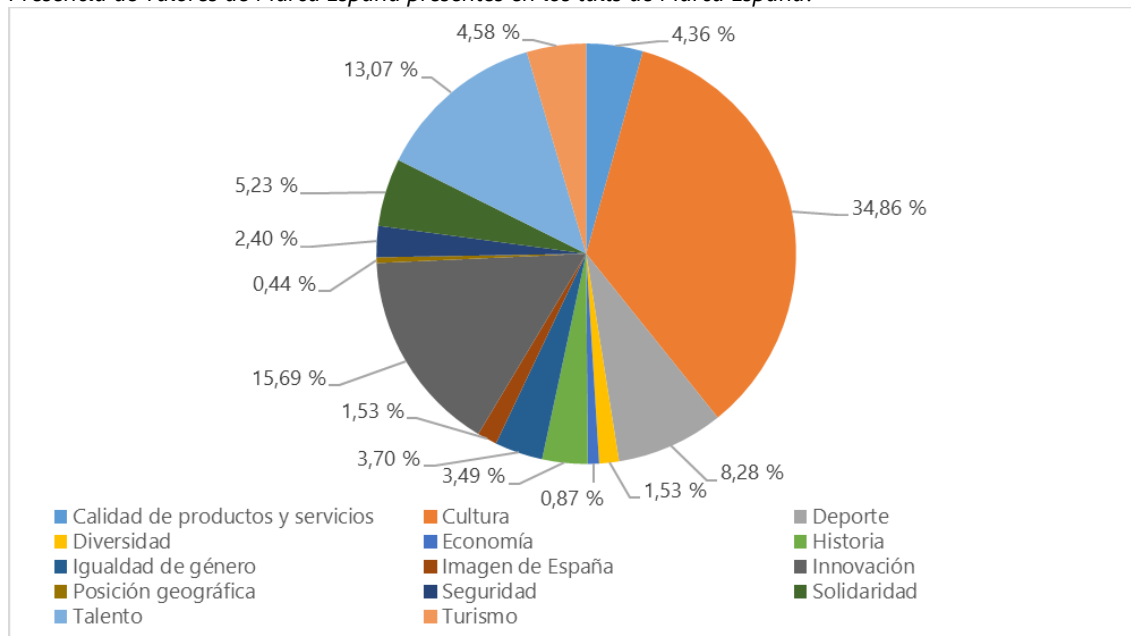
Como sucedía en el caso de los agentes de Marca España, se observa una presencia mayoritaria de la cultura dentro de los valores presentados, representando un 34,86 % del total, llegando a doblar el porcentaje del segundo valor más presente en la Figura 108. De nuevo, se refleja que Marca España presenta mayoritariamente contenidos relacionados con el arte, el cine, la música o el patrimonio, poniéndolo en valor ante los usuarios.

Después de la cultura, aparecen los valores de innovación y de talento, que representan el 15,69 % y el 13,07 % del total respectivamente. Mientras que dentro de la innovación aparecen contenidos relacionados con la investigación, tanto científica como empresarial, dentro del talento se encuentran tuits en los que se habla tanto de

españoles que han conseguido un éxito deportivo o de otro ámbito, como de aquellos que destacan por su trayectoria, por ejemplo, dentro del campo de la música.

Figura 110.

Presencia de valores de Marca España presentes en los tuits de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Relacionado con el talento aparece con un 8,28 % de presencia el valor del deporte, y es que en la mayoría de tuits en los que se presenta al deporte como uno de los valores de Marca España, se hace referencia también al talento español que reflejan los deportistas mencionados, de los que se cuentan sus éxitos o logros personales o colectivos.

Siguiendo con los valores, con una presencia que oscila entre el 3 % y el 5 % aparecen hasta cinco valores diferentes, la calidad de los productos y servicios, la historia, la igualdad de género, la solidaridad y el turismo. El primero de ellos, que representa el 4,36 % hace referencia a aquellos contenidos en los que se pone en valor la calidad de los productos españoles o de los servicios, ya sea porque han sido premiados internacionalmente, porque se ha conseguido un récord de exportaciones o por otras cuestiones relacionadas. Asimismo, la historia también aparece referenciada en el 3,49 % de las veces, contenidos en los que se apela al pasado de España, a su importancia internacional o a personalidades de renombre del pasado, como Clara Campoamor, por ejemplo.

Todavía en este rango de presencia, aparece con un 3,70 % del total el valor de la igualdad de género, centrado sobre todo en los contenidos publicados en torno al Día de la Mujer, aunque también presente en otras publicaciones del resto de meses. También se encuentra con un 5,23 % el valor de la solidaridad, un valor muy presente para España en tanto que se trata del líder mundial en donaciones de órganos, importancia que queda presente en las comunicaciones de Twitter de Marca España. Cierra este grupo el valor del turismo, con una cifra del 4,58 %, algo que al igual que la solidaridad, es uno de los rasgos principales de España.

Por último, con una cifra inferior al 3 % aparecen los últimos cinco valores identificados, la diversidad, la economía, la imagen de España, la posición geográfica y la seguridad, presencia que se justifica con eventos o noticias puntuales que hacen que aparezca, pero que no representan una cifra lo suficientemente reseñable como para considerar que son uno de los principales valores comunicados por Marca España. Cuestiones como la economía, la posición geográfica o la imagen de España se corresponden con noticias en las que se pone en valor alguno de estos tres valores, mientras que la seguridad justifica su presencia al hilo de un evento en el que se pone en valor esta cuestión por parte de un organismo internacional. Por último, en lo referente a la diversidad, y pese a ser un tema central en la campaña *España, tan singular como plural*, no se observa una mayor presencia en el resto de los tuits, focalizándose su aparición sobre todo en los contenidos relacionados con la campaña.

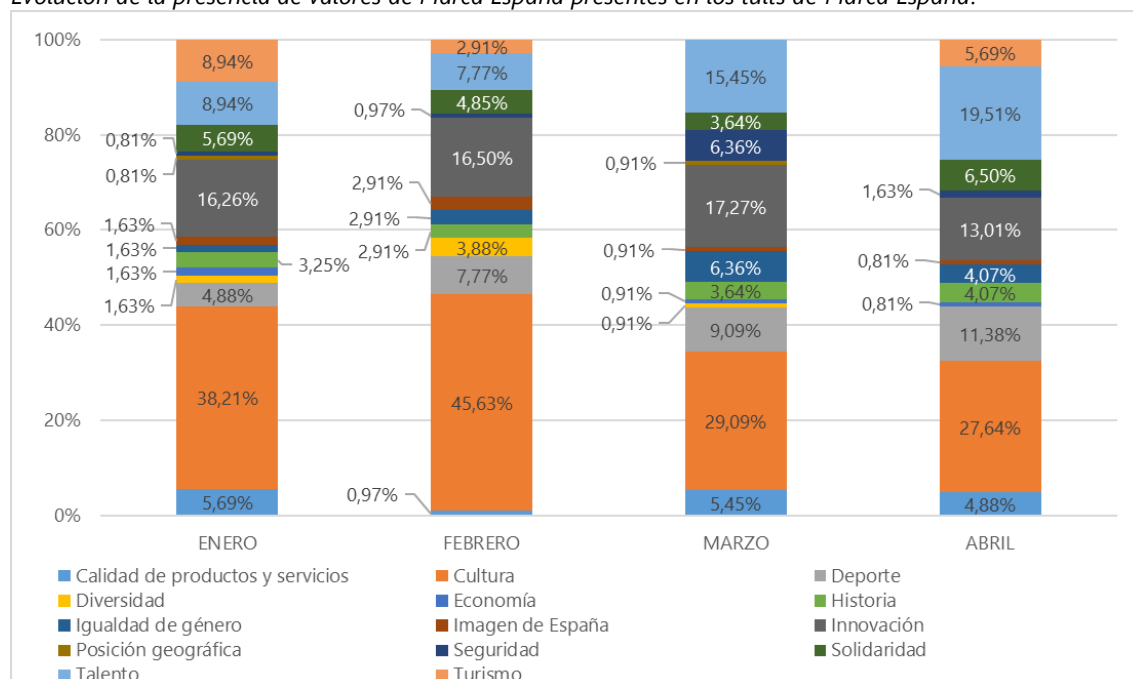
En cuanto a la presencia de estos valores en cada uno de los meses, como en las variables anteriores, la Figura 111 muestra la evolución de los distintos porcentajes que cada valor ha registrado en cada uno de los meses que componen el periodo muestral.

Al igual que sucedía con los agentes, se observan distintos valores que aparecen recurrentemente en todos los meses y otros cuya presencia es puntual en uno o varios meses, pero no en todos. Empezando por estos valores cuya presencia no se encuentra en todos los meses, se descubre que muchos de ellos coinciden con los que menos presencia tienen en el global de valores analizados, siendo la diversidad, la economía, la posición geográfica y el turismo los valores que no cuentan con presencia en todos los meses. Así, se observa que la presencia de la diversidad se concentra en los tres primeros

meses del año y su pico llega en febrero de 2018, cuando alcanza el 3,88 % de los valores identificados ese mes, reafirmando la posibilidad de que su presentación como valor se centre sobre todo en los contenidos relacionados con la campaña institucional, no encontrándose como un valor recurrente en el resto del periodo analizado.

Figura 111.

Evolución de la presencia de valores de Marca España presentes en los tuits de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la economía y la posición geográfica, se observa que la presencia que obtienen en los meses en los que aparecen no supera nunca el 2 % y se corresponde con noticias o cuestiones puntuales en las que se pone en valor ese tema, como por ejemplo la capacidad de España como buena receptora de inversiones o el papel clave que juega como nexo entre Sudamérica y Europa. Sobre el turismo, pese a ser uno de los principales valores establecidos en las entrevistas en profundidad, se descubre que la presencia dentro del perfil en Twitter se corresponde con eventos o noticias puntuales, llegando a no aparecer en marzo de 2018. De hecho, su pico llega en enero, con un 8,94 %, correspondiendo con la fecha de celebración de FITUR, mientras que el 5,69 % que registra en abril se debe a los contenidos relacionados con la Semana Santa que publica Marca España, en los que invita a descubrir o visitar distintos lugares en los que este periodo recibe muchos visitantes.

En cuanto a los valores que cuentan con presencia en todos los meses estudiados, como en los casos anteriores, se observan distintos comportamientos, tanto ascendientes y descendientes, como aquellos que muestran un comportamiento irregular. Empezando por aquellos que cuentan con una evolución irregular, se observa que valores como la calidad de los productos y servicios, la innovación, la historia, la imagen de España, la seguridad y la solidaridad, pese a contar con presencia en todos los meses, presentan ascensos y descensos conforme avanzan los meses.

Así, se observa que el valor de la calidad de productos cuenta con una presencia que ronda en torno al 5 % en todos los meses, salvo en febrero, cuando decae hasta el 0,97 %, encontrando como único posible motivo para este descenso que el incremento de otras variables como la cultura o la diversidad fruto del lanzamiento de la campaña institucional haya desembocado en una menor presencia de contenidos relacionados con la calidad de los servicios españoles. También presenta un comportamiento similar el valor de la seguridad, cuya presencia en enero y febrero es inferior al 1 % y en abril es del 1,63 % pero que en marzo asciende hasta el 6,36 % de los valores identificados en dicho mes, debido sobre todo al hecho de que en dicho mes se produce un evento de la ONU en torno a la seguridad vial en la que el ACME es uno de los participantes activos, por lo que desde el perfil en Twitter de Marca España se realiza un seguimiento.

Similares son los datos que presenta la innovación, uno de los valores más presentados por el ACME en Twitter y cuya presencia va incrementándose progresivamente de enero a marzo de 2018, pero que en abril sufre un descenso de más de cuatro puntos porcentuales, sin identificarse un motivo que justifique este descenso, más allá del hecho de que el calendario o la actualidad pueda hacer que se presenten otros valores de una forma más habitual, haciendo que descienda la cifra de los contenidos relacionados con la innovación española.

En los tres valores restantes, la historia, la imagen de España y la solidaridad, se observa que pese a leves subidas y bajadas, mantienen un nivel de presencia similar en todos los meses, contando con cierta regularidad y no respondiendo a cuestiones puntuales o señaladas.

En cuanto a los valores que disminuyen su presencia, solo se observa un descenso considerable en la cultura, pese a ser el valor más presente en cada uno de los meses, su presencia desciende del 38,21 % y del 45,63 % que registra en los dos primeros meses del año, al 29,09 % de marzo y al 27,64 % de abril, cifras que pueden deberse al hecho de que durante el periodo en el que se habla de la campaña se potencie este valor, sumado al incremento que produce el seguimiento de la gala de entrega de los Premios Goya, y posteriormente se empiece a pluralizar o a dar visibilidad a otros valores, sin que esto suponga un desinterés por la cultura por parte del organismo.

Por el contrario, se descubren incrementos en la presencia en los tres valores restantes de la muestra, el deporte, la igualdad de género y el talento. Así, el deporte aumenta su presencia del 4,88 % que registra en enero hasta el 11,38 % con el que cuenta en abril, un aumento cuya justificación puede recaer en la misma que su aumento de presencia como agente, en tanto que conforme avanza el año y el tiempo se vuelve más primaveral, aumentan los eventos deportivos que comunicar, haciendo que aumente también su presencia como valor de Marca España.

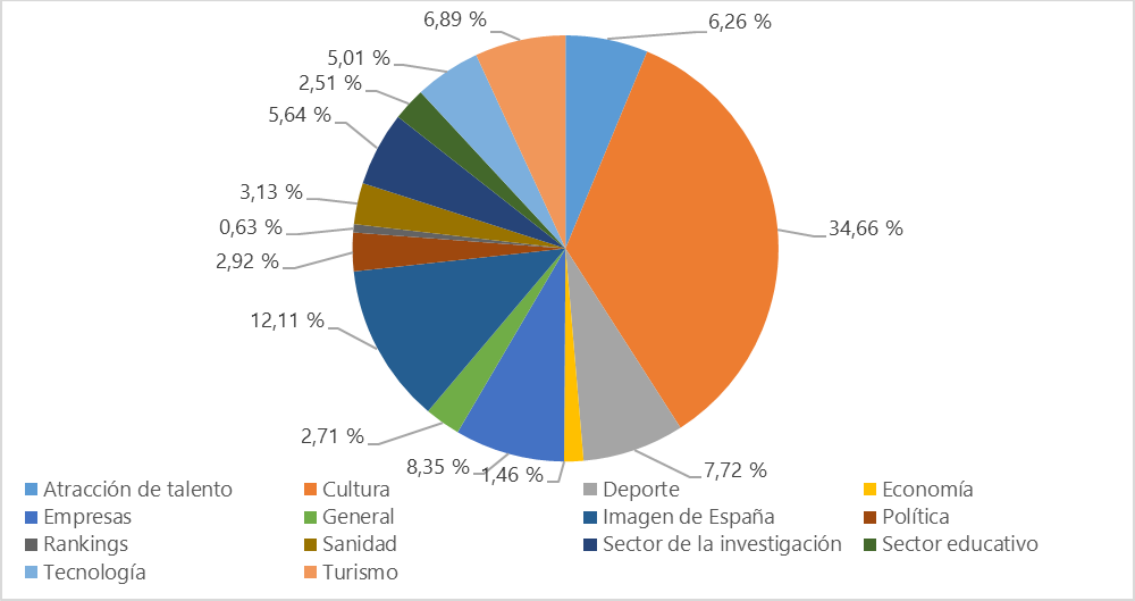
Por su parte, la igualdad de género aumenta su presencia tras la conmemoración del Día de la Mujer, donde parece entenderse que, según los datos, el ACME intenta presentar más contenidos relacionados con la igualdad de género en España. Esto se refleja en el hecho de que este valor suponga solo el 1,63 % de los valores de enero y el 2,91 % de febrero, pero cuya cifra se incrementa hasta el 6,36 % en marzo y el 4,07 % en abril de 2018.

Por último, el talento también presenta un incremento en su presencia entre los valores identificados, pasando del 8,94 % de enero al 19,51 % que registra en abril de 2018, debido sobre todo al hecho de que en dicho mes se celebran eventos relacionados con la promoción del talento empresarial español como el de StartUp y Olé, sumado al hecho de que aumentan las competiciones deportivas en las que también se habla del talento de los deportistas españoles.

Para finalizar el análisis de contenido de la comunicación en Twitter de Marca España solo queda presentar los datos relacionados con los campos que se han beneficiado de

los tuits publicados por el organismo. Al igual que en el caso de los valores, dentro un tuit se han podido identificar varios beneficiarios, por lo que en la Figura 112 se presenta el porcentaje de cada una de las opciones categorizadas dentro de la ficha de análisis con respecto al total de beneficiarios identificados, donde cabe comentar que solo el Estado de Bienestar ha sido el único beneficiario para el que no se ha descubierto ningún tuit.

Figura 112.
Porcentaje de los beneficiarios de tuits de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

De nuevo, y relacionado con la alta presencia que registraba entre los agentes y los valores, la cultura aparece como el mayor beneficiado de las comunicaciones en Twitter de Marca España, con un porcentaje que alcanza el 34,66 % del total, una cifra que llega casi a triplicar al segundo ámbito más beneficiado por la comunicación realizada.

En segundo lugar aparece la imagen de España, algo que, aunque se considera que está latente en todas las comunicaciones, aparece de una forma clara en el 12,11 % de las ocasiones, en contenidos en los que se habla de forma general de España y se busca potenciar nuestra imagen, especialmente en el extranjero.

Tras estos dos principales beneficiarios, el porcentaje de los restantes se puede ir agrupando en distintos niveles de representación. Se observa un gran número y variedad de beneficiarios que cuentan con una presencia que oscila entre el 5 % y el 10 %, con hasta seis opciones dentro de este rango. Así, la atracción de talento, el deporte, las

empresas, el sector de la investigación, la tecnología y el turismo son esos ámbitos beneficiados cuya representación se incluye en el nivel mencionado.

Así, se beneficia a la atracción de talento en el 6,26 % de los casos, apareciendo aquí aquellos contenidos en los que se habla tanto del talento español, como de la buena salud de las empresas españolas o del sector de la investigación. El deporte español también se beneficia en el 7,72 % de los casos, una cifra que va en relación con la presencia del deporte como agente y como valor de Marca España y en cuyos contenidos se habla del potencial del deporte español y se potencia su imagen y reputación.

Con el 8,35 % aparecen las empresas españolas como beneficiadas por las comunicaciones de Marca España, unas empresas que aunque no son las principales beneficiadas, sí que cuentan con un buen apoyo por parte de Marca España, al menos en lo que a la comunicación en Twitter se refiere. También en este rango aparece con un 5,64 % de presencia aparece el sector de la investigación, sobre el cual se presentan sus descubrimientos o méritos conseguidos en los que se potencia el nivel de la investigación en España.

En cuanto a la tecnología y al turismo, estos aparecen con un 5,01 % y un 6,89 % respectivamente, identificándose con contenidos que presentan novedades o desarrollos tecnológicos españoles, así como cifras de visitantes o presentaciones de lugares o actos que se pueden visitar si se quiere realizar turismo en España.

Tras estos, quedan hasta seis beneficiarios restantes, entre los que la economía, el beneficio general, la política, la sanidad y la educación cuentan con una presencia de entre el 5 % y el 1 %, mientras que los rankings figuran con un porcentaje inferior al uno. La presencia de estas cuestiones corresponde con comunicaciones puntuales en las que se potencia ese campo en concreto, sin que se pueda llegar a pensar que se trata de una prioridad en la comunicación de Marca España.

Así, la economía y su 1,46 % se corresponden con noticias o comunicaciones en las que se habla de cifras españolas en alguna cuestión relacionada, al igual que sucede con las cifras registradas por la educación (2,51 %), la sanidad (3,13 %) o la política (2,92 %), cuyos porcentajes se corresponden con noticias en los que se habla en positivo de alguna

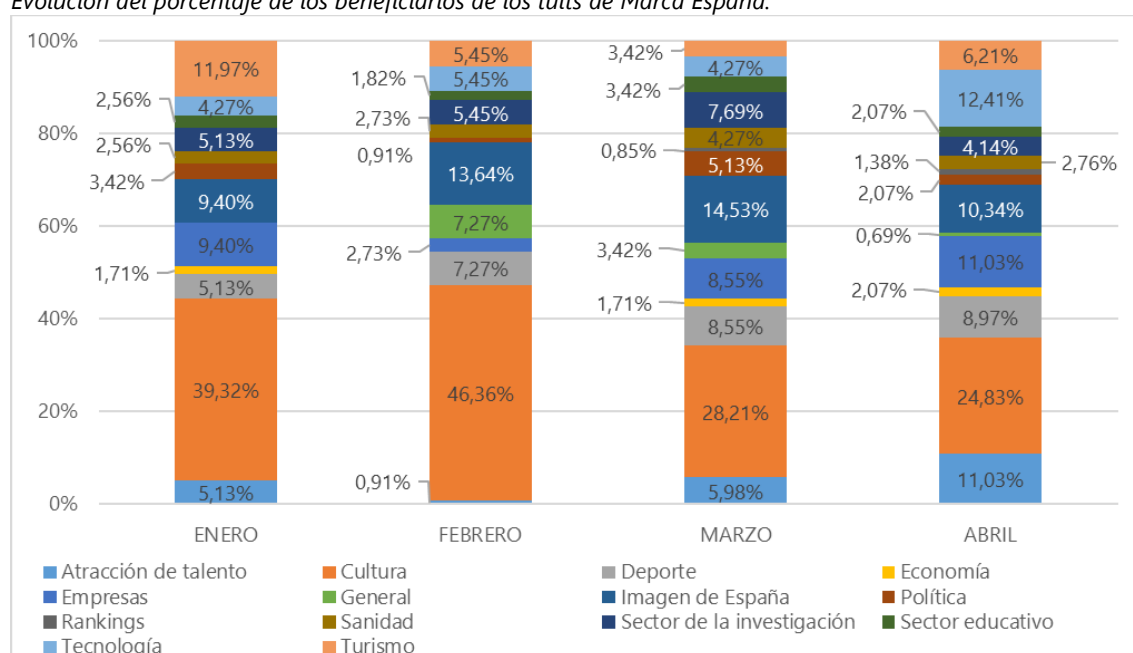
de las cuestiones relacionadas con estos temas. Por su parte, el 2,71 % registrado por el beneficio general se corresponde con comunicaciones en las que se habla de España de una forma positiva y general, sin focalizarse en algún ámbito en concreto, especialmente presente en los contenidos relacionados con la campaña institucional.

Por último, los rankings aparecen beneficiados en el 0,63 % de los casos y se identifican en aquellos contenidos en los que Marca España habla acerca de la posición de España o de algún actor español en algún ranking de medición internacional, algo que, como se puede ver en las cifras, no suele ser habitual.

En cuanto a la evolución temporal de los distintos beneficiarios en los meses que componen el periodo muestral, la Figura 113 muestra qué porcentaje de representatividad tiene cada uno de ellos en los cuatro meses analizados.

Figura 113.

Evolución del porcentaje de los beneficiarios de los tuits de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Al igual que sucede en las variables anteriores, se observan también aquí conceptos que aparecen en todos los meses de estudio, mientras que otros cuentan con apariciones puntuales en uno o varios de los meses analizados. Empezando por los que cuentan con esta presencia irregular, estos se corresponden con los aquellos beneficiarios que contaban con una presencia muy baja, como son los rankings, la economía y el beneficio general.

La presencia de los rankings como beneficiados de la comunicación en Twitter se concentra en marzo y abril de 2018, cuando suponen el 0,85 % y el 1,38 % de los beneficios identificados y cuya aparición se justifica con la publicación y presentación en Twitter de algunos rankings de medición. Igual sucede con la economía, que goza de una presencia de en torno al 1 % en enero, marzo y abril pero cuya aparición parece deberse a noticias o hechos puntuales y no a una voluntad del ACME de focalizar su comunicación en potenciar ese aspecto. En cuanto al beneficio general, tiene su pico en febrero cuando alcanza el 7,27 %, correspondiéndose este incremento con la publicación de la campaña institucional de Marca España, cuyo beneficio es general.

En cuanto al resto de beneficiarios que aparecen en todos los meses, se observan aumentos y descensos en las presencias, así como otros en los que no se aprecia una regularidad, ni positiva ni negativa.

Al igual que sucedía con los valores, se observa que la cultura cuenta con un descenso una vez se supera el calendario de la campaña institucional, aumentando su presencia hasta un máximo del 46,36 % que registra en febrero (también por el seguimiento de los Premios Goya 2018), pero posteriormente decayendo hasta el mínimo del 24,83 % que registra en abril. Como se ha comentado en el caso de los valores, tras el pico de la campaña, se presenta la posibilidad de que el ACME pluralice sus contenidos y, aunque sigue siendo mayoritaria la presencial cultural, se abra a comunicar otros aspectos o cuestiones de otros ámbitos.

Se observa también un descenso en las cifras que presenta el turismo, pasando del pico con el que cuenta en enero del 11,97 % al 6,21 % que registra en abril. Un descenso que puede venir provocado sobre todo por el incremento de las publicaciones relacionadas con el turismo que se producen en enero, mes en el que tiene lugar la feria FITUR y sobre la que Marca España publica contenido en Twitter, haciendo que la cifra relacionada con esta cuestión sobrepase la normalidad presente en los otros meses.

En cuanto a las subidas, se observa un incremento interrumpido en los conceptos de atracción de talento y de las empresas, en tanto que pese a ir aumentando sus porcentajes, durante febrero sufren una bajada, provocada sobre todo por el gran

incremento que sufre la cultura como beneficiaria de las comunicaciones en Twitter de Marca España. Así, mientras que las empresas evolucionan del 9,40 % al 11,03 % y la atracción de talento del 5,13 % al 11,03 %, sus presencias disminuyen en febrero hasta el 2,73 % y el 0,91 % respectivamente, rompiendo su tendencia positiva.

No sucede así con el deporte y la tecnología, cuyo porcentaje de beneficios aumenta progresivamente durante los cuatro meses estudiados. En el caso del deporte, la evolución va desde el 5,13 % hasta el 8,97 % y como en el caso de los agentes y los valores, el aumento de la presencia puede deberse a la mayor actividad deportiva que comentar en redes sociales. Por su parte, la atracción de talento ve aumentado también el porcentaje conforme avanzan los meses, pasando del 4,27 % de enero al 12,41 % en abril de 2018, no obstante, en este caso, el pico registrado en abril se debe al seguimiento en Twitter por parte de Marca España del evento StartUp y Olé, un evento en el que emprendedores y pequeñas empresas presentan sus proyectos, potenciándose esta cuestión.

Por último, quedan cinco beneficiarios cuyos porcentajes se mantienen en unos niveles similares desde el principio hasta el final de la muestra, con variaciones en los meses centrales. Este es el caso de la política, que pasa del 3,42 % de enero hasta el 2,07 % de abril, pero cuyo mínimo se produce en febrero con un 0,91 % y cuyo máximo aparece en marzo, cuando alcanza el 5,13 %. Se consideran publicaciones que potencian nuestra política aquellas en las que se habla de la influencia de España en organismos internacionales o cuestiones similares. Comportamiento similar tiene la imagen de España, que se ve beneficiada en el 9,40 % de los casos en enero y en el 10,34 % en abril, aunque su porcentaje se incrementa en los meses centrales, donde llega a alcanzar el 14,53 % en marzo.

En cuanto a los tres conceptos restantes, la sanidad, la investigación y la educación, mantienen una mayor regularidad en los cuatro meses, con cifras que se mueven en torno al 3 % en el caso de la sanidad y la educación y en torno al 5 % en el caso de la investigación, con ligeros incrementos, sobre todo en el mes de marzo.

4.2.2.5. Conclusiones del análisis de la comunicación en Twitter de Marca España

Presentados los datos extraídos tras la aplicación de la ficha de análisis a los tuits publicados en el perfil de Marca España en Twitter entre enero y abril de 2018 se pueden establecer distintas conclusiones que resuman estos resultados.

La primera de las conclusiones tiene que ver con los distintos cambios de registros observados en distintas variables entre los resultados de enero y febrero, con respecto a los de marzo y abril, un cambio que se puede vincular a la publicación de la campaña institucional *España, tan singular como plural*, cuyos contenidos se centran en los dos primeros meses de la muestra con la publicación del avance el 1 de enero de 2018 y la celebración del acto de presentación de la misma el 6 de febrero de 2018.

Así, se observa un descenso en los registros cuantitativos desde la publicación de la campaña, bajando las cifras de interacciones recibidas en los tuits publicados por Marca España en marzo y abril con respecto a lo obtenido en los dos primeros meses, como si tras la publicación de la campaña los usuarios dejaran de interactuar tanto con los contenidos del organismo. También aparece un descenso en la inclusión proactiva de material audiovisual, como si tras la publicación de la campaña se dejase de preferir este tipo de inclusión en favor de la presencia de contenido audiovisual a través de hiperenlaces, variable que también aumenta su presencia en los tuits analizados una vez superada la publicación de *España, tan singular como plural*.

Otros cambios que pueden guardar relación con esta idea se descubren en la función del lenguaje presente, en tanto que se observa un descenso progresivo de la función informativa y un aumento de la expresiva, pudiendo argumentarse que, con la publicación de la campaña, el ACME cuenta con la voluntad de dotar de mayor emoción a sus contenidos, aumentando además la presencia de entrevistas y reportajes relacionados con Marca España. Se puede ver esa voluntad en el descenso progresivo de la función informativa y en el aumento de la expresiva, así como en el hecho de que en febrero, cuando se publica la campaña, el salto positivo y negativo de estas funciones sea elevado y no progresivo como en el resto de meses.

Relacionado con esta primera conclusión, se puede ver un progresivo aumento del interés en atraer hacia lo público los contenidos publicados en Twitter por Marca España, una idea que se refleja en el aumento de retuits al grupo del Gobierno y Administraciones Públicas, así como en la mayor presencia de hiperenlaces cuya propiedad recae en estos titulares y en las organizaciones nacionales públicas, en detrimento de las cifras registradas por medios de comunicación o empresas.

Este aumento de lo público no se traduce en una menor variedad de temas, sino al contrario, observándose que conforme avanzan los meses de estudio, se pluralizan y varían los temas tratados en Twitter por Marca España, sobre todo provocado por un descenso en las cifras que registra el sector cultural entre los agentes, valores y beneficiarios estudiados, un descenso que facilita y deja espacio a otro tipo de contenidos que aparecen en estos meses, aunque esta cuestión puede tener su origen también las propiedades del calendario, como son la realización de un mayor número de eventos o la publicación de noticias o datos relacionados con temas más variados.

Por último, y pese a ese descenso, la última de las conclusiones tiene que ver con el predominio que se ha descubierto de los temas culturales dentro del perfil en Twitter de Marca España entre enero y abril de 2018, siendo el principal agente, valor y beneficiario identificado en el periodo muestral y dejando entrever este papel central de la cultura para la comunicación del ACME en Twitter. De esta superioridad destacan dos momentos cumbre como son el seguimiento de la gala de entrega de los Premios Goya 2018 en febrero y la publicación de una serie de entrevistas a distintos miembros de la cultura española que además son Embajadores de la Marca España.

4.2.3. Análisis de la comunicación en YouTube de Marca España

Para acabar con el análisis de contenido, llega el turno ahora de presentar los resultados obtenidos tras aplicar la ficha de análisis a los vídeos publicados en el canal de YouTube de Marca España desde enero hasta abril de 2018. En total, el organismo ha publicado 19 vídeos en los que se observa una regularidad de tres publicaciones al mes, salvo en el caso de febrero en el que se alcanzan los 10 vídeos publicados.

No obstante, a esta cifra de vídeos hay que realizar una matización, y es que la publicación de contenido original como tal se reduce a 12 vídeos, siendo los 7 restantes

traducciones del mismo contenido al inglés, añadiendo subtítulos, traduciendo el título y los rótulos presentes en el contenido original. Si se tiene en cuenta esta apreciación, el ACME publica dos vídeos originales en enero y abril, mientras que esta cifra aumenta hasta los tres casos en marzo (siendo todos los vídeos del mes contenido original) y los cinco vídeos originales publicados en febrero de 2018.

4.2.3.1. Datos cuantitativos de Marca España en YouTube

Empezando el análisis por los datos cuantitativos cosechados por Marca España durante los cuatro meses de estudio, en el caso de la red social YouTube y por sus características, se han recogido cuestiones diferentes a las contabilizadas en los casos de Facebook y Twitter. En este apartado se presentarán la duración total de contenido publicado por el canal de Marca España, así como cifras de visualizaciones e interacciones recibidas en forma de Me Gusta, No Me Gusta y comentarios desde enero hasta abril de 2018.

En la Tabla 31 se puede ver cómo han ido progresando cada una de estas variables cuantitativas en el canal de YouTube de Marca España conforme avanzan los meses. Se observa en esta Tabla 31 que hay una diferencia entre los registros obtenidos en los dos primeros meses de la muestra y los registrados en los dos últimos meses, descendiendo en gran medida las cifras de todas las variables cuantitativas.

Tabla 31.

Datos cuantitativos del canal de YouTube de Marca España de enero a abril de 2018.

	Vídeos	Duración	Visualizaciones	Me Gusta	No Me Gusta	Comentarios
Enero	3	0:04:19	29.311	620	16	63
Febrero	10	0:42:36	66.247	919	66	228
Marzo	3	0:06:20	2.304	34	9	4
Abril	3	0:06:06	3.265	88	1	5
TOTAL	19	0:59:21	101.127	1.661	92	300

Fuente: Elaboración propia.

Empezando por la duración del material publicado, y acorde con el número de vídeos subidos al canal en cada uno de los meses, se observa un pico en el mes de febrero de 2018, que supone el 71,78 % del total del material publicado en todo el periodo muestral, mes en el que además se lanza la campaña institucional *España, tan singular como plural*. En cuanto al resto de meses, se observa una regularidad en la baja cantidad de material publicado, encontrándose 4 minutos de contenido en enero y 6 minutos tanto en marzo como en abril, tiempo bastante reducido para un canal de YouTube, más todavía si se

tiene en cuenta la cantidad de publicaciones en Facebook y, sobre todo, Twitter en dichos meses.

En lo referente a las visualizaciones, se agudiza la superioridad de los dos primeros meses, siendo de nuevo febrero de 2018 el mayoritario con 66.000 visualizaciones de los contenidos, pero seguido en esta ocasión de enero, que roza las 30.000 reproducciones en sus tres vídeos publicados. En contraposición a estas cifras aparecen las visualizaciones de los vídeos de marzo y abril de 2018, que apenas superan las 2.300 y las 3.200 respectivamente. Con estos datos se puede pensar que la base de estas diferencias se encuentra en la campaña del ACME que se publica en febrero, pero que ya en enero publica un primer vídeo a modo de avance y que hace aumentar los registros de sus visualizaciones, hecho que no ocurre en los dos últimos meses, cuyos vídeos se alejan del tema de la campaña mencionada.

En cuanto a las interacciones recibidas por parte de los usuarios en forma de Me Gusta, No Me Gusta y comentarios, de nuevo se observa una predominancia de febrero en la Tabla 31, seguido de enero, cosechando estos dos primeros meses de 2018 cifras muy superiores en las tres variables a las que registran los meses de marzo y abril y dejando entrever de nuevo esa posibilidad de que la campaña de *España, tan singular como plural* atrajo la atención y el interés de los usuarios, tanto para bien como para mal (como reflejan las cifras de No Me Gusta).

A modo de evitar que la mayor publicación de contenido en febrero de 2018 pueda distorsionar los datos recibidos por Marca España en su canal de YouTube, la Tabla 32 recoge la media obtenida en cada uno de los meses que componen la muestra, así como en el total del periodo analizado.

Tabla 32.

Medias de los datos cuantitativos del canal de YouTube de Marca España de enero a abril de 2018.

	Vídeos	Duración	Visualizaciones	Me Gusta	No Me Gusta	Comentarios
Enero	3	0:01:26	9.770,33	206,67	5,33	21
Febrero	10	0:04:16	6.624,70	91,9	6,6	22,8
Marzo	3	0:02:07	768	11,33	3	1,33
Abril	3	0:02:02	1.088,33	29,33	0,33	1,67
TOTAL	19	0:03:07	5.322,47	87,42	4,84	15,79

Fuente: Elaboración propia.

Se observa en esta Tabla 32 que en lo referente a la duración, además de una mayor cantidad de vídeos en febrero, el ACME también alargó la duración de los mismos, registrando una media que supera los 4 minutos por vídeo, cifra que es mayor a la media total del canal y a la que registrada en los otros meses que componen la muestra.

En cuanto a las variables restantes, se acrecienta la tendencia mencionada con anterioridad, y es que la media de los dos primeros meses de la muestra supera holgadamente a la que registran los meses de marzo y abril de 2018, llegando a casi multiplicarse por 20 en el caso de los comentarios recibidos.

Vistos estos datos, cobra fuerza la posibilidad comentada en torno al interés de los usuarios en la campaña *España, tan singular como plural*, como se puede ver en los Me Gusta, los No Me Gusta y los comentarios recibidos en enero y febrero de 2018. En cuanto a las visualizaciones, además de por el posible mayor interés despertado, puede justificarse también por el hecho de que el ACME presentase tanto el avance como el vídeo de la campaña en distintos eventos en los que participaba, difundiendo su contenido y aumentando las visualizaciones allá donde acudía.

4.2.3.2. Elementos formales y cualitativos de Marca España en YouTube

Vistos los datos cuantitativos, es turno ahora de analizar los elementos formales y cualitativos que se han estudiado dentro de los vídeos publicados por Marca España en su canal de YouTube entre enero y abril de 2018, un apartado en el que se tratarán cuestiones como la presencia de subtítulos, rótulos, música, descripción del contenido o locución, así como si se detalla una categoría de YouTube, la calidad máxima de reproducción permitida o, al igual que en Facebook y Twitter, si se añaden etiquetas o hiperenlaces y de qué tipo son.

En primer lugar, cabe destacar que todos los vídeos publicados por Marca España en YouTube en el periodo señalado cuentan con una categoría de contenido detallada, una categoría que siempre es "Noticias y política", independientemente de si el contenido del vídeo es uno u otro. También se ha descubierto que todos los vídeos analizados se pueden reproducir con la máxima resolución que permite la plataforma, es decir, 1080pHD, y que cuentan con la presencia de rótulos que aportan información extra al contenido del vídeo, dejando entrever que el ACME se preocupa por que sus contenidos

tengan la máxima calidad posible para sus suscriptores, tanto por el formato como por la edición de los mismos.

Otro de los elementos presentes en todos los vídeos publicados por Marca España en su canal de YouTube es la descripción del vídeo, no obstante, aquí se ha diferenciado entre aquellos vídeos que han contado con una descripción detallada que aumente el contenido presente en el vídeo y aquellos cuya descripción es escasa y simplemente identifica el vídeo como lo puede hacer el propio título.

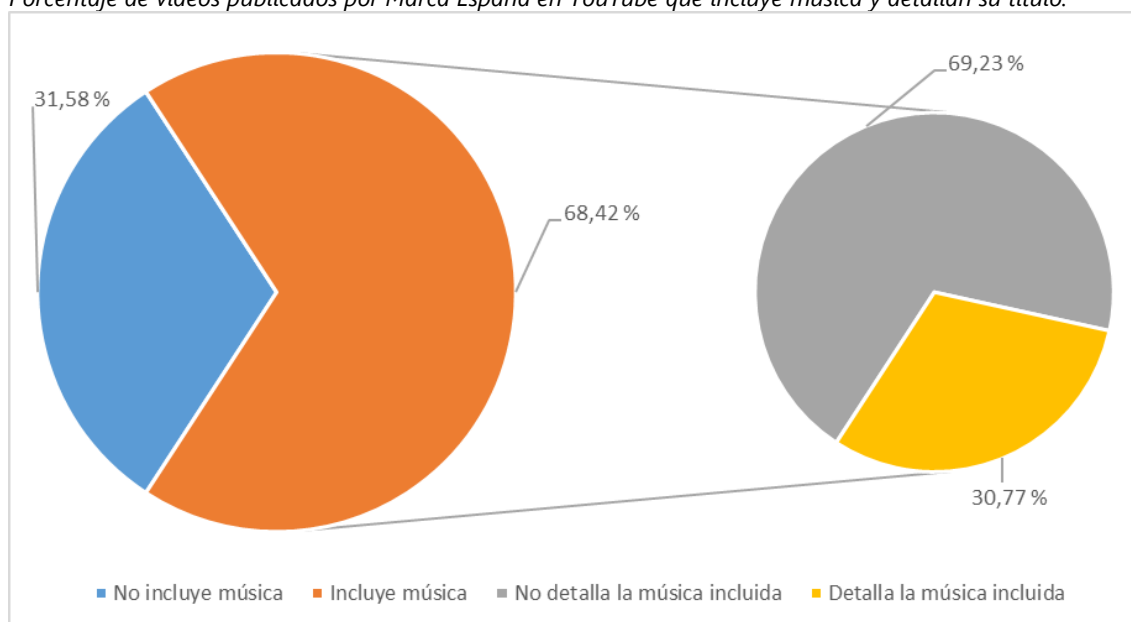
En ese sentido, se ha descubierto que el 84,21 % de los casos cuenta con una descripción detallada del contenido del vídeo, mientras que el 15,79 % restante corresponde a casos en los que la descripción no es detallada. Atendiendo a esta cuestión mes a mes, solo en marzo de 2018 se han descubierto vídeos cuya descripción no es detallada, siendo el único mes en el que aparece esta cuestión. Mientras que todos los vídeos de enero, febrero y abril de 2018 cuentan con una descripción detallada, la totalidad de los vídeos publicados en marzo carece de esta cuestión, no descubriéndose una justificación a este comportamiento, ya que si esto se hubiera producido también en abril podría decirse que se debe a una menor preocupación por el contenido publicado tras el lanzamiento de *España, tan singular como plural*, pero la realidad es que en el último mes de la muestra vuelven a incluirse descripciones detalladas en todos los vídeos subidos al canal.

Esta misma cuestión se ha analizado en torno a la inclusión de música en los vídeos de YouTube de Marca España. En la Figura 114 se puede ver el porcentaje de vídeos que incluyen música y de esos casos, qué porcentaje detalla el título de la música incluida entre las informaciones del vídeo publicado.

Así, se puede ver que la importancia que el ACME da a la presencia de música o sintonías en sus contenidos publicados, ya que está presente en el 68,42 % de los vídeos publicados por Marca España en YouTube entre enero y abril de 2018. De dicha cifra, se descubre que solo en el 30,77 %, es decir, menos de un tercio de los vídeos que incluyen música, se presenta el título y autor de la canción añadida, mientras que los vídeos que incluyen música pero no detallan su autor ascienden al 69,23 %.

Figura 114.

Porcentaje de vídeos publicados por Marca España en YouTube que incluye música y detallan su título.



Fuente: elaboración propia.

Estos datos reflejan que aunque el ACME se preocupa de incluir música en los contenidos que publica en su canal de YouTube, no lo hace tanto de detallar al autor o el título de dichos contenidos. No obstante, se presupone que las sintonías o músicas añadidas por el organismo son de libre acceso y no cuentan con derechos de autor, ya que de hacerlo, la propia plataforma de YouTube podría borrar o limitar el acceso a dichos vídeos.

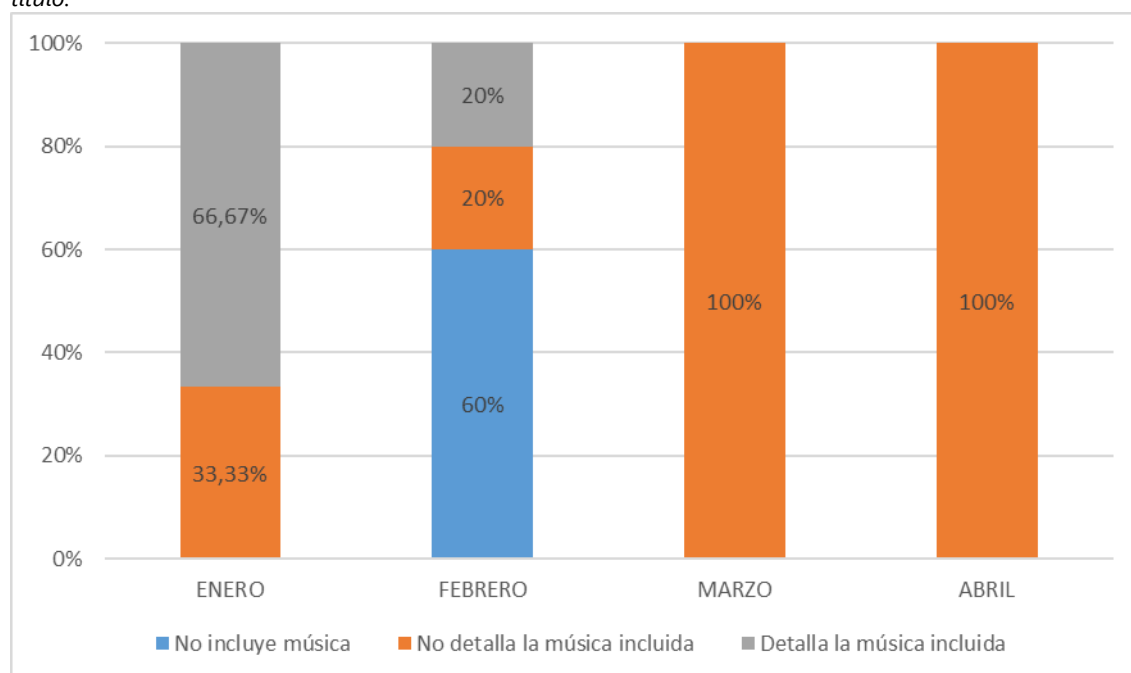
En cuanto a la evolución de esta cuestión conforme avanzan los meses de estudio, se observa en la Figura 115 una tendencia creciente en la falta de detalle sobre la música que se incluye en los vídeos de Marca España en YouTube.

De este modo, se ve que solo en febrero de 2018 se publican vídeos cuyo contenido no incluye ninguna música de fondo (en concreto se trata de una serie de entrevistas a artistas embajadores de la Marca España, vídeos que se publican tanto en castellano como en inglés). En cuanto a la inclusión de información sobre la pista musical, se observa que esta tiene su máximo en enero, con un 66,67 % de los vídeos publicados, mientras que en febrero desciende al 20 % de los vídeos subidos, para luego no volver a detallarse ninguna canción más en lo que queda de meses de estudio. Esta cifra tiene su justificación en el lanzamiento de la campaña *España, tan singular como plural*, cuyos vídeos detallan la música utilizada en su contenido y dentro de la cual se publican dos avances en enero y el vídeo completo en dos idiomas en el mes de febrero,

entendiéndose así la cifra de presencia de vídeos con música detallada. En el resto de meses, el contenido subido, pese a contar con música, no detalla ni título ni autor de la sintonía presente.

Figura 115.

Evolución del porcentaje de vídeos publicados por Marca España en YouTube que incluye música y detallan su título.

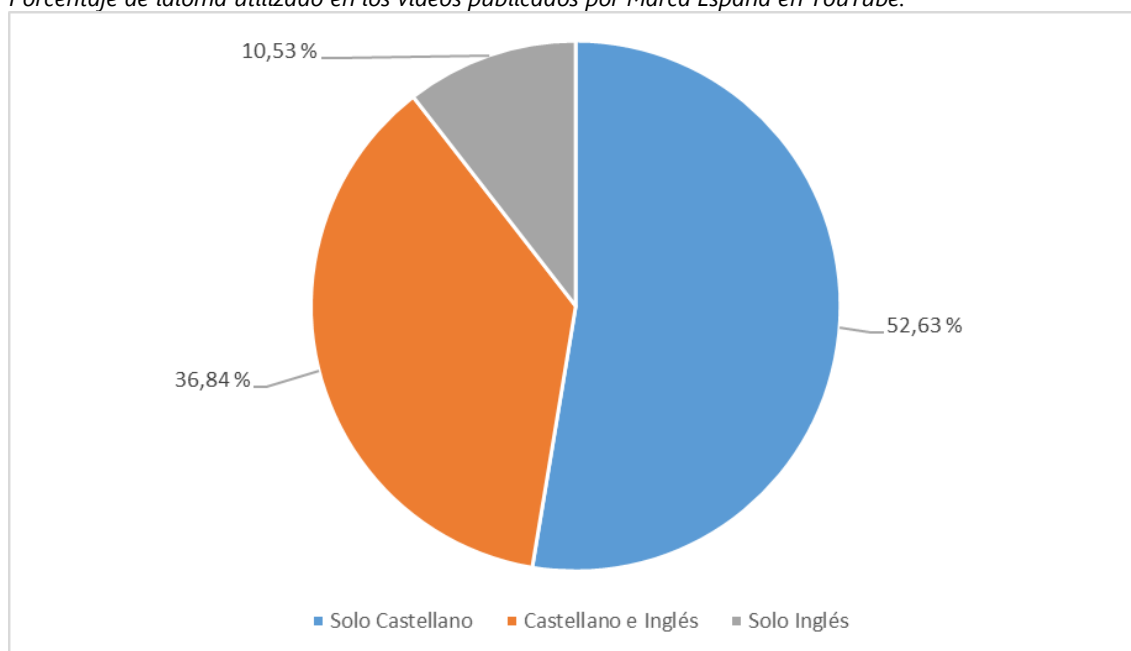


Fuente: elaboración propia.

Otra de las variables estudiadas en este apartado es el del idioma utilizado, algo que ya se ha presentado brevemente líneas más arriba al diferenciar entre el contenido original publicado por Marca España en su canal de YouTube y aquel que se trata de una traducción de dicho contenido original. A partir de esta diferenciación se han descubierto tres tipos de vídeos en lo que al idioma se refiere: vídeos publicados íntegramente en castellano; versiones de estos vídeos publicados íntegramente en inglés y vídeos que se han publicado en castellano e inglés a la vez, que son tanto contenido original (publicado en castellano con subtítulos en inglés) como contenido traducido de otros vídeos originales, pero cuya traducción se limita al título, la descripción, los rótulos y la inclusión de subtítulos, no relocutando la voz en off presente en algunos casos, haciendo que la traducción no sea completa del todo y que estén presentes ambos idiomas.

Figura 116.

Porcentaje de idioma utilizado en los vídeos publicados por Marca España en YouTube.



Fuente: Elaboración propia.

De este modo, como se puede ver en la Figura 116, de los diecinueve vídeos publicados, el 52,63 % son vídeos exclusivamente en castellano, tanto en su descripción y título, como en los rótulos o los testimonios de los protagonistas del mismo, mientras que el 47,37 % restante son vídeos en los que aparece el inglés, ya sea acompañado del castellano (en el 36,84 % de los casos) o en solitario (en el 10,53 % de los vídeos).

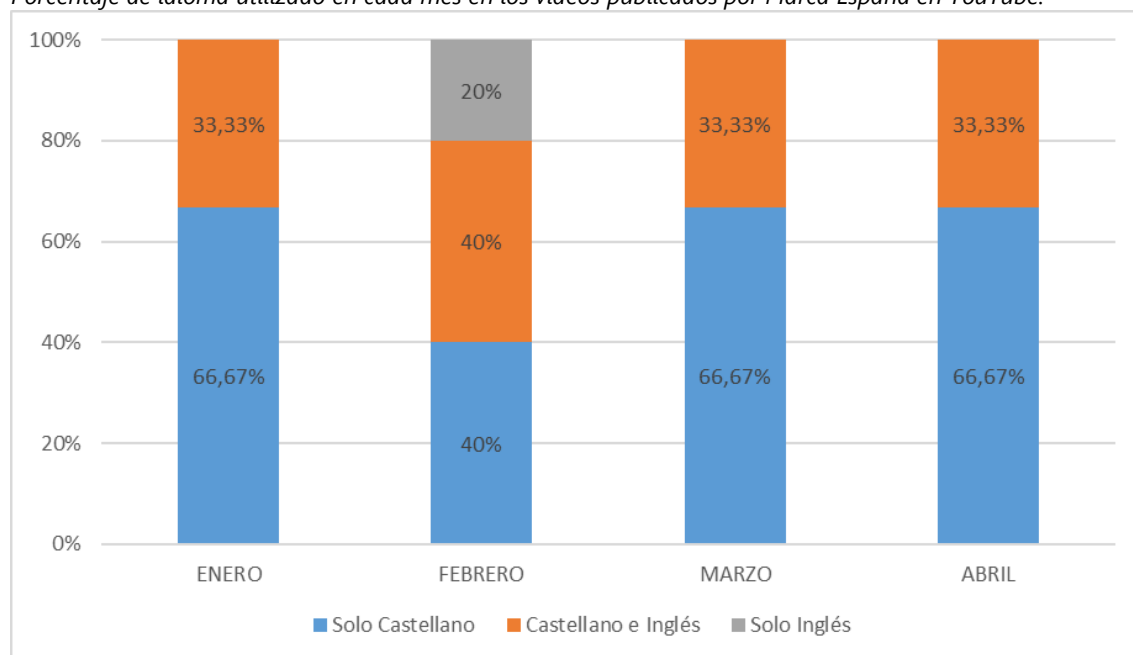
Pese a que los datos presentan que prácticamente la mitad de los vídeos están en castellano y la otra mitad incluyen el inglés, se puede hacer otra lectura, y es que el castellano está presente en el 89,47 % de los vídeos, ya sea en solitario o acompañando de fondo los vídeos traducidos, mientras que el inglés aparece en el 47,37 % de los vídeos, aunque como se ha visto en la forma en que se traducen los vídeos, no se puede decir que la presencia de este idioma sea tan elevada como puede parecer en esa cifra de presencia. Con esto se demuestra una predominancia de nuestro idioma que puede limitar los impactos en el público extranjero, ya que pese a que se hace el esfuerzo en traducir algunos vídeos, no se traducen todos.

En cuanto a su evolución temporal, se puede ver en la Figura 117 la presencia que han tenido los distintos idiomas en los vídeos publicados en cada uno de los meses que componen la muestra de estudio, donde se puede comprobar la predominancia del

castellano en los vídeos publicados por Marca España en su canal de YouTube mes a mes, no solo por la cifra de vídeos íntegramente en castellano, sino por el hecho de que en los meses de enero, marzo y abril de 2018, la totalidad de los vídeos subidos al canal de YouTube cuentan con la presencia del castellano, ya sea en exclusiva o acompañando al inglés.

Figura 117.

Porcentaje de idioma utilizado en cada mes en los vídeos publicados por Marca España en YouTube.



Fuente: Elaboración propia.

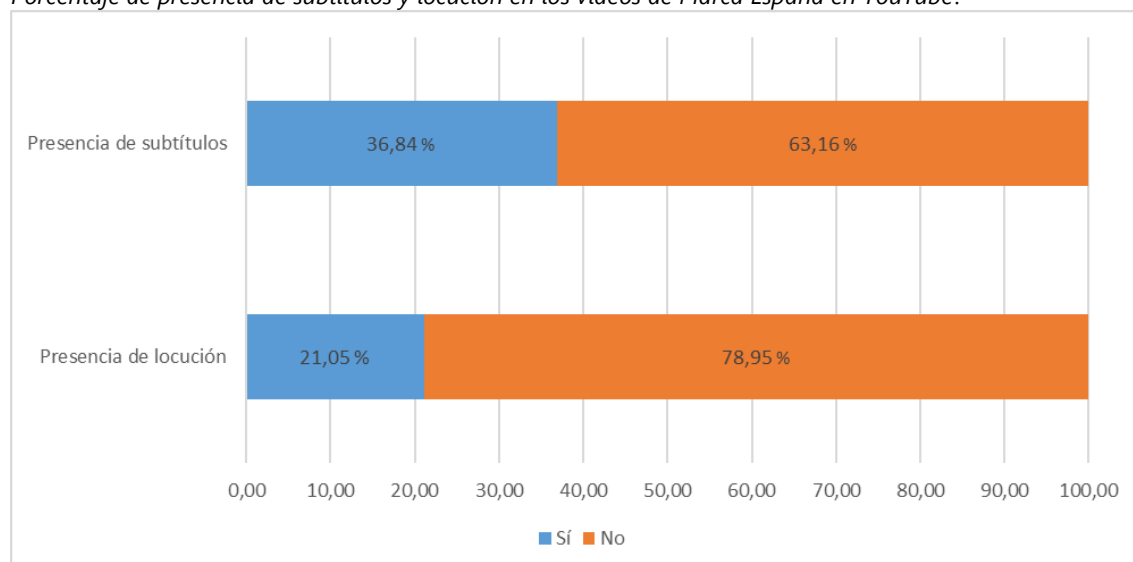
Más allá de ese dato, se observa la aparición de un 20 % de presencia en el mes de febrero de 2018 de vídeos publicados íntegramente en inglés, algo que no ocurre en el resto de meses. Esta aparición se justifica con el lanzamiento del vídeo de la campaña de *España, tan singular como plural*, que, a diferencia de su avance, no cuenta con locución, sino solo con rótulos, haciendo que su traducción sea íntegra al no escucharse de fondo la locución castellana con subtítulos en inglés (algo que sí ocurre en el mes de enero con la publicación del avance de la campaña).

Además de este caso, también se ha identificado como un ejemplo de vídeo íntegramente en inglés el contenido que se publica con motivo del recibimiento de los tres ganadores del concurso 'Hola España', en cuyo vídeo principal hablan en inglés con subtítulos en castellano, pero que en la versión traducida se deja su voz sin subtítulos, haciendo que el inglés sea el único idioma presente en el material publicado.

Relacionado con el idioma utilizado, aparecen las variables de la presencia de subtítulos (incluidos en aquellos vídeos con dos idiomas) y de locución en los vídeos subidos al canal de Marca España en YouTube entre enero y abril de 2018. Así, la Figura 118 recoge el porcentaje de vídeos que incluyen estas dos cuestiones a lo largo del periodo muestral.

Figura 118.

Porcentaje de presencia de subtítulos y locución en los vídeos de Marca España en YouTube.



Fuente: Elaboración propia.

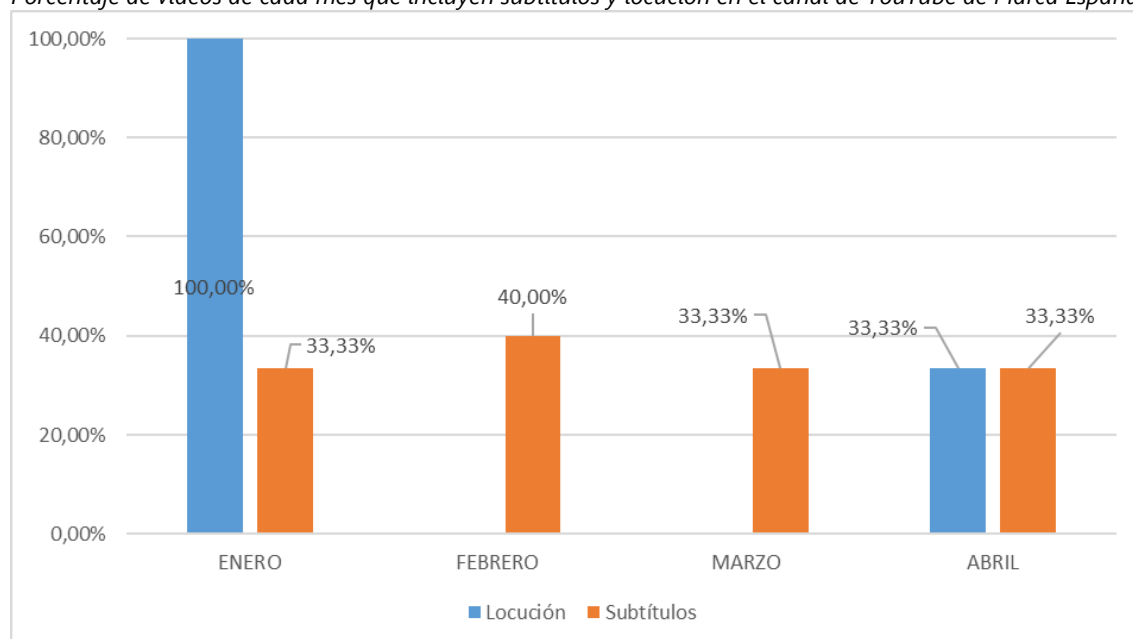
Empezando por los subtítulos, se observa que su presencia no es mayoritaria y que se incluyen en el 36,84 % de los vídeos, cifra que coincide con el porcentaje de vídeos en los que aparece tanto el castellano como el inglés. De este modo, se descubre que la única función que el ACME da a los subtítulos en su canal de YouTube es la de traducir de un idioma al otro lo que se dice con palabras, dejando de lado otras funciones como podría ser la transcripción de lo que se dice para que el mensaje llegue a usuarios con discapacidad auditiva que no pueden escuchar el contenido de los vídeos.

En cuanto a la locución, la Figura 118 muestra que aparece una voz en off en el 21,05 % de los vídeos analizados de Marca España, demostrando que esta forma de aportar información en los vídeos no es la prioritaria para el ACME, ya que contrasta con lo comentado sobre la presencia de rótulos en todos los vídeos que componen la muestra. Una locución que además no se traduce a otro idioma, sino que se mantiene en castellano, aunque el vídeo cuente con rótulos y subtítulos en inglés, reflejando una posible menor preocupación de Marca España por adecuar sus contenidos al público extranjero.

En cuanto a la presencia de estas cuestiones en los distintos meses de la muestra analizada, la Figura 119 recoge el porcentaje de vídeos que incluyen tanto locución como subtítulos en sus contenidos, entendiéndose que el porcentaje restante en cada mes supone los vídeos que no incluyen estas cuestiones.

Figura 119.

Porcentaje de vídeos de cada mes que incluyen subtítulos y locución en el canal de YouTube de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Empezando por los subtítulos, se observa una presencia constante a lo largo de los distintos meses analizados, contando un tercio de los vídeos publicados por Marca España en enero, marzo y abril de 2018 con este elemento, mientras que en febrero la cifra de vídeos con subtítulos se eleva ligeramente hasta el 40 %, debido sobre todo a la publicación de cuatro vídeos que suponen traducciones de contenido original publicado ese mismo mes. Más allá de esta cuestión, no se ha descubierto que la presencia de subtítulos vaya relacionada con la mayor o menor actividad en YouTube o que tenga relación con el calendario de la campaña *España, tan singular como plural* publicada en febrero de 2018.

Más irregular es la presencia de locuciones en los vídeos analizados a lo largo de los cuatro meses, contando todos los contenidos publicados en enero por parte de Marca España con esta cuestión, cifra que baja hasta el 33,33 % de los vídeos en el mes de abril, no apareciendo ningún caso en los meses centrales del periodo muestral. En esta ocasión sí que se puede observar un cambio de comportamiento en el canal de YouTube de

Marca España, con una presencia constante de locuciones en los vídeos de enero de 2018, que luego se detiene con la publicación de la campaña *España, tan singular como plural*, que parece marcar un punto y aparte en la utilización de este recurso, ya que pese a que en abril se registra un caso en el que aparece un vídeo con locución, este se trata de una traducción al inglés de un contenido publicado en enero. Todo ello pese a que en el primer mes es cuando se publica el avance de la campaña de Marca España, un avance que, a diferencia del vídeo completo, sí que cuenta con locución.

Para acabar el análisis de las variables cualitativas del canal de Marca España en YouTube, tal y como se ha hecho también con los perfiles de Facebook y Twitter, es turno ahora de presentar los datos recogidos sobre la inclusión de etiquetas e hiperenlaces en los vídeos de Marca España (en concreto en sus descripciones, al ser el espacio habilitado por la plataforma para la inclusión de contenido en forma de texto) y sus distintas tipologías.

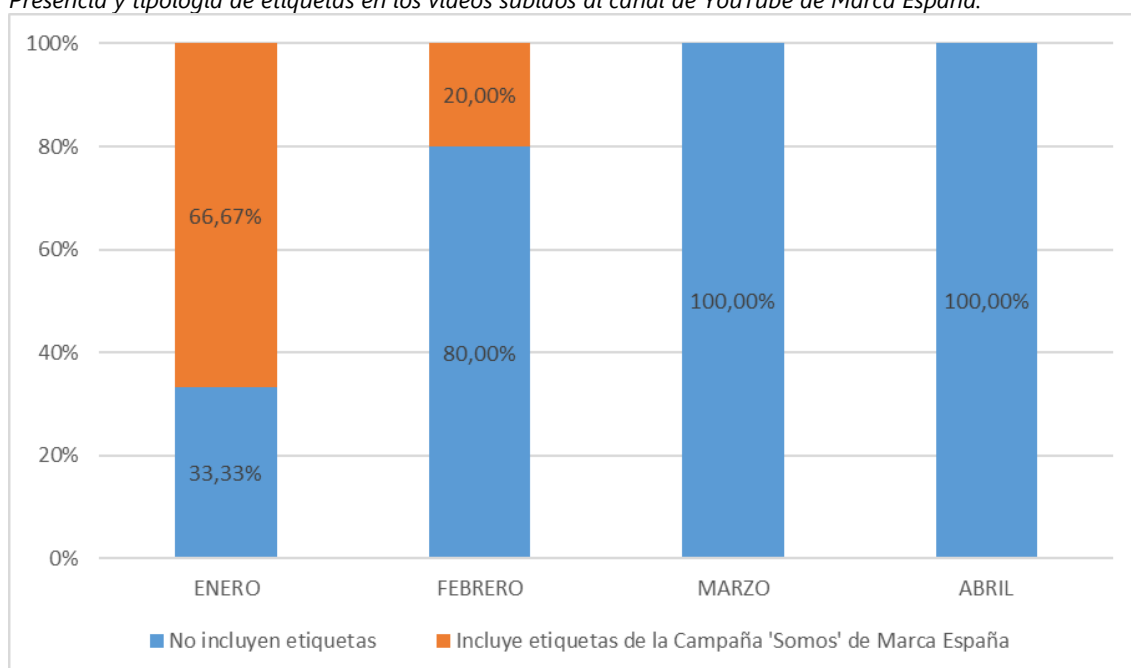
Empezando con la presencia de *hashtags* en los vídeos de YouTube publicados por Marca España entre enero y abril de 2018, cabe reseñar que solo el 21,05 % de los vídeos analizados incluía una etiqueta en su descripción, cifra muy inferior a la que presentaba esta variable en las redes sociales de Facebook y Twitter, donde el ACME sí que se preocupaba más de añadir estas cuestiones a sus comunicaciones, pese a que en YouTube mantiene la misma función de agrupar contenidos en torno a la temática de la etiqueta en cuestión, aumentando el alcance de los contenidos que incluyen dicho *hashtag* entre los usuarios de la plataforma.

También es inferior la variedad en cuanto a la tipología de las etiquetas añadidas, ya que todos los *hashtags* presentes en los vídeos analizados corresponden al mismo grupo, el de aquellas etiquetas que se incluyen dentro de la campaña 'Somos' de Marca España.

Al respecto, la Figura 120 recoge la presencia de las etiquetas de este tipo a lo largo de los distintos meses que componen la muestra.

Figura 120.

Presencia y tipología de etiquetas en los vídeos subidos al canal de YouTube de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa en esta Figura 120 una tendencia decreciente en lo que a la presencia de las etiquetas en el canal de YouTube de Marca España se refiere, pasando de estar presente en dos tercios de los vídeos publicados en enero de 2018, a solo el 20 % en febrero del mismo año, para luego dejar de tener presencia en los dos meses restantes de la muestra. De nuevo el comportamiento de Marca España en torno a las etiquetas tiene su base en la campaña *España, tan singular como plural*, añadiendo estos *hashtags* en los vídeos relacionados con la campaña, vídeos que suponen el 66,67 % en enero y el 20 % en febrero. Todo esto se produce pese a que la utilización del 'Somos' en redes sociales es anterior al lanzamiento de la campaña del año 2018 y, curiosamente, deja de utilizarse una vez se presenta el vídeo institucional completo en febrero del mismo año.

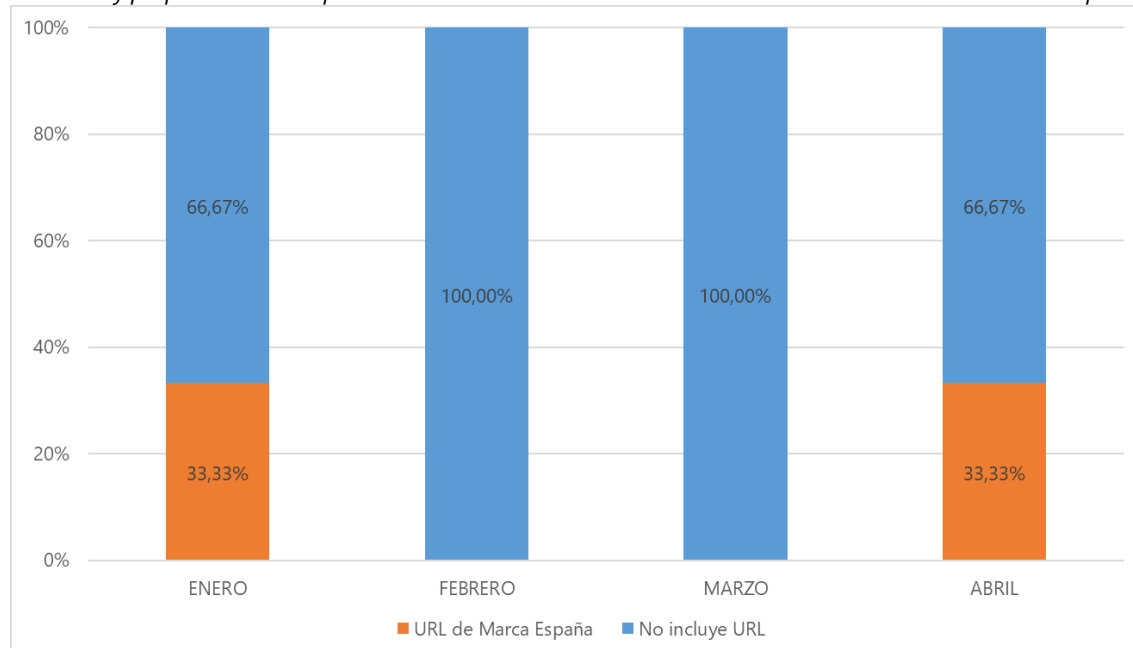
Para acabar, en lo referente a la presencia de hiperenlaces en los vídeos publicados en el canal de YouTube de Marca España, se observan unas cifras incluso inferiores a las que registran las etiquetas. Solo el 10,53 % de los vídeos publicados incluye un *link* en su descripción, que además redirige en todos los casos a la web de Marca España, no apareciendo una variedad en la propiedad de los hiperenlaces.

En cuanto a su evolución mensual, como se ve en la Figura 121 y a diferencia del caso de las etiquetas, no se observa una tendencia creciente o decreciente en la presencia de los

hiperenlaces, apareciendo estos en el 33,33 % de los vídeos publicados en enero y en abril de 2018. De hecho, la presencia de links en los vídeos se limita a un vídeo publicado en enero, en el que se añade un enlace a la noticia de la web de Marca España, vídeo cuya traducción se sube a YouTube en abril, cuando se vuelve a incluir el mismo enlace, aunque la descripción esté en inglés.

Figura 121.

Presencia y propiedad de los hiperenlaces añadidos en los vídeos subidos al canal de YouTube de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

De este modo quedan analizadas los datos cualitativos en lo referente al canal de YouTube de Marca España, un canal en el que se ha visto que el ACME podría aumentar sus impactos sobre todo con un mayor uso de las etiquetas y con unas traducciones más cuidadas que atraigan al público extranjero a los contenidos de la marca país española.

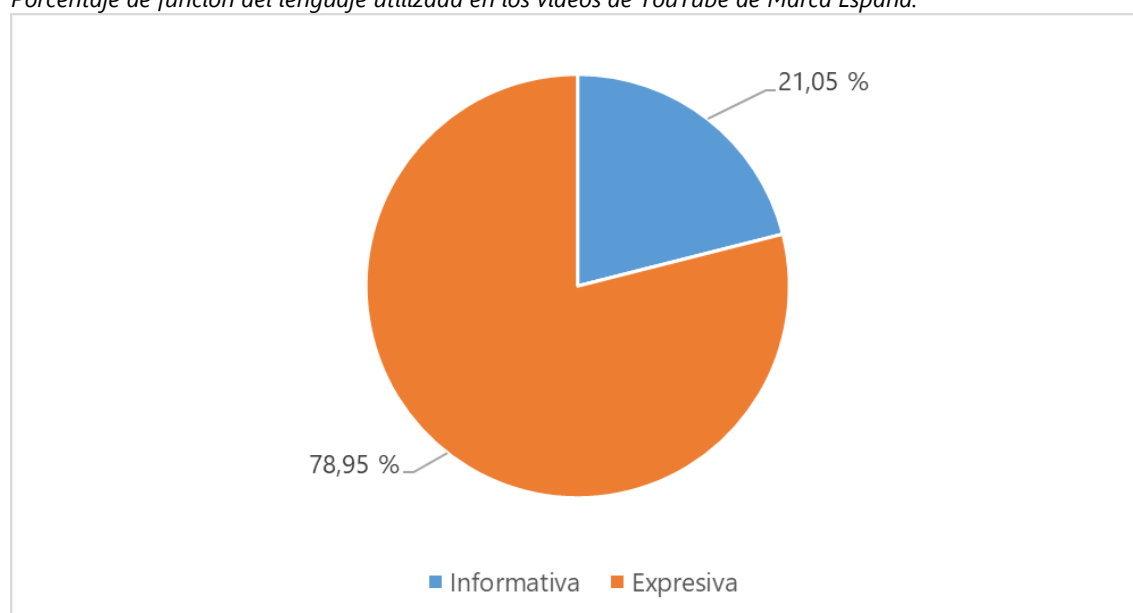
4.2.3.3. Tipología de contenido de Marca España en YouTube

Tras el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos en el canal de YouTube de Marca España, llega el momento de analizar qué se ha comunicado en los vídeos publicados en esta red social entre enero y abril de 2018, estudiando, como en los casos de Facebook y Twitter, la función del lenguaje, la acción presentada, el agente de Marca España presentado, así como los valores y beneficios presentes en dichos vídeos de YouTube.

Al igual que ocurría en el caso de Facebook, a la hora de realizar y publicar vídeos en YouTube se puede argumentar que existía una función poética latente por parte del ACME, en tanto que se busca la belleza de las imágenes que se muestran, no obstante, se ha considerado la función del lenguaje principal para cada uno de los vídeos. La Figura 122 muestra el porcentaje de funciones del lenguaje presentes en los vídeos analizados en el canal de YouTube de Marca España.

Figura 122.

Porcentaje de función del lenguaje utilizada en los vídeos de YouTube de Marca España.



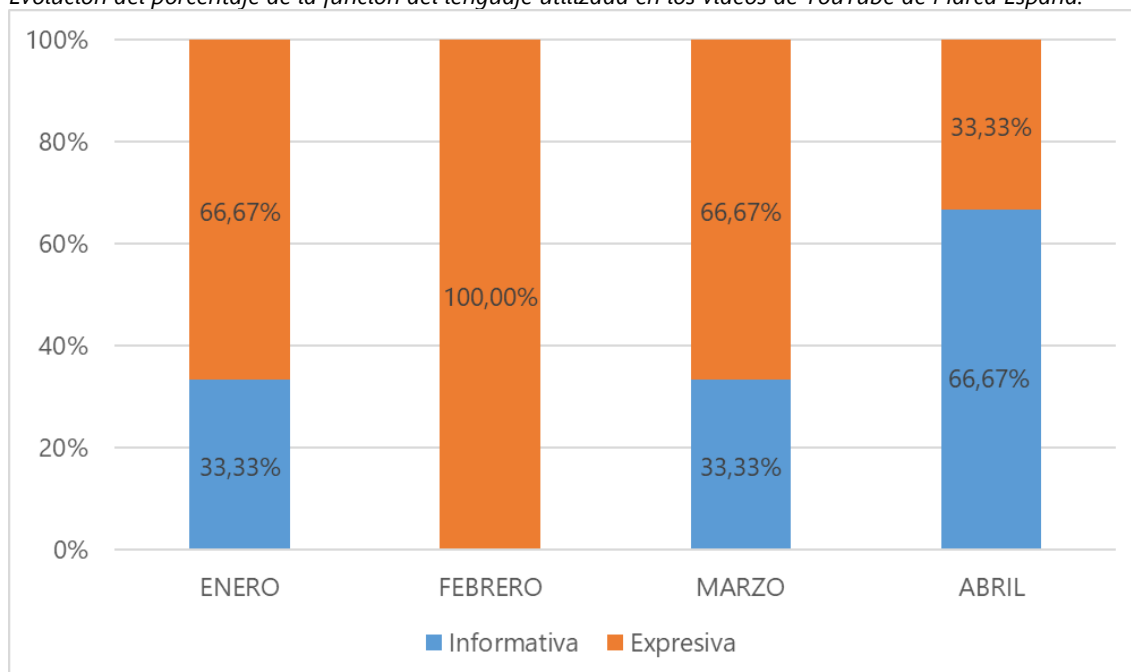
Fuente: Elaboración propia.

Se observa en esta Figura 122 que en YouTube solo se han identificado dos funciones del lenguaje, la informativa y la expresiva, dentro de las que aparece una clara superioridad de la función expresiva, presente en el 78,95 % de los vídeos analizados, mientras que la función informativa se limita a aparecer en el 21,05 % de los casos. Esto se justifica con la aparición de entrevistas a personalidades de renombre o declaraciones de participantes en distintos eventos que aportan su opinión sobre Marca España o sobre cuestiones anexas, valorando unos hechos y expresando una opinión, haciendo que este tipo de función sea la mayoritaria y limitando la función informativa a vídeos en los que Marca España aporta datos o cifras sobre cuestiones como el castellano y su alcance o sobre la igualdad en España el Día de la Mujer.

En cuanto a la evolución de la presencia de estas funciones a lo largo de los meses que componen la muestra, la Figura 123 recoge el porcentaje que han presentado las distintas funciones en cada uno de los meses de estudio.

Figura 123.

Evolución del porcentaje de la función del lenguaje utilizada en los vídeos de YouTube de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

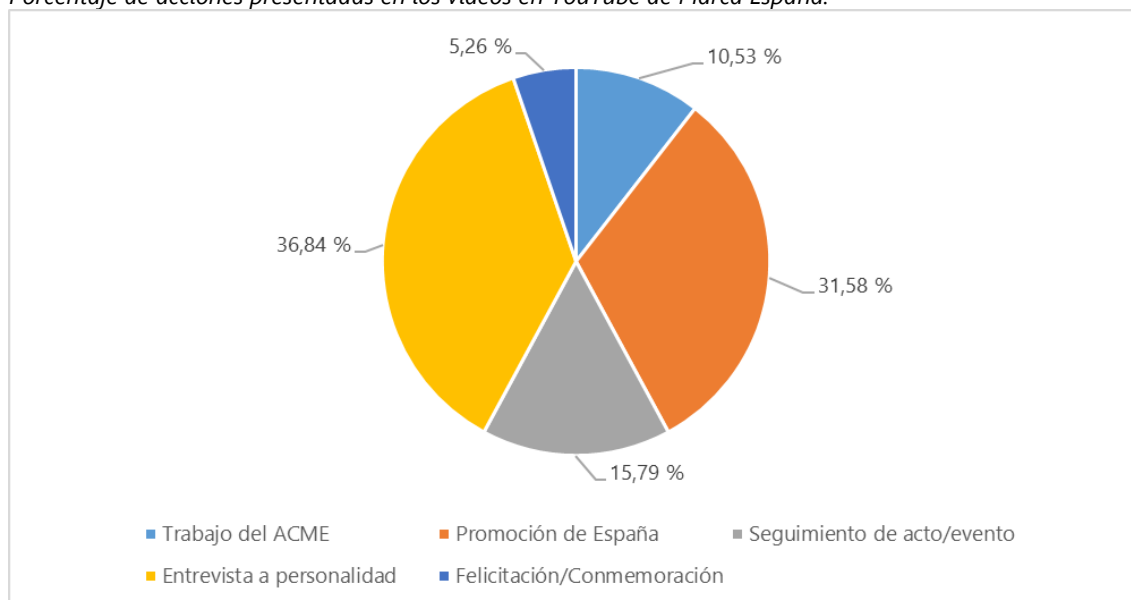
Se observa un incremento en marzo y abril de 2018 de la función informativa, función que en enero cuenta con un 33,33 % pero que en febrero desaparece, tanto por la publicación de la campaña *España, tan singular como plural* como por la presencia de una serie de vídeos en los que se entrevista a Embajadores de la Marca España y cuya función mayoritaria en dichos vídeos es la expresiva. En cambio, en marzo con la presencia del Día de la Mujer y en abril tanto por la traducción de un vídeo que presenta cifras del castellano en el mundo, como por el Día del Libro esta función informativa aumenta su presencia en los registros de dichos meses.

Se observa pues que tanto por la presencia de entrevistas y declaraciones de personas destacadas en algunos eventos seguidos como por la propia campaña institucional de Marca España la función expresiva logra una gran presencia. Sin embargo, la publicación de vídeos con datos y cifras sobre cuestiones relacionadas con la Marca España hace que la función informativa también tenga presencia en los vídeos publicados por el organismo en YouTube.

Continuando con los elementos presentes en la comunicación en YouTube de Marca España, se reflejan en la Figura 124 los datos relacionados con las acciones presentadas en los vídeos subidos al canal del organismo durante el periodo muestral.

Figura 124.

Porcentaje de acciones presentadas en los vídeos en YouTube de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que tanto las entrevistas a personalidades como la promoción de España copan casi un tercio de las acciones comunicativas presentadas en el canal de YouTube de Marca España entre enero y abril de 2018, suponiendo el 36,84 % y el 31,58 % de las acciones analizadas, respectivamente. Por detrás, con una presencia del 15,79 % aparece el seguimiento de actos o eventos de distinta naturaleza y que tienen un impacto positivo en la Marca España. Estas cifras guardan relación con lo comentado sobre la función expresiva, que es la predominante tanto en las entrevistas y recogidas de testimonios de los participantes en eventos, como en aquel contenido en el que se promociona al país a través de sentimientos y no de datos, mostrando una postura hacia los hechos presentados.

Por el contrario, el trabajo del ACME supone la principal acción llevada a cabo, presente en el 10,53 % de los vídeos publicados. Se puede argumentar que realmente todos los vídeos implican un trabajo por parte del organismo y no dejaría de ser cierto, pero en los casos señalados se muestra al ACME como realizador de la acción, como por ejemplo en los vídeos en los que se hace seguimiento de los ganadores del concurso 'Hola,

España’, donde el organismo impulsa la iniciativa y acompaña a estas personas en su estancia en España.

Figura 125.
Captura del vídeo publicado en el canal de YouTube de Marca España sobre el Día de la Mujer.

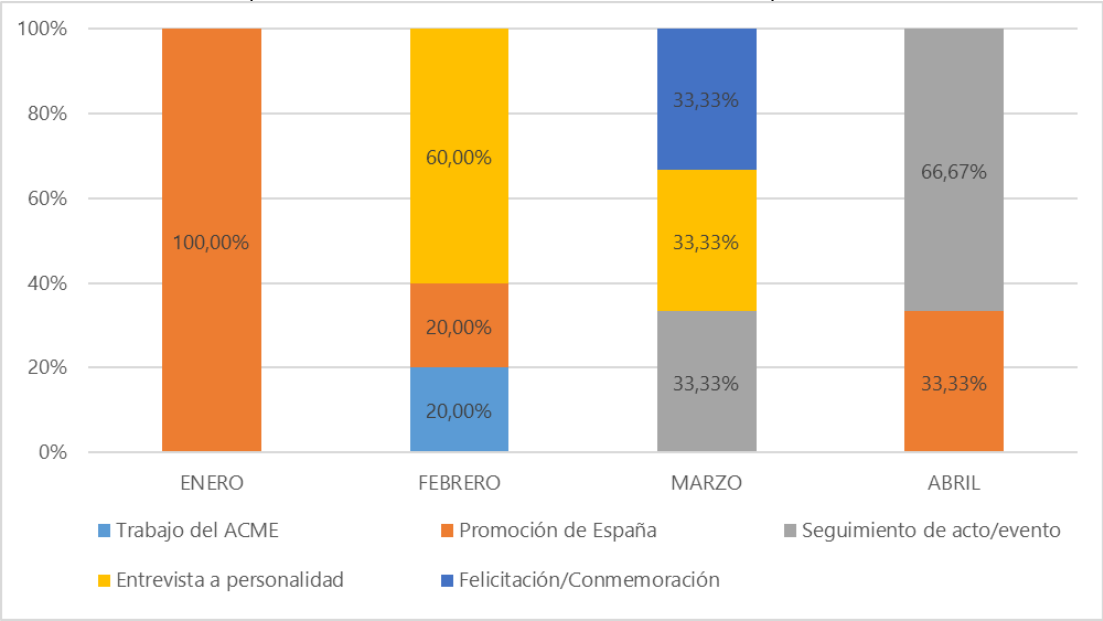


Fuente: Marca España (8 de marzo, 2018).

Por último, la conmemoración de días señalados supone el 5,26 % de los vídeos publicados, donde aparece el caso del Día de la Mujer, visible en la Figura 125.

En cuanto a la evolución mensual de las distintas acciones llevadas a cabo, en la Figura 126 se recogen las distintas presencias de cada una de las acciones analizadas en los meses que componen la muestra.

Figura 126.
Evolución de las acciones presentadas en los vídeos en YouTube de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

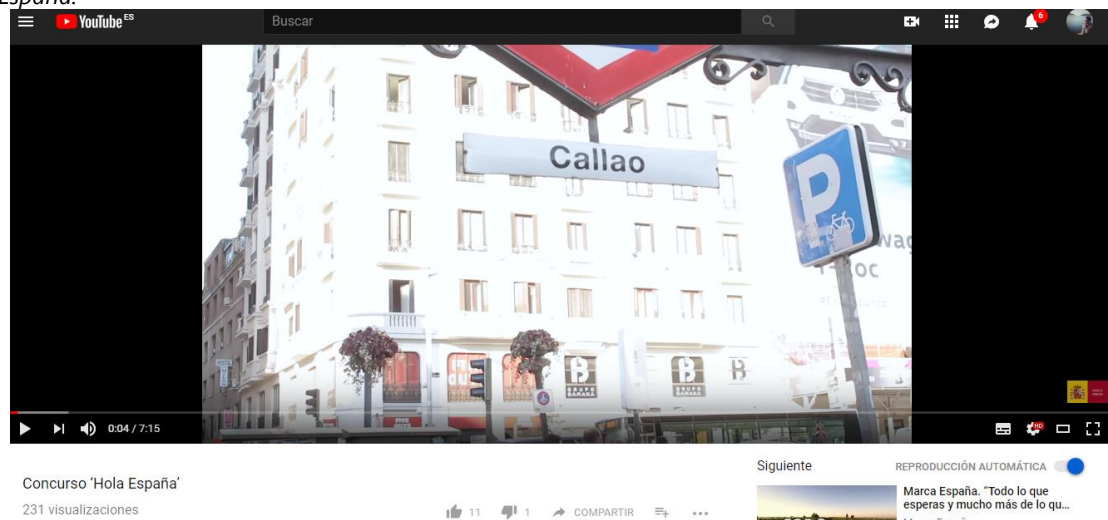
En primer lugar, se puede ver cómo la promoción de España cuenta con un comportamiento relacionado directamente con el calendario de la campaña *España, tan singular como plural*, contando en enero de 2018 con un 100 % de presencia, mes en el que se publica el avance del vídeo y otro vídeo relacionado sobre el castellano y en febrero de 2018 un 20 % de presencia que se identifica con la publicación de los vídeos de la campaña. En abril ese 33,33 % se justifica con la publicación de la traducción del vídeo sobre el castellano que aparece en enero.

Lo mismo se podría decir de la presencia de entrevistas a personalidades, y es que tras la publicación del vídeo de la campaña institucional aparece una serie de entrevistas en febrero que suponen el 60 % de los vídeos publicados ese mes, entrevistas que buscan el testimonio de artistas embajadores de la Marca España. Esta preocupación por entrevistar a personalidades parece reducirse en el mes de marzo, donde ya solo supone el 33,33 %, para luego desaparecer en el mes de abril.

Asimismo, desde marzo de 2018, se observa un incremento de los vídeos en los que se realiza un seguimiento de actos o eventos, que pasan de no aparecer en enero y febrero de 2018, a contar con un 33,33 % de presencia en marzo y un 66,67 % en abril, aunque pueden tener su justificación en las fechas que se celebran dichos eventos que hacen que se realice un seguimiento en un mes u otro.

Figura 127.

Captura del vídeo publicado sobre los ganadores del concurso 'Hola, España' en el canal de YouTube de Marca España.



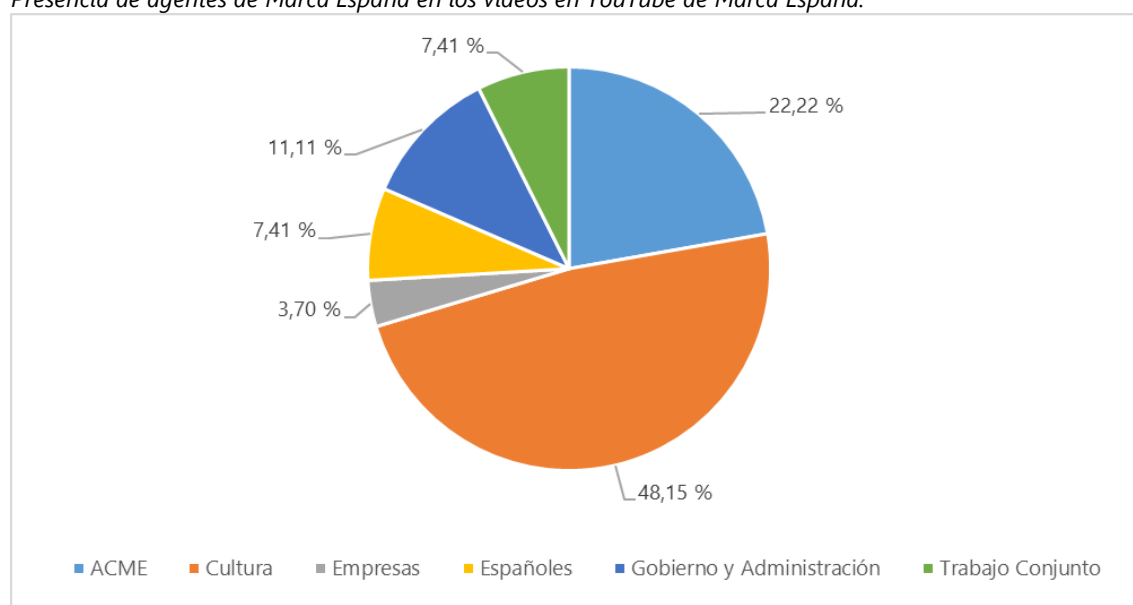
Fuente: Marca España (22 de febrero, 2018).

Por último, también justificándose con el propio calendario, aparecen esporádicas presencias de los vídeos en los que se habla del trabajo del ACME, con presencia solo en febrero de 2018 coincidiendo con el seguimiento del concurso 'Hola, España' (Figura 127); y en los que se conmemora o felicita un día señalado, como es el Día de la Mujer en marzo.

Pasando a analizar la presencia de agentes de Marca España dentro de los vídeos analizados en el perfil de YouTube del organismo, la Figura 128 recoge la presencia que han tenido distintos actores a lo largo del periodo muestral.

Figura 128.

Presencia de agentes de Marca España en los vídeos en YouTube de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que la cultura es el principal agente presente en los vídeos de YouTube de Marca España, contando con una presencia del 48,15 % y siendo el agente que más ha aparecido a lo largo del estudio, tanto en forma de entrevistas a personalidades de renombre del mundo cultural, como en vídeos que destacan la importancia del castellano en el mundo o que conmemoran el Día del Libro.

En segundo lugar, aparece el ACME con un 22,22 % de presencia, dato que, como en el caso anterior de las acciones llevadas a cabo, se podría decir que el ACME ejerce de actor en todos los vídeos, sin embargo, se han recogido aquellos casos en los que el organismo aparece como actor expreso, como por ejemplo en los vídeos relacionados con el vídeo de la campaña institucional.

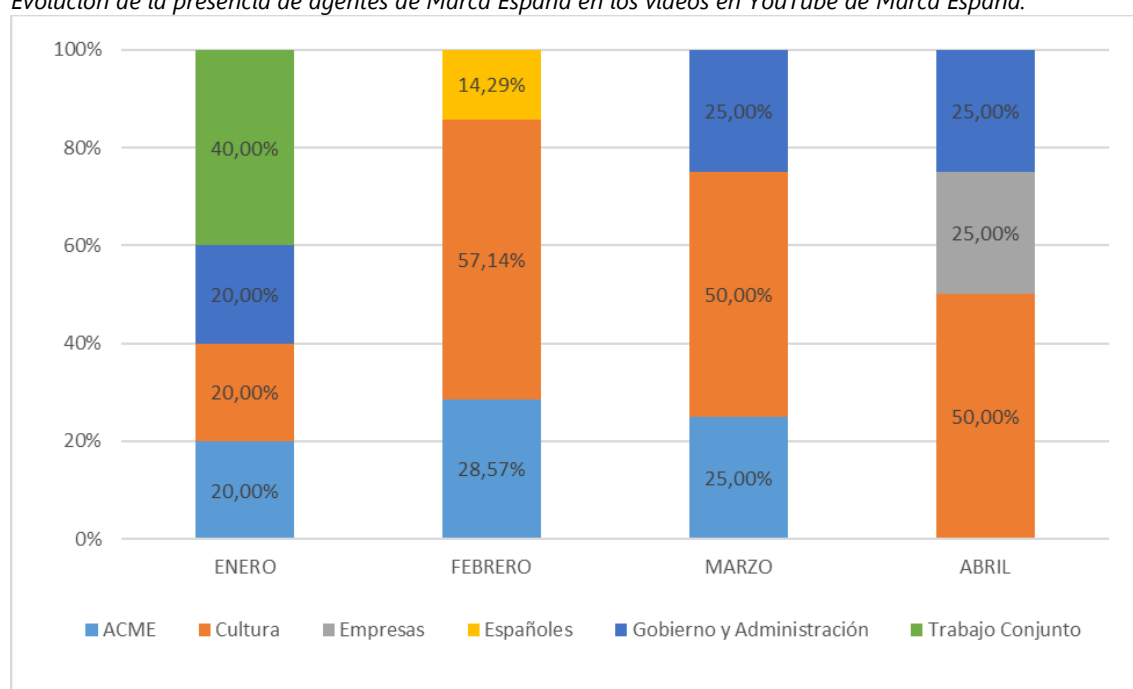
En cuanto al resto de agentes, se ve en la Figura 128 que tanto los españoles, como el Gobierno y el trabajo conjunto aparecen con un porcentaje de presencia similar, con un ligero aumento en el caso del Gobierno que supone el 11,11 %, mientras que el resto de agentes se quedan en el 7,41 %.

Por último, destaca la poca presencia de las empresas como agentes de Marca España, que suponen apenas el 3,70 % de los agentes, dejando entrever que la comunicación realizada entre enero y abril de 2018 en YouTube por parte de Marca España tiene un carácter más cultural que económico en lo referente a los agentes impulsores de esta.

En cuanto a su comportamiento mensual, la Figura 129 recoge el porcentaje de presencia de los distintos actores en los vídeos de YouTube de Marca España en cada uno de los meses que componen la muestra.

Figura 129.

Evolución de la presencia de agentes de Marca España en los vídeos en YouTube de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

En esta Figura 129 se puede observar que la cultura está presente en todos los meses de la muestra, entendiéndose así su presencia mayoritaria en el global de los agentes, llegando a suponer el 57,14 % de los agentes referenciados durante febrero de 2018, coincidiendo con la publicación de las entrevistas mencionadas en otros apartados.

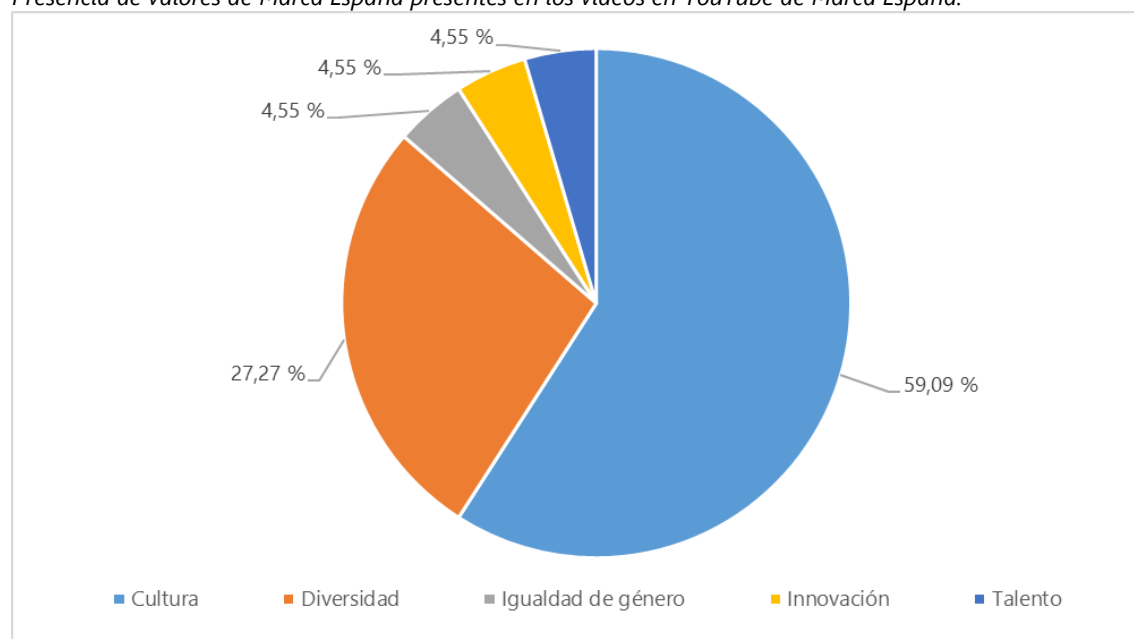
Tras la cultura, aparecen el Gobierno y el ACME como agentes más referenciados, con cifras que oscilan entre el 20 y el 30 % en aquellos meses en los que tienen presencia. Mientras que en el caso del ACME se puede entender esta presencia por el recorrido de la campaña *España, tan singular como plural*, no se ha encontrado un motivo que justifique las referencias intermitentes al Gobierno como agente, apareciendo en un vídeo de enero y su traducción en abril y en el vídeo del Día de la Mujer en marzo.

Por último, también relacionado con la campaña institucional, aparece la mención a los españoles en febrero de 2018, siendo el único mes (y los únicos vídeos) en los que aparecen como agentes de la Marca España, con un 14,29 % de presencia en dicho mes, mientras que el trabajo conjunto aparece referenciado en el 40 % de las veces en el mes de enero, coincidiendo con el avance de la campaña institucional. Curiosamente, se ha categorizado de forma diferente la presencia de agentes entre el avance y el vídeo de la campaña por la forma en que se cuenta ese contenido, siendo en el primero el trabajo conjunto y en el segundo los españoles, el sector cultural y el ACME.

El siguiente de los elementos cualitativos analizados en los vídeos publicados por Marca España en YouTube es el de los valores comunicados, cuya presencia a lo largo del periodo muestral se puede observar en la Figura 130.

Figura 130.

Presencia de valores de Marca España presentes en los vídeos en YouTube de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa en esta Figura 130, al igual que ocurría en los agentes, la superioridad que obtiene la cultura como uno de los valores más comunicados por Marca España, suponiendo el 59,09 % de estos, siendo el valor mayoritario que el organismo ha presentado en sus vídeos de YouTube entre enero y abril de 2018, tanto por las entrevistas a personalidades de la cultura, como por los vídeos que hablan del idioma y el patrimonio español.

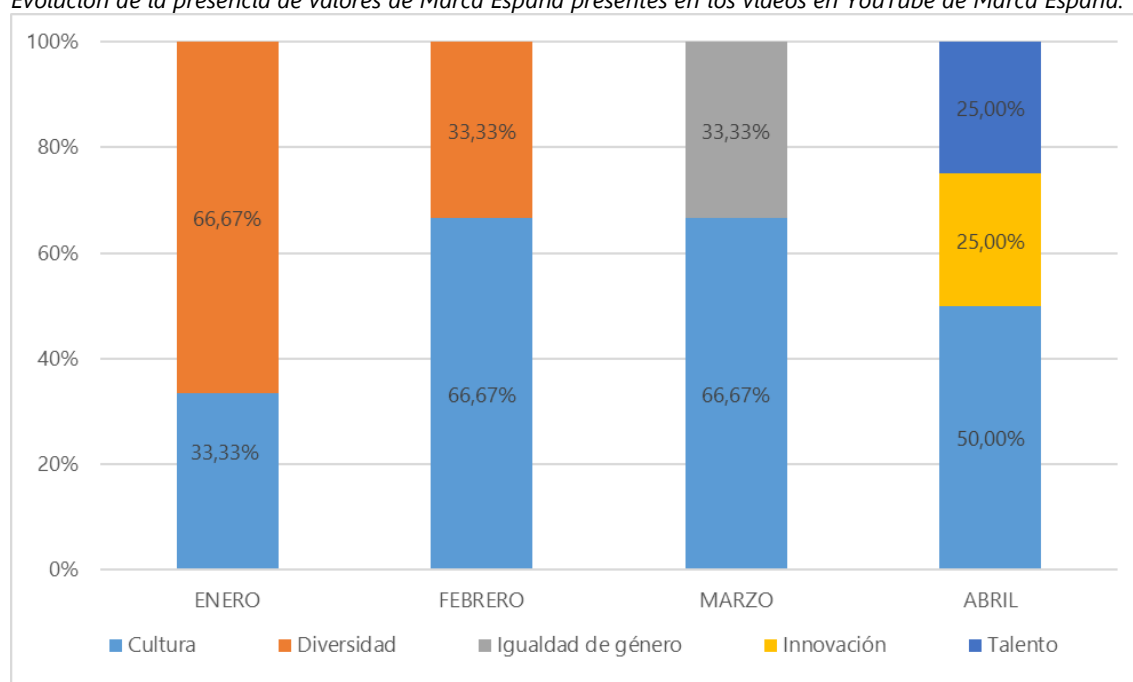
Tras esta superioridad del valor cultural, aparece con un 27,27 % el valor de la diversidad, cuestión central de la campaña *España, tan singular como plural*, que aboga por la diversidad y la pluralidad del país como argumento central del vídeo y de su avance.

Por último, con un 4,55 % de presencia cada uno aparecen los valores de la igualdad de género, el talento y la innovación, presentes en menor medida que los dos valores anteriores y que han limitado su presencia a vídeos puntuales como pueden ser el del Día de la Mujer o el del seguimiento del evento StartUp y Olé con empresas.

En cuanto a su evolución temporal, la Figura 131 recoge qué presencia han tenido los distintos valores en los vídeos de YouTube de Marca España a lo largo de los meses que componen la muestra de estudio.

Figura 131.

Evolución de la presencia de valores de Marca España presentes en los vídeos en YouTube de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa en esta Figura 131 que la presencia del valor cultural es constante a lo largo de los cuatro meses de estudio, siendo mayoritaria en febrero y marzo (con un 66,67 % de presencia) y en abril, donde alcanza la mitad de los valores comunicados.

Asimismo, se confirma la relación del valor de la diversidad con la campaña institucional del organismo, suponiendo el 66,67 % de los valores comunicados en enero y el 33,33 % de los que se comunican en febrero de 2018, meses en los que el organismo publica el avance y el vídeo institucional completo, pero que luego desaparece de los vídeos de Marca España en los meses restantes de la muestra.

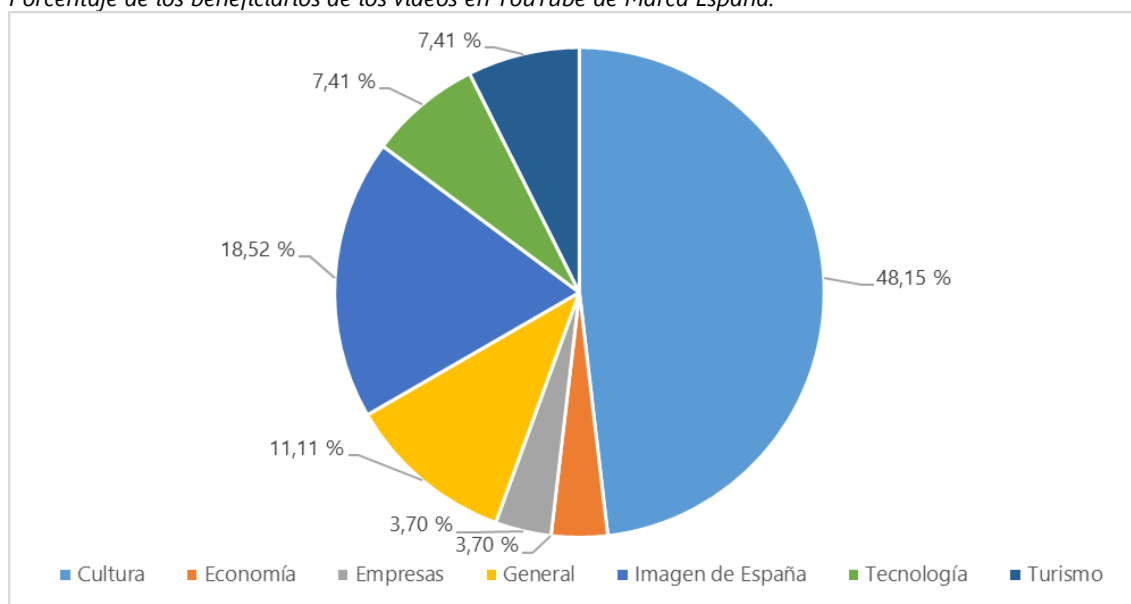
En cuanto al resto de valores, no parecen responder a una voluntad concreta del organismo por potenciarlos (como sí puede argumentarse en el caso de la cultura y la diversidad). Se observa que el valor de la igualdad de género aparece coincidiendo con el Día de la Mujer, mientras que los valores de innovación y talento aparecen cuando se celebra un evento relacionado con innovación empresarial y talento de los jóvenes españoles, respondiendo estas apariciones al calendario de eventos y conmemoraciones y no a la voluntad del ACME de potenciar estas cuestiones en su comunicación en YouTube, más allá de la voluntad de publicar un vídeo sobre el evento o la conmemoración.

Para acabar con el análisis cualitativo de YouTube es turno ahora de analizar a quién ha beneficiado la comunicación realizada en la plataforma audiovisual por parte de Marca España entre enero y abril de 2018. En ese sentido, la Figura 132 recoge el porcentaje de estos beneficiarios durante el periodo muestral.

Como en las variables anteriores, la cultura vuelve a mantener su superioridad entre los beneficiarios de la comunicación realizada en YouTube de Marca España entre enero y abril de 2018, suponiendo el 48,15 % del total y superando holgadamente al resto de opciones. Este dato no hace otra cosa sino confirmar la gran superioridad del ámbito cultural en la comunicación que el ACME ha llevado a cabo a través de YouTube en el periodo señalado.

Figura 132.

Porcentaje de los beneficiarios de los vídeos en YouTube de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

Tras esta superioridad, aparece con un 18,52 % de presencia la imagen de España como beneficiario de esta comunicación, algo que como en otras cuestiones comentadas líneas más arriba se considera que se encuentra de forma latente en todas las comunicaciones, pero que en ese porcentaje de casos se ha identificado como un beneficio claro, como por ejemplo en los vídeos de la nueva campaña institucional.

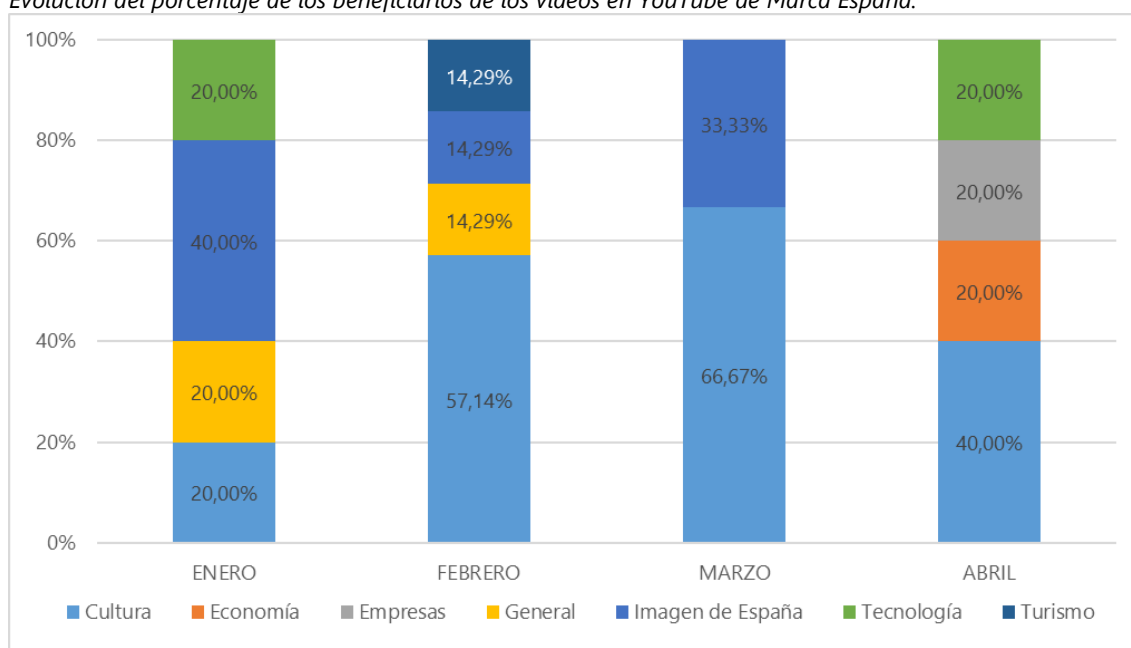
A continuación aparece con un 11,11 % de presencia el beneficio general, con una justificación similar a la de la imagen de España y cuyos principales contenidos que justifican ese beneficio son los de la campaña institucional *España, tan singular como plural*. Con un poco menos de presencia, un 7,41 %, aparecen el sector tecnológico y el sector turístico, que se benefician puntualmente de algunos de los vídeos publicados.

Por último, con un 3,70 % de presencia aparece el sector económico, tanto en la forma general como personalizado en las empresas, ámbitos que no habían aparecido hasta ahora y que logran un beneficio mínimo entre los distintos vídeos publicados por Marca España en YouTube.

En cuanto a la evolución temporal de estos beneficiarios, en la Figura 133 se puede ver el porcentaje de presencia en los vídeos publicados por Marca España en YouTube en cada uno de los meses que componen la muestra.

Figura 133.

Evolución del porcentaje de los beneficiarios de los vídeos en YouTube de Marca España.



Fuente: Elaboración propia.

De nuevo la cultura cuenta con presencia en todos los meses de la muestra, obteniendo un beneficio constante de las comunicaciones en YouTube de Marca España, llegando a suponer hasta el 66,67 % de los beneficiarios identificados en el mes de marzo.

Se confirma también la idea de que la campaña institucional ha sido la que justifica las cifras de beneficios obtenidos por la imagen de España y el beneficio general, ya que aparecen tanto en enero como febrero, pero bajan su presencia en los meses restantes, con la excepción del caso del Día de la Mujer que impacta positivamente en la imagen de España y mantiene una presencia del 33,33 % en marzo de 2018.

En cuanto al resto de opciones, se identifican con vídeos puntuales en los que se habla de esa cuestión. El sector tecnológico se ve potenciado en un vídeo en el que habla del español como idioma mundial y hace referencia a su impacto en este sector, vídeo publicado en enero y en abril de 2018 en su versión traducida, justificándose así la presencia de este beneficiario en dichos meses. El turismo logra su presencia gracias a los vídeos publicados en el mes de febrero en los que se acompaña a los ganadores del concurso 'Hola, España' y en los que visitan distintos puntos de Madrid de forma turística. Mientras que la presencia del sector económico y las empresas como beneficiarias de la comunicación se debe al vídeo publicado en abril en el que se sigue el evento de 'StartUp y Olé' en el que se potencia la imagen de estas empresas y se habla en positivo del

conjunto de las pequeñas y medianas empresas y su impacto en la economía española, entre otras cuestiones.

4.2.3.4. Conclusiones del análisis de la comunicación en YouTube de Marca España

Tras haber realizado el análisis de la comunicación realizada en YouTube por parte de Marca España entre enero y abril de 2018 se pueden extraer varias conclusiones en torno a los vídeos publicados.

La primera de ellas tiene que ver con el uso de las potencialidades de la red social, y es que tras aplicar la ficha de análisis se ha descubierto que el organismo es consciente de algunas de las herramientas de YouTube y que se preocupa en trabajar sobre ellas, como se puede ver en el hecho de que todos los vídeos cuenten con una categoría definida que ayuda a posicionar o agrupar los contenidos dentro de la plataforma, o que todos los vídeos cuenten con la máxima calidad de reproducción posible, dejando entrever que el organismo cuenta con la voluntad de que el contenido tenga siempre la máxima calidad, no publicado vídeos con una inferior resolución.

No obstante, pese a que se puede ver en estas cuestiones que el ACME conoce alguna de las herramientas posibles, también se ha descubierto que parece no ser consciente de todas ellas, puesto que se ha observado que el uso de las etiquetas es anecdótico, perdiendo en ese aspecto una mejor posibilidad para posicionar sus contenidos dentro de la plataforma, o también en el hecho de que no todos los vídeos tengan una descripción completa, donde además podrían incluir hiperenlaces que aumenten el contenido del vídeo o de la propia descripción, perdiendo en ese sentido tráfico web si el enlace añadido redirigiese a la web de Marca España.

En ese sentido, relacionado con la posible mejora de los impactos, se ha descubierto la poca importancia que se le da al inglés, ya que, aunque está presente en casi la mitad de los vídeos publicados, no deja de ser reseñable que los contenidos duplicados destinados a ser una traducción al inglés se limitan a la inclusión de subtítulos y a la traducción del título y la descripción, no traduciendo, por ejemplo, la locución en aquellos casos en los que aparece. De realizar una traducción completa, se mejoraría el impacto de estos contenidos, sobre todo entre los usuarios de habla inglesa.

Otra de las conclusiones tiene que ver con la influencia de la campaña institucional en los resultados obtenidos, encontrándose diferencias en los resultados de distintas variables entre enero y febrero de 2018, meses en los que se publica el avance y el vídeo completo de *España, tan singular como plural*, y marzo y abril de 2018.

En ese sentido, sobresale el descenso en los datos cuantitativos registrados por Marca España en su canal de YouTube durante el periodo señalado, con una gran variación en la cifra de visualizaciones y de interacciones recibidas entre los dos primeros meses de la muestra y los dos últimos. Otros comportamientos justificados directamente con la campaña institucional son la inclusión de etiquetas y la inserción del título y autor de la música incluida, elementos solo presentes en los vídeos de la campaña, así como el hecho de que, tras la publicación del vídeo completo, se dejen de incluir locuciones en los contenidos subidos al canal. Asimismo, se observa que valores como la diversidad o la presencia de los españoles como agentes de Marca España se limita también a los vídeos relacionados con la campaña institucional, no apareciendo en otros contenidos presentes en el canal durante el periodo analizado.

Por último, remarcar la importancia que ha tenido el sector cultural en la comunicación realizada en YouTube entre enero y abril de 2018, siendo este ámbito el principal agente presente, así como el valor más comunicado y el mayor beneficiario de dichos vídeos, donde destacan las entrevistas realizadas a artistas que hablan sobre la Marca España, destacando la voluntad del organismo por promover este tipo de contenido que potencie la cultura de nuestro país entre los usuarios de la plataforma.

4.2.4. Conclusiones del análisis de contenido

Analizados los mensajes publicados en Facebook, Twitter y YouTube entre enero y abril de 2018 por parte de Marca España llega el momento de presentar unas conclusiones sobre los principales conocimientos extraídos de dicho análisis, que sirvan también a modo de recapitulación de lo visto en este apartado.

La primera de las conclusiones que se puede sacar es el cambio en los registros que se produce en las tres redes sociales si se comparan los resultados obtenidos por las distintas variables analizadas en enero y febrero de 2018, con respecto a los de marzo y abril del mismo año. Un cambio de comportamiento que, como se ha ido argumentando,

puede relacionarse con la publicación de *España, tan singular como plural*, cuyo avance y vídeo completo aparecen en enero y febrero respectivamente, no encontrándose material relacionado con la campaña en marzo y abril.

Este cambio en los registros se refleja en los datos cuantitativos contabilizados en las tres redes sociales estudiadas y se traduce en un notable descenso de la interacción recibida por parte de los usuarios, en forma de Me Gusta y sus derivados, comentarios y comparticiones en el caso de Facebook, en forma de retuit, Me Gusta o respuestas en el caso de Twitter y en visualizaciones y Me Gusta en el caso de YouTube.

También en los elementos formales se observan distintas presencias entre los dos primeros meses y los dos últimos, como por ejemplo el aumento del uso de hiperenlaces y de la inclusión mediante este elemento de contenido audiovisual en Facebook y Twitter, dejando entrever que tras la publicación de la campaña, se deja de recurrir tanto a los materiales propios y se utiliza más el recurso visual que permiten los enlaces. También se descubre que solo en los vídeos de la campaña en YouTube se detalla la música añadida, dejando de identificarse tanto ese elemento como la presencia de la locución una vez se ha publicado la campaña.

En cuanto al contenido, se refleja en un descenso en el uso de la función informativa, que en Facebook se traduce en un aumento de la función conativa y en Twitter de la función expresiva, reflejando que tras la presentación de la campaña el organismo parece querer llamar a la acción y expresar emociones en torno a sus contenidos. Asimismo, relacionado con la campaña, se descubre en YouTube que valores como la diversidad solo quedan reflejados en los contenidos relacionados con la misma, mientras que en Facebook y Twitter se observa una presencia mayoritaria de la presencia del sector cultural, así como un incremento en el seguimiento de eventos y actos, un incremento que puede deberse a que deje de ponerse el foco en los contenidos de la campaña, pero también a la mayor cantidad de eventos que se realizan en marzo y abril.

La segunda de las conclusiones tiene que ver precisamente con esta última idea, y es que se ha descubierto, tras la presentación de los resultados, el carácter central que tienen

los contenidos culturales dentro de la comunicación en Facebook, Twitter y YouTube de Marca España, al menos entre enero y abril de 2018.

Así, se observa que, en las variables de agente de la Marca España, de valor presentado de la Marca España y de beneficiario de la comunicación realizada, el sector cultural aparece como el ámbito más referenciado tanto en Facebook, como en Twitter y YouTube. De todas ellas destaca la serie de entrevistas realizadas a Ara Malikian, Sara Baras, Jorge Blass y Pablo Sainz, artistas y Embajadores Honorarios de la Marca España que hablan cuestiones relacionadas con la cultura española y la Marca España y cuyas entrevistas se publican tanto en YouTube, como en Facebook y Twitter. También merece especial atención el seguimiento realizado en Twitter de la gala de entrega de los Premios Goya 2018, con una cobertura en directo de los distintos premiados y galardonados, pese a celebrarse en un horario distinto al habitual de sus publicaciones en esta red social.

Aunque la importancia del sector cultural dentro de la comunicación de Marca España queda reflejada, cabe realizar un matiz ya comentado anteriormente, y es que esta superioridad puede deberse también al amplio espectro de temas que incluye el concepto cultura, desde el mundo del cine, la música o las artes, hasta cuestiones relacionadas con el patrimonio, la gastronomía o el folklore, un concepto que contrasta con otros más precisos como la diversidad o la solidaridad.

La última de las conclusiones se extrae de los contenidos que cuentan con presencia en varias redes sociales de Marca España, pudiendo establecerse un orden de prioridad de los contenidos en función de esta presencia.

Así, se descubre que todo el material original publicado en YouTube (al margen de los vídeos que suponen traducciones al inglés) se incluye en publicaciones en Facebook y en Twitter, aunque no sean exactamente en el mismo día de publicación que en la plataforma audiovisual, como queda reflejado en la Figura 134.

Figura 134.

Entrevista a Sara Baras publicada en los perfiles en Facebook, Twitter y YouTube de Marca España.



Fuente: Marca España (16 de febrero, 2018 y 3 de marzo, 2018a y 2018b).

Asimismo, se observa que todas las comunicaciones realizadas en Facebook tienen su reflejo también en Twitter pero no en YouTube, como se ve en la Figura 135, mientras que en Twitter se observan contenidos que no aparecen en el resto de redes sociales, como refleja la Figura 136.

Figura 135.

Felicitación a Javier Fernández publicada en los perfiles en Facebook y Twitter de Marca España.



Fuente: Marca España (17 de febrero, 2018a y 2018b).

Así, se refleja que el ACME recurre a Twitter y a Facebook como herramientas de comunicación del día a día, sobre todo en el caso de Twitter, utilizada para el seguimiento de la actualidad y la presentación de un amplio aspecto de contenidos. Facebook, por su parte, aunque aparece un seguimiento de la actualidad, no se presenta un volumen de comunicaciones tan elevado como en Twitter, focalizando los contenidos en las cuestiones más relevantes del día a día. En cambio, en YouTube los contenidos requieren de una mayor elaboración por parte del organismo, en tanto que necesitan un montaje y una obtención de los materiales para el mismo, haciendo que sea menor la cantidad de publicaciones y, a su vez, que sean de una mayor calidad, hecho que provoca que también se busque el mayor alcance de los mismos al publicarlos en Facebook y Twitter.

Figura 136.

Tuits publicados por Marca España que no tienen reflejo en sus otros perfiles sociales.



Fuente: Marca España (5 de febrero, 2018; 9 de marzo, 2018b y 8 de abril, 2018).

Esta idea, a su vez, refleja también el conocimiento por parte del organismo de las potencialidades y rutinas de cada una de las redes sociales, en tanto que no tendría sentido publicar un gran número de contenidos en Facebook y limitar la actividad en Twitter a un tuit al día, aunque sí que se podría argumentar que la actividad en YouTube podría ser mayor, en tanto que tres vídeos al mes no parece una cantidad notoria de contenido para un organismo de la naturaleza del ACME que puede tratar un abanico de temas tan amplio.

4.3. TRIANGULACIÓN METODOLÓGICA

Con el objetivo de dotar de validez, profundidad y de un mayor valor a las conclusiones de la presente investigación, se ha realizado una triangulación metodológica que contrasta y compara los resultados obtenidos y presentados de las once entrevistas en profundidad realizadas y del análisis de contenido sobre el material publicado por Marca España en Facebook, Twitter y YouTube entre enero y abril de 2018.

Así, se ha dividido esta triangulación en distintos subapartados para concentrar y presentar de una mejor manera las distintas ideas que se han extraído tras su realización.

4.3.1. Tema central de Marca España

Contrastando los resultados obtenidos en las entrevistas y el análisis de contenido en torno a la misma cuestión, la del tema central de Marca España, es decir, de qué habla el organismo, se ha descubierto una notable diferencia entre lo que decían los entrevistados y lo que se ha estudiado en la comunicación en redes sociales entre enero y abril de 2018.

Hablando sobre los agentes de marca país, los entrevistados hacían referencia principalmente a los ciudadanos y al trabajo conjunto de distintos grupos de la sociedad, así como al Gobierno y las Administraciones Públicas, agentes que variaban levemente si se referían a los agentes que impulsaban la Marca España, entre los que se destacaba al Gobierno junto con las Administraciones, así como al sector económico y empresarial, alejándose de lo comentado en torno a una marca país teórica. Por recordar alguno de estos pasajes, las siguientes citas muestran estas posturas en torno a la marca país:

- “Es muy importante tener en cuenta, sobre todo con el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, que todos desarrollamos marca país y que esto no es algo que hagan solo los gobiernos, sino que son los gobiernos y las sociedades que acompañan al gobierno” (7:59).
- “Yo creo que las autoridades, el Gobierno en este caso del país, tiene que liderar este proyecto, pero no puede liderarlo de una forma aislada o independiente de los otros grupos políticos, de los actores sociales, de los agentes económicos,

porque tiene que ser un *Think Tank*, un grupo muy multidisciplinar y que refleje realmente cómo es el país y cuáles son sus puntos fuertes" (6:4).

Mientras que sobre la Marca España se comentaba que:

- "Ha habido en general ministros de Asuntos Exteriores que han entendido que la labor de su Ministerio era abrir cauces a empresas o individuos españoles y lo han hecho bien" (1:63).
- "Ellas [las empresas] conscientes de la necesidad de mejorar la imagen país, porque son claramente conscientes de que es un plus para la exportación, y estábamos en plena fase de ampliación de la exportación, se mostraban mucho más decididas a apoyar casi todo tipo de proyectos que hacíamos con ellas. ¿Por qué? Porque le veían el beneficio" (2:75).

Esta percepción y comentario en torno a los grupos que deben o que impulsan la marca país y la Marca España no ha quedado igualmente reflejada en el análisis de la comunicación de Marca España en Facebook, Twitter y YouTube, ya que como se puede ver en las Figuras 74, 108 y 128, el principal agente impulsor en todas las redes sociales analizadas es el sector cultural, una opción que no quedaba contemplada por parte de los entrevistados. De hecho, mientras que en Facebook, la cultura supone el 34,48 % de los agentes presentados, y en Twitter el 32,51 % del total, en YouTube se incrementa hasta suponer el 48,15 % de todos los agentes identificados en el análisis de la muestra.

No obstante, más allá del principal agente presente en las redes sociales de Marca España, sí que se observa una cierta correlación entre los agentes que aparecen en los distintos perfiles tras el sector cultural. Por ejemplo, en la Figura 74 se observa que tras la cultura, los españoles y las empresas representan el 13,79 % y el 12,64 % de los agentes identificados en Facebook, y en la Figura 108 se descubre lo mismo en el caso de Twitter, con una cifra del 10,84 % para los españoles y del 10,59 % para las empresas, coincidiendo con la importancia que se daba a los ciudadanos en el caso de la marca país y a las empresas en el caso concreto de la Marca España. Asimismo, en el caso de YouTube se observa en la Figura 128 que con un 22,22 % el Gobierno y las Administraciones figuran como el segundo agente más identificado, de nuevo

relacionándose con la importancia que se daba a este agente en las entrevistas en profundidad.

Además de estos casos concretos, se puede argumentar también que la variedad presente en los agentes identificados en las tres redes sociales se corresponde con lo comentado por los entrevistados en cuanto a la importancia del trabajo conjunto para el impulso de una marca país. Aunque el agente concreto del trabajo conjunto especificado en la ficha de análisis hace referencia a esa cuestión, en la variedad presente en el global de las comunicaciones se puede pensar también que hay un trabajo conjunto y variado de distintos agentes que hace que la Marca España progrese y se desarrolle gracias al trabajo de muchos ámbitos distintos, ya sea colaborando expresamente entre ellos o haciendo cada uno su labor.

La misma diferencia se encuentra si se atiende a lo comentado sobre los beneficios de la marca país o la Marca España por parte de los entrevistados. En esta ocasión, se identificaba al sector económico y al empresarial, así como al turismo y el beneficio general entre los principales ganadores de una estrategia de marca país y de la estrategia de Marca España en concreto. Unos ejemplos de estas opiniones son:

- "La imagen de un país hace que sea más fácil la competitividad de las empresas en su expansión internacional" (8:4).
- "Es buenísimo tener una buena marca país para el turismo. Porque quiero conocer ese país, o quiero recordar o quiero volver a pasar lo bien que disfruté las vacaciones ¿no?" (11:7).
- "Un país que tiene una buena marca, que tiene una buena imagen, que es percibido de manera favorable por los demás, es un país que resulta atractivo para ser visitado, para venir a estudiar, para venir a trabajar, para invertir en ese país, para comprar productos de ese país, para retirarse en ese país..." (1:2)

O en el caso concreto de la Marca España:

- "Todos los datos que hay de la opinión que tiene, básicamente, el cuerpo exportador, las empresas que salen fuera, y además de una manera muy creciente, es que estar asociados a Marca España les beneficia" (1:83).
- "Si nosotros conseguimos mejorar nuestra proyección exterior y nuestra reputación, esto va a suponer que vamos a poder finalizar mejores acuerdos comerciales, con lo cual a nuestras empresas les irá mejor. Si a nuestras empresas les va mejor, supuestamente a los ciudadanos también les va mejor, es decir, todo es una espiral. También podemos alcanzar mayores niveles de bienestar, supuestamente el Estado va a tener más ingresos porque también va a tener más impuestos y va a poder desarrollar más políticas públicas y va a poder desarrollar más estado del bienestar" (7:35).
- "Si como consecuencia del acto de la marca, se recupera confianza en España, pues vienen más turistas, vienen más inversores" (1:26).

Además de la puesta en valor de algunos beneficios concretos de la marca país y de la Marca España, destacan las pocas referencias al sector cultural como beneficiario de esa estrategia de marca país, algo que, conocido el análisis de contenido realizado, se ha descubierto inversamente proporcional a lo que ha comunicado y beneficiado con esa comunicación el ACME en Facebook, Twitter y YouTube. Observando los datos presentados en las Figuras 78, 112 y 132, de nuevo se observa que la cultura es la principal beneficiaria de la estrategia de Marca España, al menos en lo que a la comunicación se refiere, siendo el principal protagonista de sus perfiles en Facebook, donde alcanza el 39 % de presencia, en Twitter con una presencia del 34,66 %, y en YouTube donde supone el 48,15 % de los beneficios identificados entre enero y abril de 2018.

Aunque con matices y con la aparición de otros aspectos beneficiarios no presentes en las entrevistas en profundidad, como son el deporte o la tecnología, o con la mayor presencia de la imagen de España como beneficiaria que la que se le otorgaba en las entrevistas en profundidad, se puede también ver que las empresas y el turismo son aspectos que gozan de una notable presencia entre los beneficiarios de las

comunicaciones realizadas en redes sociales, sobre todo en el caso de Facebook y Twitter.

Así, en el caso de Facebook, como se ve en la Figura 78, las empresas y el turismo representan el 6 % de los beneficiarios identificados, mientras que el sector económico alcanza el 4 % del total. Al igual sucede en Twitter, donde el turismo representa el 6,89 % y las empresas el 8,35 % tal y como se ve en la Figura 112. En YouTube, aunque la cifra de las empresas y la economía como beneficiarios de las comunicaciones se quedan en el 3,70 % del total, el turismo alcanza una cifra del 7,41 % del total. Estas cifras, aunque no son las mayoritarias, cuentan con un nivel de presencia suficiente como para pensar que Marca España potencia las comunicaciones que incluyen esos temas y que no se trata de una aparición puntual debida a una noticia o hecho concreto.

Asimismo, al igual que en el caso del trabajo conjunto en los agentes, se puede también argumentar que la variedad presente en los beneficios estudiados e identificados en las redes sociales de Marca España se correlacionan con la importancia dada al beneficio general que supone una marca país, en tanto que aunque no se identifiquen tantas comunicaciones que, individualmente, potencien el beneficio general, se ha identificado una gran variedad en los temas y aspectos tratados y beneficiados por las comunicaciones en redes sociales de Marca España

Por último, esta vez al ser preguntados sobre los valores de Marca España, los entrevistados hicieron referencia sobre todo a la economía y la imagen de España, pero también al turismo y la cultura como principales valores de nuestra marca país, comentando sobre estas cuestiones que:

- "Somos un país de cierto peso, no una potencia, no una gran potencia obviamente, pero tampoco somos como Austria, o como Dinamarca, o como Suiza, o como Eslovenia, países pequeños que tienen una economía y un peso en el contexto internacional muy reducido" (1:35).
- "Claramente es una imagen no solo positiva, sino muy positiva. Con algunas excepciones, pero globalmente, también..." (1:27).

- "Nosotros tenemos marca, o Marca España tiene marca de país cultural y de país de turismo, y otros tienen otras marcas distintas, industriales, de servicios, agrícolas, etc. La nuestra se basa en esos dos, en cultura y en turismo" (11:5).
- "Los valores de España son cálidos, blandos, como se pueda entender, como el bienestar, la calidad de vida, la cultura, la simpatía, la acogida que se recibe, etc. Es gente que cae bien, afable, *friendly*. Y por otro lado, ahí encajas el turismo también, a todo el mundo le gusta venir a estudiar aquí, porque tienes unos años de vida que se considera de alta calidad, de disfrute" (4:37).

De nuevo se puede establecer una correlación entre lo que se decía en las entrevistas y lo que refleja el análisis de las comunicaciones en redes sociales, ya que, aunque la economía o la imagen de España no han sido los valores más presentes en Facebook, Twitter y YouTube entre enero y abril de 2018, sí que lo ha sido la cultura. Como se puede ver en las Figuras 76, 110 y 130, el sector cultural supone el 35,19 % de los valores identificados en Facebook, el 34,86 % en Twitter y hasta el 59,09 % de los que se han localizado en YouTube.

No sucede lo mismo con el resto de valores a los que se hacía referencia en las entrevistas, no apareciendo ni la economía, ni la imagen de España ni el turismo dentro de los valores identificados en el análisis de YouTube, y con una presencia muy baja en relación a los principales valores identificados en los casos de Facebook y Twitter, donde además aparecen los valores del talento, la innovación y el deporte como algunos de los valores de Marca España más referenciados después del sector cultural.

4.3.2. Conocimiento del Alto Comisionado para la Marca España de las redes sociales

Las redes sociales, el eje central de la presente investigación, también han contado con una correlación entre lo que los entrevistados dijeron y lo que se ha analizado mediante la ficha de análisis en las comunicaciones realizadas en Facebook, Twitter y YouTube entre enero y abril de 2018 por parte de Marca España.

Así, en las entrevistas en profundidad se ha visto cómo los entrevistados ponen en valor la comunicación en redes sociales en el contexto actual, una comunicación que además

es global, inmediata y barata. En concreto, y sobre la comunicación en redes sociales de Marca España, se ponía en valor el conocimiento de la actualidad de las redes sociales y cómo se iba evolucionando en la comunicación conforme el nuevo contexto iba demandando esos cambios o innovaciones. Además, sobre cada una de las redes sociales se comentaba la voluntad y estrategia principal en su uso:

- “Siempre fuimos, en principio, muy conscientes de las redes y lo que hemos hecho ha sido pues ir evolucionando nuestras páginas, ir abriendo frentes, pues eso, en Instagram, en YouTube, en nuestro canal...” (12:50)
- “Se cambió muchísimo el tono en Twitter, porque se tuiteaba poquísimo, al principio se hacía un tuit, con algo que salía en la web, o lo que sea, pero se cambió mucho y se ganó mucha inmediatez, en utilizar el hashtag, en meternos en conversaciones, o sea, en estar en las conversaciones del día y tal, se cambió mucho la manera de trabajar” (5:47).
- “En Facebook sí, yo creo que era donde se generaba mucha más conversación y había muchísima más interacción y la gente por privado nos escribe un montón de gente y se contestaba, o sea, el tema de los privados y eso siempre, siempre se ha contestado” (5:54).
- “YouTube, tuvimos una época que se hacían bastantes vídeos de todas las cosas a las que asistíamos, se hacían pequeñitos vídeos pues de vamos a FITUR, o vamos a yo qué sé, a cualquiera, a una feria, o a un encuentro de start-ups o lo que sea, pues se hacía un poco de cobertura de todo ese tipo de vídeo” (5:51).

Esto ha quedado reflejado en el hecho de que durante el periodo de análisis, se abriera el perfil de Instagram de Marca España, una apertura que además fue comunicada a través de Facebook y Twitter para generar esa atención entre los usuarios.

En cuanto a lo comentado sobre cada una de las redes sociales, se ha reflejado en el análisis de contenido que, en efecto, el volumen de publicaciones de Twitter es significativo, con 384 tuits en cuatro meses y con actividad diaria y regular. También coincide lo comentado en torno al *hashtag*, ya que se ha descubierto una presencia

regular de este elemento en los tuits analizados de Marca España, contando el 80,47 % de los tuits con al menos una etiqueta de múltiples temas. Además, como dice la cita 5:47, Marca España se centró en meterse “en conversaciones, o sea, en estar en las conversaciones del día”, y esto se refleja en el seguimiento de la actualidad y de los días señalados, y no tanto en el uso de la respuesta directa a los otros usuarios, tipo de tuit del que se ha identificado un único caso en toda la muestra.

Sobre Facebook, se dice que es la red social donde más interacciones reciben, y los datos cuantitativos presentados en la Tabla 28 así lo reflejan, contando el perfil de Marca España en esta red social con más de 13.000 interacciones recibidas en sus publicaciones, lo que se traduce en una media de 171,53 interacciones por publicación, cifra muy superior a lo que registran Twitter y YouTube, como se ve en las Tablas 29, 30, 31 y 32, donde la media de interacciones en Twitter no supera los 21 retuits ni los 35 Me Gusta, mientras que en YouTube se queda en 87,42 Me Gusta o 15,79 comentarios.

En cuanto a YouTube, se comenta la realización de pequeños vídeos de cobertura de eventos a los que Marca España asiste y eso se ha descubierto así en la muestra seleccionada, con vídeos en los que se realiza un resumen de la Feria ARCO y del evento Startup Olé 2018. No obstante, no se puede considerar que esto sea algo principal en el canal de YouTube, como sí se puede decir de la realización de entrevistas a embajadores honoríficos de la Marca España o la publicación de material relacionado con la campaña institucional.

Precisamente sobre el uso de los vídeos, en las entrevistas se presenta que desde Marca España se apostó por “el tema de vídeos pequeñitos y vídeos específicos para redes sociales, o por ejemplo, se hacía una versión más cortita para redes y una versión un poquito más larga para YouTube” (5:86). Esta idea de un mismo material para YouTube que se reproduce en otras redes sociales sí que se ha descubierto en el análisis de contenido, encontrándose que todos los vídeos publicados en la plataforma audiovisual han tenido su reflejo tanto en Facebook como en Twitter, ya sea el mismo día de su publicación o en días posteriores.

No obstante, los datos presentados sobre la cantidad de vídeos publicados en YouTube, con 19 publicaciones en los cuatro meses de la muestra, así como sobre el uso de vídeos en Facebook y Twitter pueden llevar a pensar que no se trata de una prioridad comunicativa para Marca España, en tanto que, como se puede ver en la Figura 59, solo representaron el 16,88 % del material audiovisual añadido entre enero y abril de 2018 en Facebook, mientras que en el caso de Twitter la cifra desciende hasta el 14,15 % del total en el mismo periodo, tal y como se ve en la Figura 88.

Por último, en cuestiones como la frecuencia de publicaciones o en el análisis de los elementos cualitativos de las distintas redes sociales se puede ver que el organismo contaba con un conocimiento sobre la dinámica de cada una de las redes sociales estudiadas y de sus peculiaridades, reforzando esa idea presentada en las entrevistas de que la comunicación en redes sociales de Marca España era la correcta pese a sus limitaciones presupuestarias.

Así, el hecho de que en Facebook se intentase limitar a una publicación por día los contenidos presentados, que en Twitter se realizaran seguimientos en directo y con publicaciones casi a diario o que los contenidos en YouTube se distribuyeran en el tiempo y no se agolparan en una semana concreta del mes, hace pensar que el organismo trabajaba con un calendario de publicaciones para distribuir sus contenidos y optimizar los impactos. Asimismo, la inclusión de hiperenlaces, *hashtags* o menciones en Facebook y Twitter o la categorización de los contenidos y la incorporación de descripciones detalladas en YouTube reflejan que el organismo no solo es consciente de las posibilidades que estas redes sociales ofrecen, sino que recurre a ellas en sus contenidos. No obstante, se puede comentar que quedan aún campos por mejorar en ese aspecto cualitativo, tales como la utilización de hilos en Twitter en los que ampliar y presentar de una forma ordenada sus contenidos o la mejor traducción de los vídeos publicados en YouTube, así como el detallado de la música utilizada y su autor o la incorporación de etiquetas en los propios vídeos para posicionarlos dentro de la red social.

4.3.3. Campaña España, tan singular como plural

De las entrevistas y su análisis se sacaron también dos principales ideas relacionadas con acciones comunicativas concretas de la Marca España, como son la realización de un

vídeo en colaboración con Radio Televisión Española (RTVE) que se convierte en la campaña institucional del año y que en 2018 tuvo el título de *España, tan singular como plural*, así como el uso del concepto 'Somos' en los perfiles en redes sociales de Marca España. Algunas citas que tratan sobre esta cuestión son:

- "Nosotros hemos hecho varios vídeos, los más conocidos de Marca España son los que se proyectan a fin de año. El día 31 de diciembre, después de las campanadas, hay un primer anuncio o vídeo que es de Televisión Española en el que Televisión Española felicita a todos los españoles. Y el segundo anuncio, después de ese, es un anuncio que hace Televisión Española junto con Marca España, que dura un minuto y que siempre a la gente le gusta" (12:32).
- "Los vídeos que hicimos con Televisión Española eran bastante buenos, la verdad. Yo recuerdo el primero me levantaba los pelos de la nuca, no sé si te acordarás de él o lo habrás visto. Y ponerlo en el primer anuncio después de las campanadas en La 1 es un golpe. Eso es un éxito mediático. Eso no fue hecho... Eso nos costó mucho trabajo conseguirlo." (2:57).

Mientras que relacionado con el 'Somos', los entrevistados afirman que:

- "Se descubre que eso hace mucha marca, mucha marca país, eso es un elemento madre para que el resto de los canales de comunicación y de los actores de comunicación trabajen en el terreno, trabajen para hacer publicaciones en otros países, para traseras, para traseras, para relato de comunicación, etc." (4:97).
- "El uso debe ser de todos y cada uno de los ciudadanos porque Marca España somos todos y desde el principio así lo hicimos, y toda nuestra comunicación está en primera persona del plural, para que calase y hacer pedagogía" (4:48).
- "Se empezó a utilizar el concepto del Somos y el Todos somos Marca España. Y el utilizar pues eso, la primera persona del plural, intentar pues que fuera un proyecto inclusivo de todos, alejado de ideologías políticas y dejar muy claro eso, que esto era un proyecto en el que podía participar todo el mundo" (5:33).

Estas cuestiones guardan correlación con lo presentado en el análisis de contenido, tal y como se argumentará en las siguientes líneas. En primer lugar, relacionado con la importancia de la campaña institucional, son múltiples las variables estudiadas en el análisis de contenido cuyo comportamiento se ha argumentado que guarda relación con la publicación de la campaña institucional. Así, se puede argumentar que esta importancia dada al vídeo realizado con RTVE en las entrevistas se ve también en que se concentren cierto tipo de comunicaciones y de su contenido en el periodo coincidente con la publicación del avance y la campaña completa.

Algunos de los cambios observados que pueden guardar relación con la campaña, como se han detallado en el análisis de contenido, son el descenso en los datos cuantitativos recibidos por parte de los usuarios, como se puede ver en las Figuras 54 y 56 y las Tablas 28, 29, 30, 31 y 32 pudiendo demostrar que esa importancia también se la dan los seguidores de los perfiles. También aumenta el uso de hiperenlaces en Facebook y Twitter como se ve en las Figuras 62 y 96.

En cuanto al contenido publicado, desciende la presencia de la función informativa en las comunicaciones en esas redes sociales, como se ve en las Figuras 71 y 105. También aumenta la realización de entrevistas a personalidades, como se puede ver en las Figuras 73 y 107, y se descubre un incremento de contenidos relacionados con la cultura, sobre todo en el caso del Facebook, hecho constatable en las Figuras 75, 77 y 79.

En segundo lugar, y relacionado con la utilización del 'Somos' se ha descubierto una mayor inclusión y seguimiento de esta cuestión que de la propia campaña institucional. Así, mientras los contenidos relacionados con *España, tan singular como plural* se concentraban en los dos primeros meses de la muestra, con contenidos que difieren entre enero y febrero con respecto a marzo y abril de 2018, la presencia del 'Somos' aparece presente en los cuatro meses de la muestra.

Constatable en la presencia de etiquetas tanto de Facebook, como Twitter y YouTube, se puede ver en la Figura 65 que en Facebook la presencia de este tipo de etiquetas cuenta con presencia en los cuatro meses de la muestra, con un máximo del 31,03 % de presencia en febrero de 2018 y un mínimo del 8,33 % en abril.

En Twitter la presencia de las etiquetas relacionadas con 'Somos' oscilan entre el máximo de 28,29 % en febrero de 2018 y el mínimo del 11,88 % en abril como se puede ver en la Figura 98, mientras que en YouTube, aunque las etiquetas no son un elemento recurrente y solo aparecen en enero y febrero de 2018, la totalidad de los *hashtags* incluidos en esta red social pertenece a esta campaña en redes sociales de Marca España.

De este modo, se constata que aunque la campaña institucional sí que ha influido en la comunicación en redes sociales de Marca España, no ha gozado del seguimiento en el tiempo del que ha disfrutado el concepto 'Somos', una estrategia en redes sociales que se plantea como algo continuo y general para todas las redes sociales y cuya temporalidad es más permanente y a largo plazo que la puntualidad que parece que tiene la estrategia destinada a *España, tan singular como plural*, en tanto que la vida de cada una de las campañas se limita a un año natural, presentándose una diferente en cada anualidad.

4.3.4. Falta de presupuesto de Marca España

Otra de las principales ideas extraída del análisis de las entrevistas en profundidad ha sido la relevancia dada a las limitaciones presupuestarias con las que contaba el ACME, que no gozaba de un presupuesto propio sino que necesitaba de colaboraciones con instituciones, administraciones u otras organizaciones para realizar y promover la Marca España. Algunas de las citas que van en torno a esta idea son:

- "Hicimos un montón de proyectos con la gente, con las instituciones, porque en el fondo, al no tener presupuesto propio, tenías que apoyarte en las actividades previstas e intentar darles una dimensión Marca España, que es un valor añadido" (2:35).
- "Todo lo que hemos hecho, lo hemos tenido que hacer, o bien utilizando presupuestos de otros ministerios e intentando sacar y hacer algo conjuntamente para hacer una acción concreta" (1:51).
- "Todo eso está funcionado sin ningún tipo de presupuesto, sin ningún tipo de medio y aprovechando de aquí y de allá, y con un equipo muy comprometido,

un esfuerzo muy grande, una gran pasión, una gran ilusión, y aprovechándonos de toda esa gente que se ha comprometido con Marca España” (4:110).

- “¿Cuáles son los problemas de no tener ni dinero ni personal? Pues todos, claro. Es difícil” (2:32).

Analizada la comunicación realizada por Marca España en Facebook, Twitter y YouTube entre enero y abril de 2018 se han identificado una serie de cuestiones entre las variables estudiadas que pueden reflejar esa falta de presupuesto del organismo que limitaba sus acciones y, por ende, su comunicación y cómo se buscaba la colaboración y la participación conjunta en las acciones.

En primer lugar, se observa en la cantidad de etiquetas relacionadas con el seguimiento de actos o eventos, donde en Facebook, como se puede ver en la Figura 64, representan el 16,41 % de las etiquetas identificadas, siendo el cuarto tipo de *hashtag* más presente en las comunicaciones de esta red social. En Twitter esa presencia y tendencia es todavía mayor, suponiendo las etiquetas de este tipo el 20,94 % del total de etiquetas identificadas y siendo el tipo más presente en la muestra analizada, por delante incluso de los *hashtags* de Marca España o de la campaña ‘Somos’, como se puede ver en la Figura 99.

Que este grupo de etiquetas cuente con esta presencia, superior incluso a las propias del organismo, deja entrever que Marca España realizó un gran seguimiento de eventos y actos en los que podía participar como invitado o, incluso, como mero espectador (como en el caso de los Premios Goya 2018), en detrimento de la celebración de eventos propios presididos y organizados por el ACME donde los *hashtags* propios cobran una mayor presencia, como puede ser el caso del acto de presentación de la nueva campaña institucional.

Relacionado también con los eventos, y poniendo la vista en los datos presentados en torno a las acciones presentadas en Facebook, Twitter y YouTube, se observa de nuevo una gran presencia de las comunicaciones que se centran en realizar un seguimiento de este tipo de acontecimientos. En Facebook, este tipo de acción representa el 18,75 % de las acciones identificadas, siendo además la segunda que más presencia tiene en la

Figura 72; en Twitter supone el 28,07 % de las acciones identificadas, superando al resto de opciones de la ficha de análisis, como se puede ver en la Figura 106, mientras que en YouTube representa el 15,79 % del total, siendo la tercera en cuanto a presencia, como se presenta en la Figura 124.

En este sentido, que las acciones presentadas en las comunicaciones en redes sociales sean el seguimiento de eventos, no implica que estos eventos no sean promovidos por parte de Marca España, ya que por ejemplo el acto de presentación de la nueva campaña institucional entra dentro de esta categoría. Sin embargo, sí que se puede percibir que los eventos seguidos por parte del organismo en las redes sociales no son propios en los datos que reflejan las acciones relacionadas con el trabajo del ACME. De nuevo en las Figuras 72, 106 y 124, se puede ver que en Facebook esta acción supone el 5 % del total, en Twitter alcanza el 8,02 %, mientras que en YouTube representa el 10,53 %, no siendo en ninguna de las redes sociales estudiadas una acción que se encuentre entre las mayoritarias.

Como se ha dicho en el análisis de contenido, se puede argumentar que el trabajo del ACME se encuentra de forma latente en todas las publicaciones analizadas, en tanto que solo el hecho de publicar ese contenido ya supone un trabajo del organismo. No obstante, para la identificación de esa categoría se ha considerado que el ACME organice o participe activamente en la comunicación en cuestión, idea que lleva a pensar que si la presencia de este tipo de acción es inferior a la del seguimiento de actos o eventos, la organización propia de actos por parte de Marca España no es algo usual o notorio a lo largo de la muestra analizada, reflejando así que la falta de presupuesto ha limitado sus acciones en ese sentido a un mero seguimiento a través de las redes sociales, limitando su liderazgo de acciones concretas.

En segundo lugar, también se puede notar la falta de presupuesto y las limitaciones que ello ha supuesto para la comunicación de Marca España en el análisis de su perfil de YouTube, sobre todo en lo relacionado a dos ideas: la cantidad de material publicado y las traducciones realizadas.

En el total de los cuatro meses que componen la muestra se han identificado 19 vídeos publicados en el canal de YouTube de Marca España, de los cuales 10 de ellos suponen material novedoso y los 9 restantes se trata de traducciones de vídeos publicados en castellano. Así, teniendo en cuenta que en el mes de febrero de 2018 se publican 10 vídeos, en el resto de los meses aparece una cantidad regular de tres publicaciones, es decir, un vídeo cada 10 días. Teniendo en cuenta la variedad de temas que puede tratar Marca España y que la elaboración de los vídeos requiere de un mayor trabajo de profesionales audiovisuales que la publicación en Facebook o Twitter de contenido se puede pensar que la falta de presupuesto ha limitado la cantidad de comunicaciones que Marca España ha realizado en YouTube, en tanto que no ha podido contratar a profesionales que den forma audiovisual a los contenidos que publica en Facebook o Twitter.

Asimismo, en lo referente al formato de los vídeos, destaca solo el avance de la campaña institucional cuenta con locución, un vídeo que es realizado por los profesionales de RTVE en colaboración con Marca España. De nuevo, si el ACME hubiera contado con presupuesto y no dependiera de colaboraciones, al igual que contratar a profesionales audiovisuales para aumentar la cantidad de contenido publicado, se habría podido incluir este elemento en una mayor cantidad de vídeos.

Por último, en lo referente a las traducciones, y relacionado con esta idea de la locución, un presupuesto destinado a la comunicación habría podido hacer que las traducciones de los vídeos publicados en YouTube incluyeran no solo locuciones en inglés, sino que además las descripciones detalladas que aparecen en los vídeos en castellano apareciesen también en inglés gracias al trabajo de traductores contratados por el organismo que realizasen esa labor.

4.3.5. Falta de autoestima y presencia de rankings

Por último, se considera oportuno destinar unas líneas a cuestiones tratadas en las entrevistas en profundidad sobre las que se ha descubierto un reflejo en los datos estudiados en el análisis de contenido realizado, como son la falta de autoestima entre los ciudadanos españoles sobre todo lo relacionado con lo nacional y la importancia

dada a la labor de Marca España en cuanto al seguimiento de los rankings de medición de marca país.

Por un lado, sobre la falta de autoestima referenciada en las entrevistas en profundidad, algunas de las citas que giraban en torno a esta idea son:

- "Luchar contra eso fue nuestro primer objetivo. En el exterior contra los estereotipos y en el interior contra la autoestima, o sea, empezar por el principio" (4:56).
- "Que alguien venga aquí y se le hable mal y escuche a los propios españoles hablar mal de su país, o que tú vayas al extranjero y te dediques a decir "España es una mierda" pues tal. Pues si alguien escucha a un español hablar fatal de su país, pues la gente es el concepto que se lleva" (5:92).
- "Los españoles no apreciamos lo nuestro, ni apreciamos nuestra historia, ni apreciamos lo bueno que tenemos. ¿Que tenemos cosas malas? Por supuesto. Y en lo individual también. Tenemos cosas malas y tenemos cosas buenas. Pero no sabemos apreciar lo bueno en conjunto" (11:23).
- "Yo creo que la idea central de Marca España era intentar mejorar la autoestima, porque es notablemente baja, no somos creyentes en nosotros mismos, la autoestima española siempre está de las más bajas de los países del G-7, del G-8, del G-20" (2:25).
- "Nosotros tendemos a vernos peor de lo que nos ven fuera. En este caso, los países que se ven peor, es decir el *gap* entre la visión interna y externa es superior en este caso, son España e Italia. Siempre" (7:27)

Así, se pueden identificar hasta tres datos en las variables estudiadas en el análisis de contenido que reflejan la respuesta comunicativa del organismo ante esa carencia de estima por lo español por parte de los ciudadanos: la presentación de casos de éxito españoles, la presencia de los ciudadanos españoles como agentes de Marca España y el talento como uno de los valores de Marca España más comunicados. De hecho, en las entrevistas en profundidad ya se dan algunas pistas sobre las acciones llevadas a cabo

por el organismo en torno a estas cuestiones para contrarrestar la falta de autoestima presente en la sociedad española:

- "Pues básicamente intentando montar o identificar noticias informativas sobre el país que pensábamos que pueden ayudar a mejorar la autoestima, lo que hacía falta era divulgarlas" (2:42).
- "La sociedad española hoy sale y sabe que defiende Marca España y que si defiende el aceite está defendiendo su país y el interés y el beneficio del ciudadano que vive al lado" (4:118).
- "Marca España no gana un partido de fútbol, Marca España no hace un túnel, Marca España no gana un Oscar, son los españoles los que hacen el túnel, los que ganan el Oscar, los que ganan el partido de fútbol, los que son miembros de la Organización Nacional de Trasplantes..." (12:72).
- "Entonces una de las líneas de acción que hicimos en Marca España era precisamente medir, conocer, estudiar, analizar y divulgar lo que es, en resumidas cuentas, el talento español" (2:27).

Atendiendo a los datos estudiados entre enero y abril de 2018 en los perfiles en Facebook, Twitter y YouTube de Marca España se descubre el reflejo de estas voluntades en las comunicaciones concretas. En primer lugar, en lo referente a la presentación de casos de éxito, este tipo de acción goza de una presencia mayoritaria entre las acciones identificadas en Facebook y Twitter, siendo en el caso de Facebook la acción más referenciada en sus comunicaciones, con una presencia del 22,50 %, como se puede ver en la Figura 72, mientras que en Twitter se encuentra en la segunda posición, con una representación del 25,81 % del total, tal y como se descubre en la Figura 106. Esta alta cifra de casos de éxito guarda correlación con lo comentado, pudiendo deberse a la voluntad de Marca España de presentar éxitos y triunfos españoles en diversos campos, ya sean empresariales, científicos, deportivos o de cualquier otro tipo que ponen en valor lo español, tratando de suponer una respuesta a esa falta de autoestima presente en los ciudadanos españoles.

En segundo lugar, y precisamente sobre los españoles, se puede relacionar y justificar como respuesta a esa falta de autoestima la presencia de los ciudadanos nacionales como agentes de Marca España. Así, se ha descubierto un notorio nivel de representatividad de estos entre los agentes identificados, tanto en Facebook y Twitter, como en YouTube.

Empezando por Facebook, se observa que la presencia de este agente supone el 13,79 % del total de agentes identificados, siendo además el segundo agente más presente en la Figura 74 solo por detrás del sector cultural. En Twitter, como se ve en la Figura 108, la presencia de los españoles se sitúa en el 10,84 %, siendo de nuevo el segundo agente más habitual entre enero y abril de 2018, solo por detrás de la cultura. Por su parte, como refleja la Figura 128, en YouTube obtiene una presencia del 7,41 %, siendo los españoles uno de los cinco agentes que se identifican en la red social.

Así, la presencia de los españoles como agentes de Marca España, además de ir en línea con lo comentado en las entrevistas de la necesidad de hacer ver a la sociedad que todos colaboran y contribuyen al desarrollo de Marca España, concuerda con esa respuesta a la falta de autoestima, haciendo ver a los ciudadanos que gente corriente como ellos mismos pueden aportar su esfuerzo y trabajo en favor de la Marca España, provocado que la sientan como propia y aumente su afecto y estima tanto por ella, como por los productos y servicios españoles.

En tercer lugar, sobre la promoción y divulgación del talento español, se ha identificado con la aplicación de la ficha de análisis una notable presencia del talento entre los valores más comunicados por parte de Marca España en los tres perfiles sociales que componen la muestra de estudio, tal y como se puede ver en las Figuras 76, 110 y 130.

Así, entre los valores identificados en Facebook el talento representa el 15,74 % del total, siendo el tercer valor en cuanto a presencia en las comunicaciones estudiadas en esta red social entre enero y abril de 2018. En Twitter, la presencia del talento como valor de Marca España se sitúa en el 13,07 %, siendo también el tercer valor en cuanto a presencia, solo por detrás de la cultura y la innovación como en Facebook. Por su parte, en YouTube el talento se identifica en el 4,55 % de las veces, y aunque no es mayoritaria la presencia,

sí que es destacable que se cuele entre los únicos cinco valores comunicados en esta red social.

De este modo, la presencia del talento como uno de los valores más recurrentes en las comunicaciones realizadas por Marca España entre enero y abril de 2018 pone de manifiesto esa voluntad comentada en las entrevistas de comunicar el talento español como forma de responder y contrarrestar la falta de autoestima que los españoles tienen hacia lo nacional, sumado a la presentación de casos de éxito que pongan en valor ese producto o servicio nacional y a la idea de que los españoles son agentes de la Marca España, para que la consideren como algo propio.

Por otro lado, sobre la importancia dada a los rankings de medición y a la labor del ACME como organismo responsable de dotar a estos índices de medición de los datos actualizados y precisos, algunas citas de las entrevistas en profundidad que giran en torno a esta idea son:

- "Escogimos 42 o 43 [rankings], que de alguna forma eran la forma de medir la marca de país y nos dedicamos a asegurar, a través de una comisión interministerial, de que contaban con la última información" (2:64).
- "El informar y pasar la información más actualizada de los temas que cada ranking lleva y estudia a los elaboradores de estos rankings, es decir, el comprometerlos a los que hacen, por ejemplo, la calidad de la enseñanza en España, o el nivel de investigación en España, bueno pues que la gente del Ministerio de Ciencia o de Educación o de Justicia o de Exteriores o de Hacienda pues pudiera, a los que hacen esos rankings, pasarle la información más reciente, para que los rankings tuvieran siempre una visión y unos datos lo más actualizados y lo más verdaderos de la situación española" (12:60).
- "Creo que lo más importante que ha hecho Marca España, el trabajo más importante y el instrumento más potente, más relevante, y a mi modo de ver, más útil, que se ha inventado en la gestión de la marca, no tiene nada que ver con la comunicación, tiene que ver con el estudio de los rankings" (4:121).

- “Eso sí se está haciendo mucho mejor que antes. Además, antes no había nadie que intentara transmitir esto a los ministerios, la importancia de esos rankings” (10:38).

No obstante, esta importancia dada a los rankings en las entrevistas de profundidad no guarda relación con lo descubierto en el análisis de contenido realizado a las comunicaciones emitidas en Facebook, Twitter y YouTube por parte de Marca España entre enero y abril de 2018. De hecho, ni en Facebook, ni en YouTube se identifica una sola comunicación en la que se ponga en valor la posición de España o de alguno de sus agentes en algún ranking de medición de marca país o de cuestiones relacionadas.

Las tres únicas referencias identificadas en relación a los rankings se encuentran en Twitter, como se ve en la Figura 106, y se trata de tres tuits en los que se habla de la segunda posición como mejor programa de este tipo que obtiene un curso de una escuela de negocios española en un ranking de *Financial Times*; de la posición del pasaporte español como uno de los más poderosos del mundo según el ranking ‘Passport Index’ elaborado por Arton Capital y de la identificación del Sistema Nacional de Salud como uno de los mejores del mundo por su accesibilidad, equidad y calidad. De hecho, como se puede ver, estas referencias no conducen a rankings o índices en los que se mida la marca país y en los que aparezca la posición de la Marca España o del país en relación a otros competidores, pese a que, como se vio en el marco teórico y como se dice en las entrevistas en profundidad, hay numerosos ejemplos y casos de este tipo.

Una posible respuesta a esta falta de presencia de los rankings en las comunicaciones analizadas sea que la labor del organismo en torno a esta cuestión se trate de una especie de trabajo en la sombra, un trabajo que no se comunica en sus canales, lo cual puede llevar a pensar que se trate de un fallo comunicativo, en tanto que si es uno de los trabajos más importantes realizados por el ACME cuesta creer que no se comunique a través de sus perfiles sociales. Incluso no siendo necesario que el organismo comunique que ha enviado los datos para la elaboración de un ranking u otro en concreto, sí que se considera oportuno y favorable que se publiquen los resultados de la posición obtenida en los distintos índices, incluso aunque no sean favorables.

Otra opción que puede justificar esta ausencia de los rankings en las comunicaciones estudiadas tiene que ver el periodo muestral, pudiendo darse el caso de que justo en los cuatro meses analizados no se haya publicado ningún ranking de medición de países. No obstante, esta idea pierde fuerza al recordar que muchos de los índices se publicaban al finalizar el año natural, y precisamente la muestra incluye los cuatro primeros meses del año, periodo en el que seguramente más de algún ranking se haya publicado con los datos registrados en 2017. Además, hay también casos en los que se publica un informe trimestralmente, pudiendo encontrarse en la muestra estudiada la publicación de los datos del último trimestre de 2017 y del primer trimestre de 2018.

4.3.6. Conclusiones de la triangulación metodológica

Realizada la triangulación metodológica comparando los resultados obtenidos en las entrevistas en profundidad con lo extraído del análisis de contenido, se pueden establecer unas conclusiones.

En primer lugar, se observa una correlación de datos que sienta las bases de lo que es la estrategia de comunicación de Marca España en redes sociales. Con lo visto acerca de la baja autoestima y la respuesta comunicativa del ACME en cuanto a los casos de éxito, los españoles como agentes de Marca España y el talento como uno de los valores más comunicados, se puede pensar que uno de los puntos fuertes de la estrategia de comunicación de Marca España en redes sociales es contrarrestar y mejorar la autoestima que la sociedad española tiene hacia lo suyo.

Asimismo, también se postula como un elemento importante en la comunicación en redes sociales el papel del Gobierno y las Administraciones Públicas, así como de las empresas, que aunque no son los principales impulsores comunicados por el organismo, sí que cuentan con una presencia reseñable que enlaza con lo comentado acerca de estos agentes en las entrevistas, lo mismo que sucede con la innovación y la tecnología como otro de los elementos clave en la comunicación de Marca España en redes sociales.

En segundo lugar, también se han identificado cuestiones que presentan las limitaciones que ha supuesto para Marca España no disponer de un presupuesto propio que destinar, entre otras cosas, a su comunicación. Con lo comentado acerca de los pocos eventos propios celebrados, la necesidad de realizar colaboraciones para las distintas acciones o

la menor actividad en YouTube, cuya calidad de contenidos podría además mejorarse, se refleja que la falta de presupuesto ha supuesto una limitación para la comunicación en redes sociales y en general del ACME.

En tercer y último lugar, y aunque se ha puesto en valor la correlación de la importancia dada al Gobierno y empresas como principales agentes de Marca España tanto en las entrevistas como en el análisis de contenido, no se puede obviar la disparidad entre la percepción de Marca España y su realidad, en concreto a la importancia que el sector cultural recibe en las comunicaciones realizadas en redes sociales.

Como se ha visto a lo largo del análisis de contenido, el sector cultural ha contado con un papel central en la comunicación en redes sociales de Marca España, siendo el principal agente, valor y beneficiario de estos elementos comunicativos en las tres redes sociales analizadas entre enero y abril de 2018. Esta superioridad reflejada en el análisis de contenido no se ha identificado en las entrevistas en profundidad, donde las referencias a la cultura como un elemento importante en la Marca España han sido escasas.

Con todo, se puede hablar de una disparidad entre lo que se percibe de Marca España, identificándola como una marca país muy orientada hacia las cuestiones económicas y empresariales en las entrevistas, y lo que realmente es y comunica, con un papel central de la cultura y de los ámbitos que esta supone, ya sea musical, cinematográfica, artística, gastronómica o patrimonial.

También se ha identificado disparidad en lo relativo a los rankings, con una importancia y presencia notable dada por parte de los entrevistados, que no se refleja en la comunicación realizada por Marca España en redes sociales, situándose esta disparidad como un fallo de comunicación por parte del organismo, en tanto que si se trata de uno de los principales y mejores trabajos que se le atribuyen al ACME, no tiene sentido no comunicar ni su trabajo en relación a los rankings, ni los resultados que ese trabajo puede producir en los distintos índices de medición de países.

5. GENERAL CONCLUSIONS

Once the results obtained from the research have been analyzed, in this section, we will proceed to answer the research questions that served as a starting point, as well as to check if the objectives set have been accomplished and to confirm or refute the hypotheses proposed for the present investigation.

5.1. CONTRAST OF THE HYPOTHESES

In this investigation, five hypotheses were raised and are related to the communication of the High Commissioner for the Spain Brand (ACME for its Spanish acronym) and its use of social networks in this communication process. Beyond the previous research and the review of the existing bibliography, to learn more about this issue, eleven in-depth interviews have been carried out with personalities that are directly related to this communication on ACME's social networks, and then with the ideas extracted from their analysis, perform a content analysis on a sample drawn from the communications made on the Facebook, Twitter and YouTube profiles of Spain Brand.

Contrasting the data of both techniques in a methodological triangulation, some ideas have been obtained which give rise to corroborate or refute the hypotheses raised in principle.

1. Social networks play an essential role in the communication of the Spain Brand, being one of the main channels used.

It is confirmed that social networks are one of the main channels used by Spain Brand in its communication. Both because of what was commented in the in-depth interviews by those responsible for its communication, in which they affirm that social networks have been a cheap and affordable channel for an organization without its own budget, as well as what is seen in the content analysis in which, especially, Twitter has emerged as the main channel for disseminating the news of Spain Brand, the idea raised that this digital channel is one of the main ones in the communication carried out by the ACME is corroborated.

The use of social networks as a channel of communication by the institution implies that the ACME has a more modern, close and interactive image as a result of the

characteristics of social networks and the image that their use has among users, is seen throughout the theoretical framework.

2. The ACME, aware of the importance of social networks in the current context, uses and communicates strategically on Facebook, Twitter and YouTube.

The hypothesis is confirmed. What was commented by the interviewees in depth, as well as what was studied in the content analysis, coincides in reflecting the presence of an ACME communication strategy in their profiles on Facebook, Twitter and YouTube. The institution, in its continuous and programmed use over time of its social profiles, as well as the fact that data or information related to specific or designated days are issued, leads to think that the communication made on Facebook, Twitter and YouTube is not carried out in a disorderly or sporadic way, but is supported by an elaborated and planned strategy over time.

3. The ACME communicates a wide and varied spectrum of topics on its Facebook, Twitter and YouTube profiles.

The idea that the ACME communicates different and varied topics on its profiles on Facebook, Twitter and YouTube is confirmed. Although a superiority of cultural themes has been identified in the content analysis carried out, it is not possible to fall into the simplicity of thinking that it is only talked about, since it has been demonstrated both in the responses of the interviewees and in the analysis content that appears a great variety of agents, beneficiaries and values of the Spain Brand, thus confirming that the institution uses a wide range of topics in the communications it makes on its social profiles.

4. The ACME follows the same communication strategy on Facebook, Twitter and YouTube.

The presence of a common communication strategy of ACME is confirmed on its Facebook, Twitter and YouTube profiles. This does not mean that all profiles have the same content, since it has been shown that, although different messages are reproduced simultaneously on the different platforms analyzed, not everything that is communicated on Twitter is reflected on Facebook or YouTube. Despite this, issues such as the use of the same type of labels or the similarity between the presence of the topics covered in

the three profiles lead to confirm that the communicative strategy followed is common in the three social networks analyzed.

In addition, by the use studied in each of the social networks, the value given to each of the platforms analyzed can be established. Thus, it is observed that Twitter is used for day-to-day issues that deserve a more detailed and immediate follow-up and that the user can usually find out the latest news from ACME. Facebook, on its part, tends to concentrate on one main news item per day as a general rule, since it is not a social network given to present as much content as Twitter. Finally, on YouTube there are particular and specific cases that deserve special coverage in the form of video by Spain Brand and which, therefore, are considered of greater relevance for the organization.

5. The communication of Marca España on Facebook, Twitter and YouTube achieves numerous impacts on social networks that help to spread the organism's message.

The idea of the impacts received on social networks and their benefit for the dissemination of the organism's message is confirmed. Especially with the quantitative figures registered in the content analysis it is seen how the interactions received from users are numerous and reflect the great impact and dissemination that ACME messages achieve on social networks.

However, it should be noted that these impacts are not regular and a progressive decline has been observed in all the categories analyzed, both on Facebook, Twitter and YouTube as the study sample progresses, reflecting that the institution needs to innovate in its content to continue to attract the attention of its followers and that its dissemination continues to achieve the large numbers harvested at the beginning of the sample.

5.2. ACCOMPLISHMENT OF THE OBJECTIVES

The five objectives proposed in the present investigation represented a horizon to be reached with the application of the proposed methodology. It is time to verify the fulfilment of these objectives, also in relation to the hypotheses already verified.

1. Analyzing the communication on social networks that the ACME carries out through its Facebook, Twitter and YouTube profiles.

The investigation carried out has involved an exhaustive analysis of the communication that the ACME makes on its profiles on Facebook, Twitter and YouTube. The in-depth interviews carried out both with protagonists and members of the ACME, as well as with experts in the field of knowledge and members of organizations related to the Spain Brand, served to frame and focus what is thought and received from the Spain Brand's social media communication.

Subsequently, thanks to what was extracted from the in-depth interviews, in the content analysis it has been possible to study and analyze the communication made by the organization in the aforementioned social networks in a sufficiently wide sample period to extrapolate the results to the global ACME social media communication.

Thanks to this, and as already mentioned, the first of the hypotheses has been corroborated and demonstrated that social networks play an essential role in the communication of Spain Brand.

2. Finding out if the ACME takes into account social networks in its communication strategy.

The results obtained from the research have helped to understand and discover, not only that the ACME includes social networks in its communication strategy, but that they also have their own and defined strategy.

Already in the in-depth interviews, the presence of a communicative strategy in social networks was intuited, from what the protagonists said, however, this could be a will not reflected in practice. This assumption has been discarded thanks to the content analysis carried out in which elements have been identified, such as a similar content theme in all profiles, the same use of own and common elements of social networks or a publication

calendar with the same elements on the three platforms, which reflect and demonstrate the presence of a communication strategy aimed at organizing, planning and promoting the messages published on Facebook, Twitter and YouTube by Spain Brand.

Again, thanks to this, the second of the hypotheses has been confirmed by demonstrating the presence of a communication strategy in their profiles on social networks.

3. Identifying the main topics covered in the profiles of Spain Brand on Facebook, Twitter and YouTube.

The research carried out has helped to understand what Spain Brand communicates on its profiles on Facebook, Twitter and YouTube, identifying the topics covered in these communications on social networks.

Again, the in-depth interviews frame and identify a series of topics or issues addressed by the Spain Brand in its communication, some topics that later in the content analysis have been identified and quantified in the three social networks, discovering a main presence cultural themes, but counting numerous and varied themes in the communicative units analyzed in the aforementioned profiles.

With all this, it has been possible to verify the third of the hypotheses by identifying the multiple topics covered by Spain Brand in their profiles on Facebook, Twitter and YouTube.

4. Finding out if different communication strategies are followed for each of the profiles of Spain Brand in the analyzed social networks.

The work carried out has led to the knowledge of the habits and communication on Facebook, Twitter and YouTube of Spain Brand, making it possible to identify the monitoring of a common communication strategy on social networks by the ACME, thus confirming the fourth of the hypotheses raised, as it has already been commented.

What was commented by the protagonists of the in-depth interviews already suggests the existence of a communication strategy common to social networks, especially as commented by the members of the ACME themselves. However, in the content analysis

is when this fact is verified and corroborated, discovering that, although they adapt to the peculiarities of each of the platforms, the same communicative style is followed by recurring themes in the three social networks studied, by the use of certain types of common tools or by posting exactly the same communicative message simultaneously on Facebook, Twitter and YouTube.

5. Establishing the benefits that the use of social networks has for Spain Brand in its communication strategy.

Finally, the research carried out has also helped to know some of the benefits that Spain Brand obtains from its use of social networks as a communication channel.

In this sense, the use of an instant and global communication channel has been an outlet for Spain Brand for its communication, for which they do not have their own budget due to the characteristics of the organization. In turn, the use of this type of digital channel and so in vogue today reflects the modernization of the institution and gives it proximity to its stakeholders.

In addition, as has been identified in the content analysis, numerous interactions have been obtained by users in the communications issued on the three study social networks, either in the form of interaction, comment or sharing in the case of Facebook and Twitter, or in the number of interactions or views on the YouTube platform.

In this way, the last of the hypotheses is also confirmed, with numerous impacts and interactions received from users in the communications of Spain Brand on Facebook, Twitter and YouTube.

5.3. ANSWER TO THE RESEARCH QUESTIONS

The research questions marked the way for the formulation of hypotheses that have already been tested. It is worth answering these five questions posed to qualify and complement this contrast of the hypotheses made.

1. What role do Facebook, Twitter and YouTube play in the construction of the Spain Brand?

The research carried out in this thesis frames the profiles on Facebook, Twitter and YouTube as the main communication channels of the Spain Brand and therefore, one of the pillars in the construction strategy of the Spain Brand carried out by the ACME.

With the application of the methodology, it has been observed that social networks have become the main channel of issuing the messages that the organization uses to support and build our country brand, not only as a communication channel for its activity, but also as a way of presenting news and cases that promote and improve the perception of the Spain Brand.

The fact that the ACME was born and carries out its activity without having its own budget, added to the fact that the current communicative context itself pushes the organization to enter the digital channel, prompts the entity to seek the gratuity offered by social networks, in opposition to the price that it can have to launch a campaign in traditional media, be it press, radio or television.

2. What is ACME's commitment to social networks in favor of the Spain Brand?

While, as has been said, social networks are the main communication channel for the Spain Brand, it can be said that ACME's commitment to them is very high.

Likewise, the research carried out has revealed the presence of a specific communication strategy for the Facebook, Twitter and YouTube profiles of Spain Brand, visible in the similarity of the topics covered or the way in which the facts are told in these social profiles.

Therefore, added to the knowledge that the body has demonstrated of the characteristics of each of the social networks, using for each of them the tools available in its

communications, it can be said that the ACME has a great commitment to communicative use of social networks in favor of the Spain Brand.

3. What does the ACME communicate in the Facebook, Twitter and YouTube profiles of Spain Brand?

Thanks to the research carried out, a great plurality has been identified in the topics covered by the ACME in its communications on Facebook, Twitter and YouTube, with content related to the main topics that can be expected from a country brand, such as tourism, culture or economy.

Among this plurality, a predilection has been discovered for communicating content related to cultural themes, be they artistic, musical, heritage or Spanish folklore, being this field the one that has positioned itself as the main driving agent of the Spain Brand, as well as one of the main values communicated by the institution. Beyond culture, the great importance given to Spaniards and companies as driving agents of the Spain Brand has been identified, as well as talent and innovation as the main values that shape our country brand.

In addition, the predominance in the presentation of success stories and in conducting interviews with personalities related to our country brand has also been discovered, such as artists, scientists or entrepreneurs, people and cases that serve as examples to improve the perception that of the Spain Brand is held.

4. Is the same strategy followed in each of the social networks analyzed?

With all that has been seen and discussed, and even when contrasting the hypotheses and verifying the objectives presented, it can be affirmed that the same common communication strategy is followed for the Facebook, Twitter and YouTube profiles of Spain Brand, the same strategy that does not want say that the contents are not adapted to the peculiarities of each of the platforms or that the same messages are repeated in all the profiles.

From this strategy, the use of hashtags related to the concept 'Somos' (We are) can be seen as common points, the majority use of hyperlinks that redirect to the Spain Brand website itself, the importance given to the cultural sector in what is communicated in

these social networks or the high presence of interviews with renowned personalities in all the profiles studied. Likewise, it has also been discovered that everything published on YouTube is reflected on Facebook and Twitter and that everything published on Facebook appears on Twitter, while the same is not the case with what is communicated on Twitter, which is due to its immediacy and greater number of messages issued, not all messages appear on Facebook and YouTube.

5. What benefits does Spain Brand obtain from communicatively using social networks?

Finally, the use of social networks provides the Spain Brand with a series of benefits that must also be taken into account in this analysis of its communication on Facebook, Twitter and YouTube. In this sense, communication on social networks allows ACME to communicate its current events and all the content that it considers beneficial for the development of the Spain Brand in an instantaneous and global way, bypassing the filter that traditional communication media apply to become news and overcoming the temporal and spatial barriers that other communication channels may have.

In addition to this instantaneity, ACME manages to enjoy a free communication channel, in the sense that it does not have to pay to communicate, beyond the costs that may involve having a communication team that structures, organizes and prepares the contents to communicate. A benefit that takes on greater importance since it is an institution that does not have its own budget to be allocated, among other things, is communication.

Finally, social networks also allow ACME to know instantly how their messages are being received and whether or not they enjoy greater acceptance among their followers, since it is possible to count the impacts they have on Facebook, Twitter and YouTube, either in the form likes, retweets or comments, which helps it to know which content generates more impacts and guide its communications to one side or the other.

5.4. OTHER CONCLUSIONS

To close the conclusions chapter, a few lines should also be added to comment on other ideas that have been drawn from this research after its completion.

The first one has to do with the importance of social networks as a free communication channel for an organization that does not have its own budget, something that has already been commented on, but that deserves some specific lines, since it was not something that it was expected to be discovered at the beginning of the research and that, therefore, it is not reflected in the hypotheses, objectives or questions of the research raised.

In that sense, the limitations that the lack of budget has meant for the ACME cannot be ignored. They are mainly reflected in the communicative activity carried out on YouTube, where an express and dedicated work of audio-visual professionals is needed, something that without a budget is limited to receive help through collaborations, such as the one carried out with RTVE in the video of the institutional campaign, or to videos whose montage is not very worked.

In addition, it is also observed the dependence that the institution has on collaborations or joint actions with other agents of the Spain Brand to promote our country brand, either from the institutional campaign that requires the work of RTVE, to events at which the ACME attends as a collaborator or guest of the organizers and thanks to whom it can also transmit its message in other contexts. In case of having a budget, it could allocate part of it to the organization of acts or events chaired by the ACME in which it also presides over the communicative message and the promotion of Spain Brand in an active and decisive way.

The second of the conclusions has to do with the work of the ACME as a pioneer entity in the responsibility of managing our country brand, something that is also transferred to the communication field.

As has been said in the theoretical framework, the ACME is the first institution that was born with the responsibility of managing and promoting the Spain Brand and its work during its six years of validity has this pioneering character in our country. Thus, the same

happens with the communication in social networks of Spain Brand, in the sense that the ACME is the first entity responsible for it to use and incorporate social networks into its communication strategy, something that does not only come derived from the current context in which it is practically considered mandatory to use them, but also influenced by the will of the same to enter this social channel to communicate and promote the Spain Brand. In addition, the ACME has demonstrated a willingness to continue increasing its social presence and to mark the way forward for future entities as evidenced by the fact that during the period of analysis the Instagram profile of Spain Brand was opened.

The communication in social networks carried out by the ACME has been a first starting point in the social communication of Spain Brand, now called Global Spain, and should not be forgotten or lost sight of when planning the next institutional and related communication campaigns with our country brand by the agencies responsible for it.

5. CONCLUSIONES GENERALES

Una vez analizados los resultados extraídos de la investigación se procederá en este apartado a responder a las preguntas de la investigación que sirvieron como punto de partida, así como a comprobar si se han cumplido los objetivos planteados y a confirmar o refutar las hipótesis propuestas para la presente investigación.

5.1. CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS

En la presente investigación se plantearon cinco hipótesis que guardan relación con la comunicación del Alto Comisionado para la Marca España (ACME) y de su utilización de las redes sociales en ese proceso comunicativo. Más allá de la investigación previa y la revisión de la bibliografía existente, para conocer más sobre esta cuestión se han realizado once entrevistas en profundidad a personalidades que guardan relación directa con esta comunicación en redes sociales del ACME, para, a continuación, con las ideas extraídas de su análisis, realizar un análisis de contenido a una muestra extraída entre las comunicaciones realizadas en los perfiles en Facebook, Twitter y YouTube de Marca España.

Contrastados los datos de ambas técnicas en una triangulación metodológica, se han obtenido unas ideas que dan pie a corroborar o refutar las hipótesis planteadas en principio.

1. Las redes sociales juegan un papel esencial en la comunicación de la Marca España, siendo uno de los principales canales utilizados.

Se confirma que las redes sociales son uno de los principales canales utilizados por Marca España en su comunicación. Tanto por lo comentado en las entrevistas en profundidad por los responsables de su comunicación, en los que afirman que las redes sociales han sido un canal barato y asequible para un organismo sin presupuesto propio, como por lo visto en el análisis de contenido en el que, sobre todo, Twitter se ha erigido como el principal medio de difusión de la actualidad de Marca España, se corrobora la idea planteada de que este canal digital es uno de los principales en la comunicación llevada a cabo por el ACME.

La utilización de las redes sociales como canal de comunicación por parte del organismo supone a su vez que el ACME tenga una imagen más moderna, cercana e interactiva fruto de las características propias de las redes sociales y de imagen que su utilización tiene entre los usuarios, como se ha visto a lo largo del marco teórico.

2. El ACME, consciente de la importancia que tienen las redes sociales en el contexto actual, utiliza y comunica estratégicamente en Facebook, Twitter y YouTube.

Se confirma la hipótesis. Lo comentado por los entrevistados en profundidad, así como lo estudiado en el análisis de contenido coincide en reflejar la presencia de una estrategia comunicativa del ACME en sus perfiles en Facebook, Twitter y YouTube. El organismo, en su utilización continua en el tiempo y programada de sus perfiles sociales, así como el hecho de que se emitan datos o informaciones relacionados con días concretos o señalados llevan a pensar que la comunicación realizada en Facebook, Twitter y YouTube no se realiza de forma desordenada o esporádica, sino que viene respaldada por una estrategia elaborada y planificada en el tiempo.

3. El ACME comunica un amplio y variado espectro de temas en sus perfiles en Facebook, Twitter y YouTube.

Queda confirmada la idea de que el ACME comunica distintos y variados temas en sus perfiles en Facebook, Twitter y YouTube. Aunque se haya identificado una superioridad de los temas culturales en el análisis de contenido realizado, no se puede caer en la simpleza de pensar que solo se habla de ello, puesto que se ha demostrado tanto en las respuestas de los entrevistados como en el análisis de contenido que aparece una gran variedad de agentes, beneficiarios y valores de la Marca España, confirmándose así que el organismo recurre a un gran abanico de temas en las comunicaciones que realiza en sus perfiles sociales.

4. El ACME sigue la misma estrategia comunicativa tanto en Facebook, como en Twitter y YouTube.

Se confirma la presencia de una estrategia comunicativa común del ACME en sus perfiles de Facebook, Twitter y YouTube. Esto no quiere decir que todos los perfiles tengan los mismos contenidos, ya que se ha demostrado que aunque distintos mensajes sean

reproducidos simultáneamente en las distintas plataformas analizadas, no todo lo que se comunica en Twitter tiene su reflejo en Facebook o YouTube. Pese a eso, cuestiones como el uso de un mismo tipo de etiquetas o la similitud entre la presencia de los temas tratados en los tres perfiles llevan a confirmar que la estrategia comunicativa que se sigue es común en las tres redes sociales analizadas.

Asimismo, por la utilización estudiada en cada una de las redes sociales se puede establecer el valor dado a cada una de las plataformas analizadas. Así, se observa que se utiliza Twitter para cuestiones del día a día que merecen un seguimiento más detallado e inmediato y que el usuario puede utilizar para conocer la actualidad más novedosa del ACME. Facebook, por su parte, tiende a concentrar una noticia principal por día como norma general, ya que no es una red social dada a presentar tantos contenidos como Twitter. Por último, en YouTube se presentan casos concretos y puntuales que merecen una cobertura especial en forma de vídeo por parte de Marca España y que, por ello, se consideran de una mayor relevancia para el organismo.

5. La comunicación de Marca España en Facebook, Twitter y YouTube logra numerosos impactos en redes sociales que ayudan a difundir el mensaje del organismo.

Queda confirmada la idea de los impactos recibidos en redes sociales y su beneficio para la difusión del mensaje del organismo. Sobre todo con las cifras cuantitativas registradas en el análisis de contenido se ve cómo las interacciones recibidas por los usuarios son numerosas y reflejan el gran impacto y difusión que los mensajes del ACME logran en redes sociales.

No obstante, cabe puntualizar que estos impactos no son regulares y se ha observado un descenso progresivo en todas las categorías analizadas, tanto en Facebook, como en Twitter y YouTube conforme avanza la muestra de estudio, reflejando que el organismo necesita innovar en sus contenidos para continuar atrayendo la atención de sus seguidores y que su difusión siga logrando los grandes números cosechados al comienzo de la muestra.

5.2. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Los cinco objetivos planteados en la presente investigación supusieron un horizonte que alcanzar con la aplicación de la metodología propuesta. Es momento de verificar el cumplimiento de esos objetivos, en relación también con las hipótesis ya contrastadas.

1. Analizar la comunicación en las redes sociales que el ACME realiza a través de sus perfiles de Facebook, Twitter y YouTube.

La investigación realizada ha supuesto un análisis exhaustivo de la comunicación que el ACME realiza en sus perfiles en Facebook, Twitter y YouTube. Las entrevistas en profundidad realizadas tanto a protagonistas y miembros del ACME, como a expertos en el campo de conocimiento y a miembros de organismos relacionados con la Marca España sirvieron para enmarcar y focalizar lo que se piensa y se recibe de la comunicación en redes sociales de Marca España.

Posteriormente, gracias a lo extraído de las entrevistas en profundidad, en el análisis de contenido se ha podido estudiar y analizar la comunicación realizada por el organismo en las redes sociales mencionadas en un periodo muestral lo suficientemente amplio como para extrapolar los resultados al global de la comunicación en redes sociales del ACME.

Gracias a ello, y como ya se ha comentado, se ha conseguido corroborar la primera de las hipótesis y demostrar que las redes sociales juegan un papel esencial en la comunicación de Marca España.

2. Conocer si el ACME tiene en cuenta las redes sociales en su estrategia de comunicación.

Los resultados extraídos de la investigación han ayudado a comprender y descubrir, no solo que el ACME incluye a las redes sociales en su estrategia de comunicación, sino que estas además cuentan con una estrategia propia y definida.

Ya en las entrevistas en profundidad se intuía, por lo que decían los protagonistas, la presencia de una estrategia comunicativa en redes sociales, sin embargo, esto podría ser una voluntad no reflejada en la práctica. Este supuesto ha quedado desechado gracias al análisis de contenido realizado en el que se han identificado elementos, como una

temática de contenidos similar en todos los perfiles, un mismo uso de elementos propios y comunes de las redes sociales o un calendario de publicaciones con elementos iguales en las tres plataformas, que reflejan y demuestran la presencia de una estrategia comunicativa destinada a organizar, planificar y potenciar los mensajes emitidos en Facebook, Twitter y YouTube por parte de Marca España.

De nuevo, gracias a esto, se ha podido confirmar la segunda de las hipótesis al demostrar la presencia de una estrategia de comunicación en sus perfiles en redes sociales.

3. Identificar los principales temas tratados en los perfiles de Marca España en Facebook, Twitter y YouTube.

La investigación realizada ha ayudado a conocer lo que Marca España comunica en sus perfiles en Facebook, Twitter y YouTube, identificando los temas tratados en esas comunicaciones en redes sociales.

De nuevo, las entrevistas en profundidad enmarcan e identifican una serie de temas o asuntos tratados por la Marca España en su comunicación, unos temas que posteriormente en el análisis de contenido se han podido identificar y cuantificar en las tres redes sociales, descubriendo una presencia principal de los temas culturales, pero contabilizando numerosos y variados temas en las unidades comunicativas analizadas en los perfiles mencionados.

Con todo ello ha sido posible verificar la tercera de las hipótesis al identificar los múltiples temas tratados por Marca España en sus perfiles en Facebook, Twitter y YouTube.

4. Descubrir si se siguen estrategias de comunicación diferentes para cada uno de los perfiles de Marca España en las redes sociales analizadas.

El trabajo realizado ha llevado a conocer los hábitos y comunicativos en Facebook, Twitter y YouTube de Marca España, siendo posible identificar el seguimiento de una estrategia comunicativa común en redes sociales por parte del ACME, confirmándose así la cuarta de las hipótesis planteadas, como se ha comentado ya.

Lo comentado por los protagonistas de las entrevistas en profundidad ya hace pensar en la existencia de una estrategia de comunicación común a las redes sociales, sobre

todo por lo comentado por los propios miembros del ACME, sin embargo, en el análisis de contenido es cuando se comprueba y corrobora este hecho, descubriéndose que, aunque se adaptan a las peculiaridades de cada una de las plataformas, se sigue un mismo estilo comunicativo, con temas recurrentes en las tres redes sociales estudiadas, con la utilización de cierto tipo de herramientas comunes o con la publicación de exactamente el mismo mensaje comunicativo de forma simultánea en Facebook, Twitter y YouTube.

5. Establecer los beneficios que para Marca España tiene la utilización de las redes sociales en su estrategia de comunicación.

Por último, la investigación realizada también ha ayudado a conocer algunos de los beneficios que Marca España obtiene de su utilización de las redes sociales como canal de comunicación.

En ese sentido, la utilización de un canal de comunicación instantáneo y global ha supuesto para Marca España una salida para su comunicación, para la que no disponen de presupuesto propio por las características propias del organismo. A su vez, la utilización de este tipo de canal digital y tan en boga en la actualidad refleja la modernización del ente y le da proximidad con respecto a sus *stakeholders*.

Asimismo, tal y como se ha identificado en el análisis de contenido, se han obtenido numerosas interacciones por parte de los usuarios en las comunicaciones emitidas en las tres redes sociales de estudio, ya sea en forma de interacción, comentario o compartiendo en el caso de Facebook y Twitter, o en la cifra de interacciones o visualizaciones en la plataforma YouTube.

De este modo, se confirma también la última de las hipótesis, siendo numerosos los impactos e interacciones recibidas por parte de los usuarios en las comunicaciones de Marca España en Facebook, Twitter y YouTube.

5.3. RESPUESTA A LAS PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las preguntas de la investigación marcaron el camino para la formulación de unas hipótesis que ya se han contrastado. Cabe responder a estas cinco preguntas planteadas para matizar y complementar ese contraste de las hipótesis realizado.

1. ¿Qué papel juegan Facebook, Twitter y YouTube en la construcción de la Marca España?

La investigación realizada en la presente tesis enmarca a los perfiles en Facebook, Twitter y YouTube como el principal canal de comunicación de la Marca España y, por ende, uno de los pilares en la estrategia de construcción de Marca España que lleva a cabo el ACME.

Se ha observado con la aplicación de la metodología que las redes sociales se han erigido como la principal vía de emisión de los mensajes que el organismo utiliza para apoyar y construir nuestra marca país, no solo como canal de comunicación de su actividad, sino también como una forma de presentar noticias y casos que impulsen y mejoren la percepción de la Marca España.

El hecho de que el ACME nazca y realice su actividad sin disponer de un presupuesto propio, sumado a que el propio contexto comunicativo actual empuja al organismo a adentrarse en el canal digital, impulsa al ente a buscar la gratuidad que ofrecen las redes sociales, en contraposición al precio que puede tener lanzar una campaña en los medios tradicionales, ya sea prensa, radio o televisión.

2. ¿Cuál es el compromiso del ACME con las redes sociales en favor de la Marca España?

En tanto que, como se ha dicho, las redes sociales suponen el canal de comunicación principal para la Marca España, se puede decir que el compromiso del ACME con las mismas es muy alto.

Asimismo, la investigación realizada ha permitido descubrir la presencia de una estrategia de comunicación expresa para los perfiles en Facebook, Twitter y YouTube de Marca España, visible en la similitud de temas tratados o la forma en la que se cuentan los hechos en estos perfiles sociales.

Por todo ello, sumado al conocimiento que el organismo ha demostrado de las características de cada una de las redes sociales, utilizando para cada una de ellas las herramientas disponibles en sus comunicaciones, se puede afirmar que el ACME tiene un gran compromiso con la utilización comunicativa de las redes sociales en favor de la Marca España.

3. ¿Qué comunica el ACME en los perfiles en Facebook, Twitter y YouTube de Marca España?

Gracias a la investigación realizada se ha identificado una gran pluralidad en los temas tratados por el ACME en sus comunicaciones en Facebook, Twitter y YouTube, con contenidos relacionados con los principales temas que se puede esperar de una marca país, como son el turismo, la cultura o la economía.

Entre esa pluralidad se ha descubierto una predilección por comunicar contenidos relacionados con temas culturales, ya sean artísticos, musicales, patrimoniales o del folklore español, siendo este campo el que se ha situado como el principal agente impulsor de la Marca España, así como uno de los principales valores comunicados por el organismo. Más allá de la cultura, se ha identificado la gran importancia dada a los españoles y a las empresas como agentes impulsores de la Marca España, así como al talento y la innovación como principales valores que componen nuestra marca país.

Asimismo, se ha descubierto también la predominancia en la presentación de casos de éxito y en la realización de entrevistas a personalidades relacionadas con nuestra marca país, como son artistas, científicos o emprendedores, personas y casos que sirven como ejemplo para mejorar la percepción que de la Marca España se tiene.

4. ¿Se sigue la misma estrategia en cada una de las redes sociales analizadas?

Con todo lo visto y comentado, ya incluso al contrastar las hipótesis y verificar los objetivos presentados, se puede afirmar que se sigue una misma estrategia de comunicación común para los perfiles en Facebook, Twitter y YouTube de Marca España, una misma estrategia que no quiere decir que no se adapten los contenidos a las peculiaridades de cada una de las plataformas o que se repitan los mismos mensajes en todos los perfiles.

De esa estrategia se puede ver como puntos comunes la utilización de las etiquetas relacionadas con el concepto 'Somos', la mayoritaria utilización de hiperenlaces que redirigen a la propia web de Marca España, la importancia dada al sector cultural en lo comunicado en estas redes sociales o la alta presencia de entrevistas a personalidades de renombre en todos los perfiles estudiados. Asimismo, también se ha descubierto que todo lo publicado en YouTube se refleja en Facebook y Twitter y que todo lo que se publica en Facebook aparece en Twitter, mientras que no sucede igual con lo comunicado en Twitter, que por su inmediatez y por la mayor cantidad de mensajes emitidos, no todos los mensajes aparecen en Facebook y YouTube.

5. ¿Qué beneficios obtiene Marca España al utilizar comunicativamente las redes sociales?

Por último, la utilización de las redes sociales aporta a la Marca España una serie de beneficios que también han de ser tenidos en cuenta en este análisis de su comunicación en Facebook, Twitter y YouTube. En ese sentido, la comunicación en redes sociales permite al ACME comunicar su actualidad y todos los contenidos que considere beneficiosos para el desarrollo de la Marca España de una forma instantánea y global, saltándose el filtro que los medios de comunicación tradicionales aplican para convertirse en noticia y salvando las barreras temporales y espaciales que pueden tener los otros canales comunicativos.

Además de esta instantaneidad, logra disfrutar de un canal de comunicación gratuito, en el sentido de que no ha de pagar por comunicar, más allá de los costes que le pueda suponer disponer de un equipo de comunicación que estructure, organice y prepare los contenidos a comunicar. Un beneficio que cobra una mayor importancia al tratarse de un organismo que no cuenta con un presupuesto propio que pueda destinar a, entre otras cosas, su comunicación.

Por último, las redes sociales también permiten al ACME conocer instantáneamente cómo se están recibiendo sus mensajes y si gozan o no de una mayor aceptación entre sus seguidores al ser posible contabilizar los impactos que estos tienen en Facebook, Twitter y YouTube, ya sea en forma de Me Gusta, retuits o comentarios, lo cual le ayuda

a conocer qué contenidos generan más impactos y orientar hacia un lado u otro sus comunicaciones.

5.4. OTRAS CONCLUSIONES

Para cerrar el apartado de conclusiones, cabe también destinar unas líneas a comentar otras conclusiones que se han extraído de la presente investigación tras su realización.

La primera de ellas tiene que ver con la importancia de las redes sociales como un canal de comunicación gratuito para un organismo que no cuenta con presupuesto propio, algo que ya se ha comentado, pero que merece unas líneas específicas, ya que no era algo que se esperaba descubrir al principio de la investigación y que, por tanto, no tiene reflejo en las hipótesis, objetivos o preguntas de la investigación planteados.

En ese sentido, no se pueden obviar las limitaciones que la falta de presupuesto ha supuesto para el ACME, que tienen su principal reflejo en la actividad comunicativa realizada en YouTube, para la que sí que hace falta un trabajo expreso y dedicado de profesionales audiovisuales, algo que sin un presupuesto propio se limita a la ayuda a través de colaboraciones, como la realizada con RTVE en el vídeo de la campaña institucional, o a vídeos cuyo montaje no está muy trabajado.

Asimismo, también se observa la dependencia que el organismo tiene de colaboraciones o acciones conjuntas con otros agentes de la Marca España para impulsar nuestra marca país, ya sea desde la propia campaña institucional que requiere del trabajo de RTVE, a actos a los que el ACME asiste como colaborador o invitado de los organizadores y gracias a los cuales puede transmitir también su mensaje en otros contextos. En caso de contar con un presupuesto, podría destinar parte del mismo a la organización de actos o eventos presididos por el ACME en los que además presidir el mensaje comunicativo y el impulso de Marca España de una forma activa y decidida.

La segunda de las conclusiones tiene que ver con la labor del ACME como ente pionero en la responsabilidad de gestionar nuestra marca país, algo que también se traslada a la materia comunicativa.

Como se ha contado en el marco teórico, el ACME es la primera institución que nace con la responsabilidad de gestionar y promover la Marca España y su labor durante los seis años de vigencia cuenta con ese carácter pionero en nuestro país. Así pues, lo mismo sucede con la comunicación en redes sociales de Marca España, en el sentido de que el

ACME es el primer ente responsable de la Marca España en utilizar e incorporar las redes sociales en su estrategia de comunicación, algo que no solo viene derivado del contexto actual en el que prácticamente se considera obligatorio utilizarlas, sino que también viene influido por la voluntad del mismo de adentrarse en ese canal social para comunicar y promover la Marca España. Además, el ACME ha demostrado una voluntad de seguir aumentando su presencia social y de marcar el camino a seguir por los entes venideros como prueba el hecho de que durante el periodo de análisis se produjera la apertura del perfil de Marca España en Instagram.

La comunicación en redes sociales que ha realizado el ACME ha supuesto un primer punto de partida en la comunicación social de Marca España, ahora llamada España Global, y no debe olvidarse ni perderse de vista a la hora de plantear las próximas campañas institucionales y comunicativas relacionadas con nuestra marca país por parte de los organismos responsables de la misma.

6. DISCUSIÓN

Es turno ahora de presentar una revisión crítica de los resultados que se han obtenido y de plantear futuras líneas a investigar que han surgido de la propia investigación realizada.

Se considera que los resultados conseguidos son provechosos teniendo en cuenta la metodología propuesta. La investigación realizada ha permitido responder a las preguntas de la investigación, verificar los objetivos planteados y confirmar las hipótesis, aunque esta confirmación ha fructificado en nuevas preguntas y enfoques que podrían dar pie a otras líneas de investigación.

6.1. ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS RESULTADOS

Pese a que la investigación realizada se da por satisfactoria, sí que se han identificado ciertas limitaciones que podrían haber mejorado los resultados obtenidos.

En primer lugar, aunque el volumen y los protagonistas de las entrevistas en profundidad realizadas es correcto, sí que es cierto que falta la visión de otros organismos y agentes de la Marca España para valorar la comunicación del Alto Comisionado para la Marca España (ACME), empezando por algún miembro del Gobierno que crea el organismo en 2012, a integrantes de entes como el Instituto Cervantes o la Academia de Cine de España. Ante esta limitación, cabe precisar que se buscó contactar y entrevistar a miembros del Ministerio de Asuntos Exteriores y de las instituciones mencionadas, pero que a causa del complejo contexto político que se ha vivido en España en 2018 y 2019, sumado a problemas de agenda se acabó demorando demasiado en el tiempo y, por el bien de la investigación, se decidió comenzar el análisis de los datos con las entrevistas realizadas hasta ese momento.

En segundo lugar, la muestra escogida para el análisis de contenido cuenta con un volumen más que suficiente para considerarla representativa y poder extrapolar los resultados al grueso de la comunicación en redes sociales de Marca España. Además, se justifica la selección de este periodo muestral y no de otro por ser los meses que albergan y suceden a la presentación de la campaña institucional del organismo, buscando relacionar posibles cambios en las variables estudiadas con la influencia de la campaña

institucional presentada durante el periodo muestral. No obstante, se puede considerar que se podría haber seleccionado o espaciado más en el año natural la selección de mensajes a analizar en vez de concentrarlos todos en los cuatro primeros meses del año. Quizás habría dado unos resultados diferentes si se hubiera cogido un mes diferente para cada uno de los cuatrimestres que componen el año, viendo así posibles evoluciones y diferencias entre los meses que, en el periodo actual, es más difícil identificar.

Por último, las categorías establecidas en la ficha de análisis del análisis de contenido aportan una visión sobre la comunicación realizada en redes sociales por Marca España. No obstante, especialmente en aquellas destinadas a analizar los agentes, los valores y los beneficiarios en la comunicación del ACME, hay categorías que incluyen muchos más aspectos que otras, como por ejemplo sucede con la cultura en contraposición a, por ejemplo, las empresas, que son algo mucho más concreto. A tenor de la superioridad registrada por el sector cultural, se plantea oportuno haber establecido una serie de subcategorías dentro de cada uno de los ámbitos para poder conocer qué es lo que se comunica dentro del sector cultural y poder establecer y comparar sus resultados con los del resto de categorías identificadas.

6.2. APORTACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación supone un análisis detallado de la comunicación que el ACME realizado en los perfiles en Facebook, Twitter y YouTube de Marca España. Hasta el momento, se ha analizado la comunicación de marca país, e incluso las potencialidades que las redes sociales pueden contar para este intangible, pero no se había focalizado este estudio en el caso español, siendo este el elemento diferenciador de este trabajo.

Aunque centrado en el caso del ACME, el presente trabajo ha aumentado el conocimiento relativo a la comunicación en redes sociales de las marcas país y aporta una información de utilidad y valor para los responsables de comunicación digital de España Global o de cualquier otra marca país sobre los principales temas tratados y la forma en la que estos se han comunicado para tomarlos como referencia en sus respectivas estrategias de comunicación.

En ese sentido, el trabajo pone en valor el papel de las redes sociales como canal de comunicación en el nuevo contexto comunicativo global e instantáneo, siendo, junto con internet, el principal canal para lanzar las campañas y mensajes de un organismo como el ACME en el que no se ha dispuesto de un presupuesto destinado a la comunicación. La utilización de las redes sociales se posiciona como una salida comunicativa para todos aquellos organismos responsables de marcas territorio en general que están comenzando su labor o que, al igual que el caso español, no cuentan con un presupuesto con el que realizar grandes acciones comunicativas, pero también para todo tipo de organizaciones o instituciones en esa misma situación.

Sobre esto, también reivindica el papel de redes sociales como Facebook, Twitter y YouTube como canal de comunicación corporativa e institucional, sobre todo en el caso de Twitter, que, pese a su menor cifra de usuarios, se ha visto que se trata de la red social más utilizada en la comunicación del ACME, lo cual lleva a colocarla como un canal prioritario en toda estrategia de comunicación.

La investigación además supone una importante prueba de lo relevante que es para los responsables de las marcas país contar con un respaldo fuerte por parte de los respectivos gobiernos nacionales, un respaldo que no tiene por qué ser en forma de

presupuesto expreso, sino también en colaboraciones constantes y en estar alineados en la importancia de gestionar la marca país.

Asimismo, contar con las declaraciones de los protagonistas de la Marca España y de los distintos organismos relacionados con la misma supone un conjunto de material muy enriquecedor que aporta, en su conjunto, una visión global y detallada de lo que ha sido la trayectoria del ACME como gestor de la Marca España y de la labor comunicativa que este ha realizado, tanto de forma tradicional como en el mundo digital. En ese sentido, la investigación puede ser utilizada como un recopilatorio del caso español y de la labor del ACME al frente de la Marca España durante sus seis años de vigencia.

Por último, la investigación ha ayudado también a conocer qué es lo que se utiliza para construir la marca país española, situándose a la cultura como uno de los principales pilares sobre los que construir la Marca España. En ese sentido, el trabajo sirve para conocer dónde se debe incidir a la hora de apoyar distintos sectores, puesto que son los que ayudan a mejorar la imagen y la marca del país entre sus públicos. O al contrario, conocer qué aspectos están siendo menos utilizados para potenciar la Marca España para impulsar su desarrollo y que su menor presencia se revierta y se sitúe a España como referencia en esos campos.

6.3. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

La investigación realizada ha supuesto un estudio detallado de la comunicación en redes sociales de Marca España realizada por el ACME, el organismo responsable de la misma desde 2012 hasta 2018, fecha en la que pasa a llamarse España Global y a estar gestionado por la Secretaría de Estado homónima. En ese sentido, se considera interesante analizar cómo contribuye la nueva Secretaría de Estado de la España Global al desarrollo de la marca y la imagen de España en el extranjero y dentro del propio país, estudiando sus funciones, acciones y características que buscan potenciar los intangibles mencionados y ayudar al buen desarrollo del país.

Pero no solo eso, en relación con el trabajo realizado, se plantea de interés científico realizar una investigación similar con una muestra recogida de los mensajes emitidos en Facebook, Twitter y YouTube por parte de este nuevo organismo que actualice el estado de la comunicación en redes sociales de nuestra marca país y que, a su vez, contrastando con los resultados de la investigación permita extraer una serie de cambios o evoluciones que ha sufrido este campo con el cambio de institución.

Otra de las investigaciones comparativas que se pueden hacer tiene que ver con la comunicación en redes sociales que realizan los socios de Marca España. Así, se puede estudiar qué comunican instituciones como el RIE, el FMRE, RTVE o el Instituto Cervantes y cómo esas comunicaciones contribuyen al desarrollo y mejora de la imagen y marca de España tanto dentro como fuera de sus fronteras. Además de ver qué comunican se puede también establecer similitudes de contenido y buscar establecer una estrategia común de comunicación que beneficie tanto a socios como a la propia institución gestora de la Marca España, ahora en manos de España Global.

Asimismo, en el marco teórico se identificaron distintos barómetros e índices de medición de marca país dentro de los cuáles se escogieron y presentaron algunos casos que se consideran referencia, como por ejemplo Australia, Alemania, Estados Unidos, Japón o Canadá. En ese sentido, se puede considerar interesante analizar la comunicación que en redes sociales realizan estas marcas país y contrastar los resultados obtenidos con los que se han extraído de Marca España, pudiendo comparar la actividad comunicativa y ver si se habla de los mismos temas y de la misma forma o si en el caso

español prevalecen unos ámbitos o formatos que no se dan en otras marcas país extranjeras.

Por otro lado, durante el periodo de análisis el ACME abre el perfil de Marca España en Instagram, quedándose fuera de la investigación realizada. Se considera así oportuno estudiar la comunicación en esta red social por parte de Marca España y comparar si los resultados obtenidos del mismo concuerdan con la estrategia de comunicación identificada en Facebook, Twitter y YouTube.

Por último, como se ha dicho, las redes sociales permiten conocer cómo se recibe el mensaje entre los usuarios gracias a la posibilidad que dan las interacciones y las respuestas a los mensajes emitidos. Así, puede suponer una investigación interesante el estudiar el tono de las respuestas recibidas en los mensajes emitidos en los distintos perfiles de Marca España (o de España Global si la muestra es actual) y ver qué temas o formatos gozan de una mejor recepción entre los usuarios y aquellos que son más rechazados por los mismos.

7. APLICACIONES

En cuanto a las aplicaciones teóricas y prácticas que posibilita la investigación realizada, cabe comentar el avance de conocimiento que supone para la comunicación en redes sociales y para la gestión de las marcas país y la Marca España en concreto, aportando luz a un campo de estudio en el que no hay trabajo previo reseñable.

En ese sentido, los conocimientos aportados permiten a los investigadores en campos como la comunicación institucional, la comunicación estratégica en redes sociales o la gestión de las marcas territorio disponer de un punto en común en esta investigación con un caso de estudio concreto que engloba estos ámbitos y poder extrapolar la metodología de estudio a otras áreas o campos de conocimiento en la que pueda ser provechosa.

La investigación sirve también para avanzar en la investigación de nuestra marca país, aumentando el conocimiento relacionado con la comunicación en redes sociales de Marca España. Así, se aporta luz a ese campo y permite que próximas investigaciones puedan centrarse en otros aspectos de la Marca España, ahora España Global, como pueden ser su estrategia de diplomacia pública, sus relaciones públicas, sus acciones exteriores o interiores u otro tipo de análisis que aumente el conocimiento sobre nuestra marca país.

El trabajo sienta unas bases para el estudio de la comunicación en redes sociales de marcas territorio de cualquier naturaleza, estableciendo una metodología que se ha demostrado beneficiosa para el fin otorgado y que puede tener su réplica en otros ámbitos del estudio de la comunicación y de los intangibles, algo que aplicado a la Marca España no tenía un reflejo en las investigaciones realizadas hasta la fecha.

Centrado en el análisis de contenido llevado a cabo sobre los mensajes publicados en redes sociales, el trabajo presenta una ficha de análisis que, con variaciones y adaptaciones, puede servir como base para la realización de diversos análisis de contenido sobre la comunicación que realizan otras organizaciones o instituciones de distintas naturalezas mediante los cuales conocer qué y cómo comunican dichos entes.

En cuanto a sus aplicaciones prácticas, la primera de ellas tiene que ver con que la investigación supone un informe detallado sobre la comunicación realizada en redes sociales por un organismo ya extinto como es el ACME, que debe servir como punto de reflexión para los responsables y autoridades de la gestión de nuestra marca país sobre la labor realizada por este ente en materia de comunicación en redes sociales que sirva para debatir y discutir acerca de los puntos fuertes a reforzar y de los puntos débiles a contrarrestar en las próximas estrategias de nuestra marca país que, por ahora, pasan por la gestión de España Global.

En ese sentido, la presente investigación puede fructificar en una estrategia concreta de comunicación en redes sociales para España Global o para los organismos venideros, ya que le permite conocer qué y cómo se ha comunicado durante la vigencia del ACME y evitar así romper con esa linealidad y tendencia en la comunicación que pueda afectar al desarrollo de nuestra marca país, repitiendo los puntos positivos y corrigiendo lo que se pudiera considerar un fallo o una carencia en esa comunicación.

El trabajo también sirve para conocer cuáles son los principales temas tratados por el gestor de nuestra marca país en las redes sociales, lo cual puede llevar a dos respuestas inmediatas. La primera es la potenciación y búsqueda de la mejora de aquellos elementos que no están tan presentes en la comunicación analizada para que se incremente su relevancia dentro de la Marca España y, por ende, estén más presentes en las comunicaciones y en los públicos de esta. La segunda se trata de lo contrario, seguir impulsando y potenciando aquellos elementos que se encuentran más presentes porque se considere que son los que más benefician a la imagen de España tanto interna como externamente y deben ser los pilares sobre los que construir la Marca España. Sea como fuere, la investigación ayuda a identificar los elementos a potenciar en caso de optar por uno u otro camino.

La evolución de los rankings presentados en el marco teórico y lo comentado en las entrevistas en profundidad reflejan que el desarrollo de la Marca España del ACME era positivo y que por tanto estaba realizado una buena tarea, lo que engloba también su comunicación. Por ello, la presente investigación podrá ayudar a España Global a conocer

lo que estaba comunicando de forma concreta y seguir en esa misma tendencia en pos del buen desarrollo de la marca país española.

Pero no solo eso, ya que aunque la presente investigación se centra en la Marca España y su principal aplicación práctica sería para el caso de España Global, no se puede obviar que también puede ayudar a confeccionar y definir estrategias de comunicación de otras marcas país que se inicien en la gestión de este intangible o que no tengan tanto recorrido y que quieran ver y tomar ejemplo de cómo ha comunicado un organismo similar en un país como España, organismo que, además, era pionero en su país.

Incluso puede tener su utilidad para los responsables de comunicación en redes sociales de instituciones y organismos españoles en dos sentidos. El primero de ellos para que tomen ejemplo de algunos de los aspectos de la comunicación que pueden reflejar en sus respectivos organismos, en tanto que no deja de tratarse de una comunicación institucional que puede ser replicada en otras instituciones públicas. El segundo tiene que ver con la concienciación acerca de la labor llevada a cabo en redes sociales y de los beneficios obtenidos por Marca España en ese sentido, lo que les puede llevar a querer interactuar o colaborar con España Global para que su organismo o institución también aparezca cercano o relacionado con la estrategia de marca país española y beneficiarse así también de los réditos que obtiene en redes sociales la Marca España.

8. BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2005). *Liderazgo de marca*. Ediciones Deusto.

Abellán, F. (2012). De uno a múltiple. Revisión teórica del concepto de receptor desde el siglo XX hasta nuestros días. En Nicolás, M.Á. y Grandío, M.M., *Estrategias de comunicación en redes sociales* (pp. 101-120). Gedisa.

Abó, J. (2001). Un modelo conceptual para generar una Marca País. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 2, 24-34.

Accenture (2018). *IMAFIN Índice de percepción de España en los mercados financieros*.
<https://www.accenture.com/es-es/insight-indice-percepcion-espana>

Aghaei, S., Nematbakhsh, M.A., y Farsani, H.K. (2012). Evolution of the World Wide Web: From Web 1.0 to Web 4.0. *International Journal of Web & Semantic Technology*, 3(1), 1-10. <https://doi.org/10.5121/ijwest.2012.3101>

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (2020). *RANKING TIPOLOGÍA DE SOPORTES DE INTERNET*.
<https://reporting.aimc.es/index.html#/main/internet>

Alameda, D. y Fernández, E. (2012). La comunicación de las marcas territorio. *Actas IV Congreso Internacional Latina de Comunicación*, Universidad de La Laguna.

Alloza, Á. (2006). Prólogo. En Hannington, T. *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa* (pp. 9-11). Ediciones Deusto.

Alloza, Á. (2012). Reflexiones sobre la reputación necesaria. *adComunica*, 3, 27-47.
<https://doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3>

Álvarez del Blanco, R. (2000). País de origen como estereotipo: ¿ventaja competitiva para la marca? *Harvard Deusto Business Review*, 98, 38-54. <https://www.harvard-deusto.com/pais-de-origen-como-estereotipo-ventaja-competitiva-para-la-marca>

Amiguet, T. (18 de mayo de 2017). Facebook protagoniza la mayor salida a Bolsa de la historia de una empresa de internet. *La Vanguardia*.

<http://www.lavanguardia.com/hemeroteca/20170518/422622147944/ facebook-redes-sociales-bolsa.html>

Anholt, S. y Hildreth, J. (2010). *Brand America: The making, unmaking and remaking of the greatest national image of all time*. Marshal Cavendish Business.

Anholt, S. (1998). Nation-Brands of the twenty-first century. *The Journal of Brand Management*, 5(6), 395-406. <https://doi.org/10.1057/bm.1998.30>

Anholt, S. (2003). *Brand New Justice*. Elsevier Butterworth-Heinemann.

Anholt, S. (2004). Editor's foreword to the first issue. *Place Branding and Public*, 1, 4-11. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057%2Fpalgrave.pb.5990001.pdf>

Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillan.

Anholt, S. (2008). *Why Nation Branding does not exist*. <http://europaregina.eu/downloads/orangecontest/SimonAnholtNationBranding.pdf>

Anholt, S. (2010). *Places: identity, image, reputation*. Palgrave Macmillan.

Anholt, S. (2013). Beyond the Nation Brand: The Role of Image and Identity in International Relations. *Exchange: The Journal of Public Diplomacy*, 2(1), 6-12. <https://surface.syr.edu/exchange/vol2/iss1/1>

Ipsos (2018). *Ipsos Public Affairs. Anholt Ipsos Nation Brands Index (NBI)*. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/anholt-ipsos-nation-brands-index.pdf>

Ipsos (2020). *Press release*. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-10/nation-brand-index-2020-pr.pdf>

Arias, M. M. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y educación en Enfermería*, 18(1), pp. 13-26. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5331864.pdf>

Aronczyk, M. (2013). *Branding the Nation: The Global Business of National Identity*. Oxford University Press.

Arroyo, I. y Mamic, I. (2015). Los riesgos de romper la promesa de marca: la reputación de Coca-Cola en las redes sociales. *Prisma Social*, 14, 152-186.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5435326.pdf>

Arroyo, I. (2006). *La profesión de crear. Creatividad e investigación publicitarias*. Ediciones del Laberinto.

ATLAS.ti. (s.f.) *What is ATLAS.ti?* <https://atlasti.com/product/what-is-atlas-ti/>

Austrade (2018). *Austrade Strategy 2018-2022*.
<https://www.austrade.gov.au/ArticleDocuments/6513/Austrade-Strategy-2018-2022-Final.pdf.aspx>

Austrade (2020). *Annual Report 2019-2020*.
<https://www.austrade.gov.au/About/Corporate-Information/AnnualReport>

Austrade (s.f. a). *Corporate Information*. <https://www.austrade.gov.au/About/corporate-information>

Austrade (s.f. b). *About us*. <https://www.austrade.gov.au/About/about>

Austrade (s.f. c). *Australia's Nation Brand*. <https://www.austrade.gov.au/nation-brand/overview>

Australia Unlimited [AusUnlimited] (s.f.). *Tweets*. [Perfil de Twitter]. Recuperado el 31 de diciembre de 2020 de <https://twitter.com/ausunlimited>

Bai, K. y Hu, X. (2013). Tourism Destination Brand Personality: Theoretical Sources and Relationships. *Tourism Tribune*, 28(4), 35-47.
http://caod.oriprobe.com/articles/32219776/Tourism_Destination_Brand_Personality_Theoretical_Sources_and_Relation.htm

- Balmer, J. M. T. y Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972-997. <https://doi.org/10.1108/03090560310477627>
- Barrutieta, B. (2011). *Los activos intangibles y sus retos. Horizontes para los próximos modelos productivos*. Netbiblo.
- Bartrina, J. (1946). *Algo y otras poesías*. Bosch.
- Belloso, J. C. (2010). La marca de país. Un mecanisme de diferenciació i font d'intangibles. *Paradigmes*, 5, 43-51. <https://www.raco.cat/index.php/Paradigmes/article/view/218443>
- Berelson, B. (1984). *Content analysis in communication research*. Hafner Press.
- Berlanga, I. y García, F. (2014). *Ciberretórica: Aristóteles en las redes sociales*. Fragua.
- Bhakar, S.S., Bhakar, S. y Bhakar, S. (2013). Relationship between country of origin, brand image and customer purchase intentions. *Far East Journal of Psychology and Business*, 10(2), 25-47. <https://ideas.repec.org/a/fej/articl/v10by2013i4p25-47.html>
- Blay, R., Benlloch, M.T. y Sanahuja, G. (2014). La imagen corporativa como intangible clave de la competitividad empresarial. Análisis de los activos estratégicos de los sectores tradicionales. *Sphera Publica*, 1(14), 70-96. <http://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/view/218>
- Bloom Consulting (2019a). *Country Brand Ranking 2019/2020. Edición Turismo*. [https://www.bloom-consulting.com/es/pdf/rankings/Bloom Consulting Ranking Marca Pais Turismo.pdf](https://www.bloom-consulting.com/es/pdf/rankings/Bloom%20Consulting%20Ranking%20Marca%20Pais%20Turismo.pdf)
- Bloom Consulting (2019b). *Country Brand Ranking 2019/2020. Edición Comercio*. [https://www.bloom-consulting.com/es/pdf/rankings/Bloom Consulting Ranking Marca Pais Inversion.pdf](https://www.bloom-consulting.com/es/pdf/rankings/Bloom%20Consulting%20Ranking%20Marca%20Pais%20Inversion.pdf)
- Bloom Consulting (s.f. a). *The Digital Country Index '17*. <https://www.digitalcountryindex.com/>

Bloom Consulting (s.f. b). *The Digital Country Index '17. Spain reputation*
<https://www.digitalcountryindex.com/Spain-reputation>

Bonet, J. L. (2014). La contribución a la marca España de las empresas españolas en el exterior. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 18, 35-53. https://accid.org/wp-content/uploads/2020/08/la_contribucion_a_la_marca_espana-1.pdf

Borsay, P. y Proudfoot, L. (2002). The English and Irish Urban Experience, 1500-1800: Change, Convergence and Divergence. *Proceedings of the British Academy*, 108, 1-27. <http://publications.thebritishacademy.ac.uk/pubs/proc/files/108p001.pdf>

Boulding, K. E. (1959). National Images and International Systems. *The Journal of Conflict Resolution*, 3(2), 120-131. <https://www.jstor.org/stable/173107>

Brand Finance (2020). *Nation Brands 2020. The annual report on the most valuable and strongest nation brands*. <https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-nation-brands-2020-preview.pdf>

Brand USA (2015). *Request for proposal. Partner Marketing Services and Development*. https://www.thebrandusa.com/system/files/rfps/documents/060715%20-%20Partner%20Marketing%20Services%20and%20Development%20RFP_0.pdf

Brand USA (2019). *Annual Report. Brand USA Fiscal Year 2019*. <https://www.thebrandusa.com/system/files/FY19%20Annual%20Report%20FINAL.pdf>

Brand USA (2020). *FY2021 Objectives, Summary Marketing Plan, and Budget*. <https://www.thebrandusa.com/system/files/FY21%20Objectives%20Summary%20Marketing%20Plan%20and%20Budget.pdf>

Brand USA (s.f.). *One big welcome*. <https://www.thebrandusa.com/>

British Council (s.f). *Sobre Nosotros*. <https://www.britishcouncil.es/sobre-nosotros>

Brown, G., Chalip, L., Jago, L., y Mules, T. (2004). Developing Brand Australia: examining the role of events. En Morgan, N., Pritchard, A. y Pride, R. *Destination branding. Creating the unique destination proposition*. (pp. 279-335). Elsevier.

Brujón, G. (2008). *La nueva generación de valor*. LID Editorial Empresarial.

Cabinet Office (s.f.). *Cool Japan Strategy*. http://www.cao.go.jp/cool_japan/english/index-e.html

Caldevilla, D. y Ramos, F. (2014). Las redes sociales, la enseñanza y la construcción de identidades en el alumnado. En Fernández, A. (coord.). *Interactividad y redes sociales* (pp.115-136). Editorial ACCI.

Camprubí, R. (2011). El rol del turista en la formación de la imagen turística emitida. En San Eugenio, J. (coord.). *Manual de comunicación turística: de la información a la persuasión, de la promoción a la emoción* (pp.115-124). Documenta Universitaria.

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección de Libros de la Empresa.

Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas

Casado, S. (2006). *Estudio de marca país en el mundo*. <https://www.ucongreso.edu.ar/investigacion/imagen-comunicacion/Bol2/Estudio%20marca%20pais.pdf>

Castells, M. (1997). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Vol.1, La sociedad red*. Alianza Editorial.

Castells, M. (2005). The Network Society: From Knowledge to Policy. En Castells, M. y Cardoso, G. (Eds.) *The Network Society: From Knowledge to Policy* (pp. 3-21). Johns Hopkins Center for Transatlantic Relations.

Castells, M. (2012). *Redes de indignación y esperanza: los movimientos sociales en la era de Internet*. Alianza Editorial.

Celaya, J. (2011). *La empresa en la web 2.0: el impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Gestión 2000.

Cerviño, J. y Rivera, J. (2007). La globalización de las marcas españolas: liderazgo y notoriedad internacional. *Revista ICE*, 839, 121-139. <https://www.marcasrenombradas.com/wp-content/uploads/2011/08/268-ANEXO-1.pdf>

Cerviño, J. (2002). *Marcas internacionales: cómo crearlas y gestionarlas*. Pirámide.

Cerviño, J., Sánchez, J. y Cubillo, J. M. (2005). Influencia del posicionamiento competitivo de las empresas en el efecto *Made in Spain* y éxito empresarial. *ICE Tribuna de Economía*, 827, 261-278. <http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/896>

Chase, L. (2011). The Power of Personal Branding. *The American Salesman Online*, 56(6), 7-9.

Chías, J. (2010). Marca de país, una teoría inaplicable en la práctica. *Harvard-Deusto Marketing & Ventas*, 96, 25-29. <https://www.harvard-deusto.com/marca-de-pais-una-teoria-inaplicable-en-la-practica>

Chicaiza, R. J., Lastra, J. G., y Yáñez, J. R. (2014). La marca país: su origen y evolución, caso Ecuador. *Revista Retos*, 8(1), 173-187. <https://doi.org/10.17163/ret.n8.2014.09>

Choudhury, N. (2014). World Wide Web and Its Journey from Web 1.0 to Web 4.0. *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, 5(6), 8096-8100. <http://ijcsit.com/docs/Volume%205/vol5issue06/ijcsit20140506265.pdf>

Climent, S. (2013). La comunicación y las redes sociales. *3C TIC Cuadernos de desarrollo aplicados a las TIC*, 2(1). <https://doi.org/10.17993/3ctic.2013.21.%20>

Cohen, L., Manion, L. y Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education* (5ª ed.). Routledge Falmer.

Conde de Saro, R. (2016). Responsabilidad social y Marca España: estadística, ética, solidaridad e imagen-país. *Índice: Revista de Estadística y Sociedad*, 66, 7-10. <http://www.revistaindice.com/numero66/p7.pdf>

- Corbacho, J. M., Valderrama, M. y García, S. (2014). La imagen de la Marca España en las redes a través de su campaña "I need Spain". *Historia y Comunicación Social*, 19(Esp.Enero), 501-512. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.44980
- Costa, J. (1995). *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*. Ediciones de las Ciencias Sociales.
- Costa, J. (1999). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La Crujía.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Paidós.
- Costa, J. (2012). Construcción y gestión estratégica de la marca: Modelo MasterBrand. *Revista Luciérnaga-Comunicación*, 4(8), 20-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5529533>
- Costa, J. (2016). Creación y gestión de marcas. Escucha, cercanía y resultados. *Revista Imagen y Comunicación*, 70, 5-9. https://mastercomunicacion.ua.es/wp-content/uploads/2015/11/Gestion-de-Marca_Joan-Costa.pdf
- Cull, N. J. (2009). *Public Diplomacy: lessons from the past*. Figueroa Press.
- De Chernatony, L. (2008). Adapting brand theory to the context of nation branding. En Dinnie, K. *Nation Branding. Concepts, Issues, Practice*. (pp. 16-17). Elsevier.
- Del Pino, C. (2011). Redes sociales, comunicación publicitaria y usuario digital en la nueva era. *Revista Comunicación*, 9(1), 163-173. http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n9/miscelanea/m01.Redes_sociales_comunicacion_publicitaria_y_usuario_digital_en_la_nueva_era.pdf
- Destination Canada (2018). 2018 – 2022 Corporate Plan Summary. <https://www.destinationcanada.com/sites/default/files/archive/686-2018-2022-corporate-plan-summary/2018-corporate-plan-summary-e-february-5-2018.pdf>
- Destination Canada (2020). 2019 Annual Report. <https://www.destinationcanada.com/sites/default/files/archive/1175->

[Destination%20Canada%20Annual%20Report%20-%202019/2019%20Annual%20Report%20%28E%29.pdf](#)

Deutschland - Land der Ideen (2017). *Background Information*. https://land-der-ideen.de/content/1-en/press/background_information_germany_landofideas.pdf

Deutschland - Land der Ideen (s.f.). *Landmarks in the Land of Ideas*. <https://land-der-ideen.de/en/dialogues/landmarks-in-the-land-of-ideas>

Devoto, L. M. (2008). *Marca País. Definiciones conceptuales y análisis del caso argentino. Planteo desde las Relaciones Internacionales*. [Tesina, Universidad de Belgrano] <http://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/140>

Díaz, A. (2015). ¿Hacemos un uso inteligente de las redes? En Criado, J. y Rojas, F. *Casos de éxito en redes sociales digitales de las administraciones públicas* (pp. 8-10). Escola d'Administració Pública de Catalunya. <https://doi.org/10.2436/10.8030.05.6>

Dinnie, K. (2008). *Nation Branding. Concepts, Issues, Practice*. Elsevier.

Asociación de Directivos de Comunicación, Foro de Marcas Renombradas Españolas, Instituto Español de Comercio Exterior y Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos (eds.) (2003). *Informe Proyecto Marca España*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A. http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/b9f4f0804f0195c7887cec3170baead1/Informe_Proyecto_Marca_Espana.pdf

Echeverri, L. y Rosker, E. (2011). Diferencias en la construcción de marca país: Canadá y Colombia. *Revista Virtual Universitaria Católica del Norte*, 33, 185-212. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/18>

Echeverri, L. (2014). *La imagen y la marca país: propuesta de un modelo estratégico de proyección-país para Colombia* [Tesis doctoral, Universidad de León y Universidad Tecnológica de Panamá] <https://buleria.unileon.es/handle/10612/3921>

El País (15 de julio de 2005). Punto y final para Terra, pionera española en Internet. *El País*. https://elpais.com/tecnologia/2005/07/15/actualidad/1121416078_850215.html

El País (10 de octubre de 2006). Google compra la web YouTube por 1.300 millones. *El País*. https://elpais.com/tecnologia/2006/10/10/actualidad/1160468878_850215.html

El País (10 de marzo de 2010). El día que la burbuja 'puntocom' pinchó. *El País*. https://elpais.com/economia/2010/03/10/actualidad/1268209975_850215.html

España Global (s.f.). *Inicio*. [Perfil de LinkedIn]. Recuperado el 23 de diciembre de 2020 de <https://www.linkedin.com/company/espanaglobales/>

Facebook (2020). *Facebook Reports Third Quarter 2020 Results*. <https://investor.fb.com/investor-news/press-release-details/2020/Facebook-Reports-Third-Quarter-2020-Results/default.aspx>

Facebook (s.f.). *Nuestra misión*. <https://about.fb.com/es/company-info/>

Fan, Y. (2006). Branding the nation: What is being branded? *Journal of Vacation Marketing*, 12(1), 5-14. <https://doi.org/10.1177/1356766706056633>

Fan, Y. (2010). Branding the nation: Towards a better understanding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(2), 97-103. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.16>

Fernández, J. (2015). La estrategia digital integrada en la comunicación institucional. El caso de la Guardia Civil y el uso de las redes sociales. En Carrillo, M. V., Castillo, A., Fernández, P. y Parada, J. L. (coord.). *La gestión de intangibles para la excelencia empresarial: nuevas oportunidades para la comunicación y sus profesionales* (pp. 412-422). Campgràfic.

Fernández, M. (2006). Relaciones Públicas 2.0. *Razón y Palabra*, 52. <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/mfernandez.html>

Fernández Núñez, L. (2006). ¿Cómo analizar datos cualitativos? *Butlletí La Recerca*. <http://www.ub.edu/ice/recerca/fitxes/fitxa7-cast.htm>

Ferrari, J. (10 de mayo de 2018). El Comisionado de la Marca España, sin normativa ni fondos suficientes. *El Economista*.

<http://www.eleconomista.es/economia/noticias/9127703/05/18/El-Comisionado-de-la-Marca-Espana-sin-normativa-ni-fondos-suficientes.html>

Foro de Marcas Renombradas Españolas (2020). *Memoria de Actividades 2019*. Recuperado de <https://www.marcasrenombradas.com/wp-content/uploads/2020/04/Memoria-2019-web.pdf>

Foro de Marcas Renombradas Españolas (s.f. a). *Presentación y objetivos*. <http://www.marcasrenombradas.com/foro-de-marcas/presentacion-y-objetivos/>

Foro de Marcas Renombradas Españolas (s.f. b). *Embajadores Honorarios de la Marca España*. <http://www.marcasrenombradas.com/marca-espana/ehme/>

Foro de Marcas Renombradas Españolas (s.f. c). *Amigos de la Marca España*. <http://www.marcasrenombradas.com/seccion/amigos-marca-espana/>

Foller (s.f.). *Marca España*. <https://foller.me/marcaespana>

Fuentes, S. (2007) Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país. *Signo y Pensamiento*, 26(51), 80-97. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/4596>

FutureBrand (2020). *The FutureBrand Country Index 2020*. <https://www.futurebrand.com/uploads/FBCi-2020-Assets/FutureBrand-Country-Index-2020.pdf>

Galiano, J. P. (2002). La Marca España como oportunidad y como reto: Mucho más que una imagen. *Investigación y Marketing*, 76, 36-46.

Gallego, N. (2004). La imagen de España: un proyecto en construcción. En Villafañe, J. *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe Anual 2004* (pp. 277-284). Ediciones Pirámide.

García, F. y Gil, F.J. (2018). 'YouTubers', mundos éticos posibles. *Index.comunicación* 8(2), 151-188.

<https://journals.sfu.ca/indexcomunicacion/index.php/indexcomunicacion/article/view/382/387>

García, F.J. (2014). Innovación docente y redes sociales: oportunidades y retos. En Fernández, A. (coord.). *Interactividad y redes sociales* (pp. 245-262). Editorial ACCL.

Gilmore, F. (2002). A country – can it be repositioned? Spain – the success story of country branding. *The Journal of Brand Management*, 9(4-5), 281-293.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540078>

Gómez-Aguilar, D.A., García-Peñalvo, F.J. y Therón, R. (2014). Analítica visual en e-learning. *El profesional de la información*, 23(3), 236-245.
<https://doi.org/10.3145/epi.2014.may.03>

González, A. y Iñesta, A. (2018). Construir Marca Ciudad a través de las redes sociales digitales y el deporte: el caso de Madrid y el Real Madrid. *Actas del VI Congreso Internacional de Ciudades Creativas*, 410-427. <https://doi.org/10.7195/piccc.00021>

González, A. (2019). Comunicando el *streaming* bajo demanda en redes sociales digitales: La comunicación en Twitter de HBO España. *Creatividad y Sociedad*, nº extraordinario.
<http://creatividadysociedad.com/articulos/31/3.%20Comunicando%20el%20streaming%20bajo%20demanda%20en%20redes%20sociales.%20La%20estrategia%20de%20comunicaci%C3%B3n%20en%20Twitter%20de%20HBO%20Espa%C3%B1a.pdf>

González, A., Fernández, C. y García, M.L. (2019). Twitter, partisan use and institutional use: Comparative analysis between the profiles of Moncloa, Madrid City Council and their ruling parties. *Communication & Society*, 32(1), 19-37.
<https://doi.org/10.15581/003.32.1.19-38>

González, C. y Martínez, J. P. (2020) *SIDIR. Sistema de Indicadores de la Distancia entre Imagen y Realidad. Análisis del caso español. Séptima edición - 2020*.
<http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/2d5ae81f-0433-49b7-a2e1-c467f4c09d9d/GonzalezEnriquez-MartinezRomera-Sistema-Indicadores-Distancia-Imagen-Realidad-SIDIR-Caso-Espanol-7ed-2020.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=2d5ae81f-0433-49b7-a2e1-c467f4c09d9d>

González, E. y Casilda, R. (2002). La marca país como ventaja competitiva. El valor de la Marca España. *ICE. Empresas Multinacionales Españolas*, 799, 101-113.
<http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/349>

González, F. (2015). *¿Por qué creer en España? Los siete atributos de la marca país*. Ediciones Alfar.

Guzmán, A.P., y Del Moral, M.E. (2014). Tendencias de uso de YouTube: optimizando la comunicación estratégica de las universidades iberoamericanas. *Observatorio Journal*, 8(1), 69-94. http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-59542014000100004

Hernández, A. (2013). Estrategia de comunicación de marca en las redes sociales: "Engage costumers". *3C TIC cuadernos de desarrollo aplicados a las TIC*, 2(3).
<https://doi.org/10.17993/3ctic.2013.23.%20>

Hernández, J. (2011). Reputación *online*: necesidad de un marco conceptual y un modelo de gestión. En Villafañe, J. *La comunicación empresarial y la gestión de -los intangibles en España y Latinoamérica. Informe anual 2011* (pp. 197 – 214). Pearson.

Hernández, S. y Subiela, B. (2012). Los mensajes de las organizaciones en las redes sociales: nuevos retos frente a las RR.PP. tradicionales. En Nicolás, M.Á. y Grandío, M. M., *Estrategias de comunicación en redes sociales* (pp. 63-82). Gedisa.

Historia de Alemania. (28 de noviembre 2017). En *Wikipedia*.
https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Historia_de_Alemania&oldid=103758007

Hulberg, J. (2006). Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study. *Brand Management*, 14(1/2), 60-73.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550054>

ICEX España Exportación e Inversiones (2019). *Plan Estratégico 2019-2020*. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/que-es-icex/plan-estrategico/index.html>

ICEX España Exportación e Inversiones (s.f.). *Presentación*.
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/que-es-icex/presentacion-de-icex/index.html>

Iglesias, M. y Molina, D. (2008). La estrategia marca país en la sociedad informacional: los casos de España y Ecuador. *Historia Actual Online*, 16, 109-126. <https://www.historia-actual.org/Publicaciones/index.php/hao/article/view/256>

Iglesias, P. A. (2012) El lenguaje de las Redes Sociales. En de Haro, M.V., Grandío, M.M. y Hernández, M. (coords). *Historias en red. Impacto de las redes sociales en los procesos de comunicación*, (pp. 165-187). Edit.um.

Instituto Cervantes (s.f.). *La institución*. http://www.cervantes.es/sobre_instituto_cervantes/informacion.htm

Internet. (29 de abril de 2018). En *Wikipedia*.
<https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Internet&oldid=107374434>

Islas-Carmona, J. O. (2008). El prosumidor. El actor comunicativo de la sociedad de la ubicuidad. *Palabra Clave*, 11(1), 29-39. <http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/viewArticle/1413/172>

Iwabuchi, K. (2015). Pop-culture diplomacy in Japan: soft power, nation branding and the question of 'international cultural exchange'. *International Journal of Cultural Policy*, 21(4), 419-432. <https://doi.org/10.1080/10286632.2015.1042469>

Jakobson, R. (1984). *Ensayos de lingüística general*. Ariel.

Jiménez, R. (7 de octubre de 2014). Facebook concluye la compra de WhatsApp. *El País*.
https://elpais.com/tecnologia/2014/10/07/actualidad/1412633314_441829.html

Jimeno, M. (2005). El turismo cultural en la gestión de la Marca España. *Documentos de Trabajo (Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos)*, 39/2005.
https://www.almendron.com/politica/pdf/2005/spain/spain_2997.pdf

Kagan, R. (2003). *Poder y debilidad: Estados Unidos y Europa en el nuevo orden mundial*. Taurus.

Keller, K.L. (2013). *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4ª ed.). Pearson.

Kotler, P. (2000). *Dirección de marketing*. Prentice-Hall.

Kotler, P., Haider, D. y Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. The Free Press.

Krippendorff, K. (1989). Content Analysis. En Barnouw, E., Gerbner, G., Schramm, W., Worth, T. L. y Gross, L. (eds.). *International encyclopedia of communication*, Vol. 1 (pp. 403-407). Oxford University Press. https://repository.upenn.edu/asc_papers/226/

Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Paidós.

La Porte, T. (2007) La diplomacia pública americana: lecciones para una comunicación internacional. *Comunicación y Sociedad*, 20(2), 23-59. <https://revistas.unav.edu/index.php/communication-and-society/article/view/36294>

Lancha, J. M. (2004). La publicidad de la reputación. En Villafañe, J. *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe Anual 2004* (pp. 35-50). Ediciones Pirámide.

Leca, S. (2015). *El Branding Made in Spain. La marca España en la internacionalización de las marcas de calzado y moda*. [Tesis doctoral, Universitat Ramon Llull de Barcelona].

Likealyzer (s.f.). *Marca España*. <https://likealyzer.com/report/marcaespanaes?lang=en>

López, C. (2014). Estrategia 2.0: La comunicación online en los eventos deportivos universitario. En Fernández, A. (coord.). *Interactividad y redes sociales* (pp. 347-364). Editorial ACCI.

López, L. y Cuesta, U. (2012). Comunicación corporativa y redes sociales: cambiarlo todo para que nada cambie. *Revista adComunica*, 3, 23-25. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.2>

- López, M., Rodrigo, L. y Rodrigo, I. (2015). Marca 'España' y Clusters: reflexiones para investigar un modelo geoestratégico de globalización. *Opción*, 31(5), 1023-1041. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/20699/20597>
- López, R. y Benlloch, M. T. (2005) De la marca comercial a la marca territorio. *Recerca. Revista de pensament i anàlisi*, 5, 87-100. <https://www.e-revistas.uji.es/index.php/recerca/article/view/239>
- López-Jorrián, J. Á. y Vacchiano, C. (2014). Marca España: una visión institucional. *Comillas Journal of International Relations*, 1, 16-28. <https://doi.org/10.14422/cir.i01.y2014.002>
- Mackay, R. (2006). *"Lazy, Improvident People": Myth and Reality in the Writing of Spanish History*. Cornell University Press.
- MESIAS (s.f.). *Qué es MESIAS*. <https://mesias.org.es/index.php/que-es-mesias/>
- MESIAS (2019). *Índice de Confianza en la Marca España. Índice de Confianza en la Marca País. Cuadro de Mando*. 2019. <https://mesias.org.es/wp-content/uploads/2019/09/Indice-de-Confianza-en-la-marca-Espa%C3%B1a-2019-CUADRO-DE-MANDO.pdf>
- Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (2017). *Informe Anual de Aplicación de la Estrategia de Acción Exterior 2016*. <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documents/2016%20INFORME%20ANUAL%20ESTRATEGIA%20EXTERIOR%204%20sin%20marcas.pdf>
- Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (2019). *Informe Anual de Aplicación de la Estrategia de Acción Exterior 2017*. <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documents/2017%20INFORME%20ANUAL%20APLICACI%C3%93N%20ESTRATEGIA%20EXTERIOR.pdf>
- Málaga, J.L. (2017). *Uso de las redes sociales en el sur de Europa. Género y adolescencia*. [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/42252/>

Mancinas, R. y Nogales, A. I. (2011). Redes sociales: generalidades y aplicaciones. En Reig, R., y Langa, C. (coord.). *La comunicación en Andalucía: historia, estructura y nuevas tecnologías* (pp. 667-689). Fundación Pública Andaluza, Centro de Estudios Andaluces.

Mandujano, Y. (2013). The Politics of Selling Culture and Branding the National in Contemporary Japan: Economic Goals, Soft-power and Reinforcement of the National Pride. *The Scientific Journal of Humanistic Studies*, 9, 31-41.

Mandujano, Y. (2016). El camino hacia una política de promoción cultural en el Japón contemporáneo y los inicios de una campaña de fortalecimiento de la identidad nacional. *Estudios de Asia y África*, 59(1), 77-104. <https://doi.org/10.24201/eea.v51i1.2183>

Marca España (2018a). *Joaquín de Arístegui, nuevo Director General de la España Global*. Recuperado el 29 de diciembre de 2018 de <https://marcaespana.es/actualidad/marca-espa%C3%B1a/joaquin-de-aristegui-nuevo-director-general-de-la-espana-global>

Marca España (2018b). *Marca España estrena su nuevo vídeo institucional para 2018: 'España, tan singular como plural'*. Recuperado el 12 de febrero de 2018 de <http://marcaespana.es/actualidad/marca-espa%C3%B1a/marca-espa%C3%B1a-estrena-su-nuevo-v%C3%ADdeo-institucional-para-2018-%E2%80%98espa%C3%B1a-tan-singular-como-plural%E2%80%99>

Marca España [MarcaEspana]. (3 de febrero de 2018). *¡Muchas felicidades #BrunaCusí! #Goya2018 #PremiosGoya #SomosCine #MarcaEspaña* [Tweet]. Twitter. <https://twitter.com/EspanaGlobal/status/959923394841120768>

Marca España [MarcaEspana] (4 de febrero de 2018). *¡Muchas felicidades a @DavidVerdaguer y @adelfa_calvo! Ganadores del #Goya2018 al Mejor Actor y Actriz de Reparto #PremiosGoya @PremiosGoya #CineEspañol #SomosEspaña #MarcaEspaña @Academiadecine* [Tweet]. Twitter. <https://twitter.com/EspanaGlobal/status/959932066950537222>

Marca España [MarcaEspana] (5 de febrero de 2018). *Hablamos con @bruna_cusi, premio #Goya2018 a la Mejor Actriz Revelación por 'Verano 1993' y con @esagardoy, premio #Goya2018 al Mejor Actor Revelación por 'Handia'. Muchas gracias y una vez más,*

¡enhorabuena! #CineEspañol #SomosTalento #UnPaísDeCine #MarcaEspaña
@Academiadecine [Tweet]. Twitter.

<https://twitter.com/EspanaGlobal/status/960534691844673536>

Marca España [MarcaEspana] (6 de febrero de 2018a). *Francisco Rabena, director de la Oficina del Alto Comisionado para la Marca España, da a conocer la nueva página web de la institución: "Queremos que sea una página de referencia, una red abierta a todo el mundo"* #SomosEspaña [Tweet]. Twitter.

<https://twitter.com/EspanaGlobal/status/960838755547566080>

Marca España [MarcaEspana] (6 de febrero de 2018b). *Francisco Rabena: "El destino es la conectividad. Queremos multiplicar la producción audiovisual de Marca España y acercarnos a las audiencias más jóvenes a través de Instagram"*. #SomosEspaña [Tweet]. Twitter. <https://twitter.com/EspanaGlobal/status/960840688958169090>

Marca España [marcaespanaoficial] (16 de febrero de 2018). *Entrevista a Sara Baras – Marca España* [Archivo de vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Rt8DGkldopc>

Marca España [MarcaEspanaES] (17 de febrero de 2018a). *¡Javier Fernández skater ha vuelto a hacer magia! Bronce histórico para #EspañaEs en los Juegos Olímpicos de #PyeongChang2018. Enhorabuena y gracias por ilusionarnos cada vez que sales a darlo todo sobre el hielo #PatinajeArtístico Comité Olímpico Español (COE) Real Federación Española Deportes de Hielo – RFEDH.* Facebook. <https://www.facebook.com/EspanaGlobal/photos/a.774175219304826/1573977952657878/?type=3&theater>

Marca España [MarcaEspana] (17 de febrero de 2018b). *¡@javierfernandez ha vuelto a hacer magia! Bronce histórico para #EspañaEs en los Juegos Olímpicos de #PyeongChang2018. Enhorabuena y gracias por ilusionarnos cada vez que sales a darlo todo sobre el hielo #PatinajeArtístico @COE_es @fedhielo #FigureSkating.* [Tweet]. Twitter. <https://twitter.com/EspanaGlobal/status/964815831115948033>

Marca España [marcaespanaoficial] (22 de febrero de 2018). *Concurso 'Hola España'* [Archivo de vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=XuCAMy1sEMg>

Marca España [MarcaEspanaES] (3 de marzo de 2018a). *Hablamos con nuestra Embajadora Honoraria Sara Baras: "Llevar #MarcaEspaña por el mundo es un orgullo increíble. El respeto que la gente le tiene a nuestro arte es precioso". ¡Disfruta de la #entrevista completa!* Facebook. <https://www.facebook.com/EspanaGlobal/posts/1588439691211704>

Marca España [MarcaEspana] (3 de marzo de 2018b). *Hablamos con nuestra Embajadora Honoraria @sarabaras: "Llevar #MarcaEspaña por el mundo es un orgullo increíble. El respeto que la gente le tiene a nuestro arte es algo precioso" Disfruta de la #entrevista completa:* [Tweet]. Twitter. <https://twitter.com/EspanaGlobal/status/969968160081399808>

Marca España [marcaespanaoficial] (8 de marzo, 2018). *Día Internacional de la Mujer – Marca España* [Archivo de vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=HdigMOBD5oY>

Marca España [MarcaEspanaES] (9 de marzo de 2018a). *¿Cómo #somos? Las cartas del gran mago español Jorge Blass reflejan los valores que cada día promovemos entre todos ¡Este mensaje es para ti! #MarcaEspaña.* Facebook. <https://www.facebook.com/EspanaGlobal/videos/1595073453881661/>

Marca España [MarcaEspana] (9 de marzo de 2018b). *El Alto Comisionado habla del éxito de la gestión española en materia de seguridad vial, un triunfo que responde a la "suma de esfuerzos" y que hemos conseguido entre todos @ONU_es @CIFALMadrid @DGTes @RACE_es* [Tweet]. Twitter. <https://twitter.com/EspanaGlobal/status/972038892294692864>

Marca España [MarcaEspanaES] (5 de abril de 2018). *¡Muchas gracias LeBron James por tu reconocimiento a los deportistas españoles! ¡Ese sí que es un buen mate! #SomosDeporte #MarcaEspaña Selección Española de Baloncesto FEB.* Facebook. <https://www.facebook.com/EspanaGlobal/posts/1623126221076384>

Marca España [MarcaEspana] (8 de abril de 2018). *¡#España ya está en las semifinales de la #CopaDavis! ¡Enhorabuena a nuestros deportistas y a por todas, equipo! #VamosEspaña  #SomosDeporte #SomosEspaña #MarcaEspaña @spaintenis @CopaDavis* [Tweet]. Twitter.

<https://twitter.com/EspanaGlobal/status/983059648503836674>

Marca España (s.f. a). *Marca España*. Recuperado el 10 de diciembre de 2017 de <http://marcaespana.es/>

Marca España (s.f. b). *Quiénes somos*. Recuperado el 8 de febrero de 2018 de <http://marcaespana.es/quienes-somos>

Marca España (s.f. c). *El Consejo Marca España*. Recuperado el 2 de febrero de 2018 de <http://marcaespana.es/que-es-marca-espa%C3%B1a/el-consejo-marca-espa%C3%B1a>

Marca España (s.f. d). *El Alto Comisionado*. Recuperado el 2 de febrero de 2018 de <https://marcaespana.es/el-alto-comisionado/>

Marca España (s.f. e). *Estructura ACME*. Recuperado el 2 de febrero de 2018 de <https://marcaespana.es/sites/default/files/EstructuraACME.pdf>

Marca España (s.f. f). *Somos España*. Recuperado el 17 de febrero de 2018 de <http://marcaespana.es/somos>

Marca España (s.f. g). *De gran riqueza*. Recuperado el 9 de junio de 2018 de <http://marcaespana.es/cultura>

Marca España (s.f. h). *Soluciones para todos*. Recuperado el 9 de junio de 2018 de <http://marcaespana.es/innovaci%C3%B3n>

Marca España (s.f. i). *En la creatividad permanente*. Recuperado el 9 de junio de 2018 de <http://marcaespana.es/talento>

Marca España (s.f. j). *Un país para ti*. Recuperado el 9 de junio de 2018 de <http://marcaespana.es/un-pa%C3%ADs-para-ti>

Marca España (s.f. k). *Actualidad*. Recuperado el 9 de junio de 2018 de <http://marcaespana.es/actualidad>

Marca España (s.f. l). *Qué hacemos*. Recuperado el 9 de junio de 2018 de <http://marcaespana.es/hacemos>

Marca España (s.f. m). *Qué es Marca España*. Recuperado el 9 de junio de 2018 de <http://marcaespana.es/qu%C3%A9-es-marca-espa%C3%B1a>

Marca España (s.f. n). *Quiénes somos*. Recuperado el 9 de junio de 2018 de <http://marcaespana.es/quienes-somos>

Marca España (s.f. o). *Inicio*. [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 9 de junio de 2018 de <https://www.facebook.com/MarcaEspanaES/>

Marca España (s.f. p). *Inicio*. [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 9 de junio de 2018 de <https://www.facebook.com/MarcaEspanaEn/>

Marca España [@MarcaEspana] (s.f. q). *Tweets* [Perfil de Twitter]. Recuperado el 9 de junio de 2018 de <https://twitter.com/MarcaEspana>

Marca España [@MarcaEspanaEn] (s.f. r). *Tweets* [Perfil de Twitter]. Recuperado el 9 de junio de 2018 de <https://twitter.com/MarcaEspanaEn>

Marca España [marcaespanaoficial] (s.f. s). *Inicio* [Canal de YouTube]. Recuperado el 9 de junio de 2018 de <https://www.youtube.com/user/marcaespanaoficial>

Marca España [@marcaespana] (s.f. t). *Publicaciones* [Perfil de Instagram]. Recuperado el 9 de junio de 2018 de <https://www.instagram.com/marcaespana/?hl=es>

Marca España (s.f. u). *Inicio*. [Perfil de LinkedIn]. Recuperado el 9 de junio de 2018 de <https://www.linkedin.com/company/marca-espa%C3%B1a/>

Marca España (s.f. v). *Información*. [Perfil de Flickr]. Recuperado el 9 de junio de 2018 de <https://www.flickr.com/people/93634291@N02/>

Marca España [marcaespanaoficial] (13 de julio de 2015). *Marca España. "Todo lo que esperas y mucho más de lo que imaginas"* [Archivo de vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=0e5lh4SpCIY>

Marhuenda, C.M. y Nicolás, M.Á. (2012). Herramientas para la medición de los *social media*. En Nicolás, M.Á. y Grandío, M.M. *Estrategias de comunicación en redes sociales. Usuarios, aplicaciones y contenidos* (pp. 31-50). Gedisa.

Markify (2008). *ESPAÑA Spain. Everything under the sun*. <http://trademark.markify.com/trademarks/ctm/espa%C3%91a+spain.+everything+under+the+sun./006393871>

Martín, G. y Navas, J.E. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 12(3), 29-39. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2244242>

Martín, V. (2013). *La eficacia de internet como medio de comunicación en el sector turístico español: el branding en los web turísticos* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/21431/>

Martínez de Salinas, J. (2015). *Buena práctica de la presencia del Instituto Aragonés de Empleo en los canales de la web 2.0*. En Criado, I. y Rojas, F. *Casos de éxito en redes sociales digitales de las administraciones públicas* (pp. 57-75). Escola d'Administració Pública de Catalunya. <https://doi.org/10.2436/10.8030.05.6>

Martínez, A. (7-8 de julio de 2015). *El valor cultural de la marca país: la experiencia de Marca España* [Conferencia plenaria]. Congreso Internacional de Literatura, Lengua y Traducción, Sevilla, España.

Martínez-Rodrigo, E. y Raya-González, P. (2015). La responsabilidad social corporativa de Campofrío a través de su perfil de Twitter. *Prisma Social*, 14, 274-301. http://www.isdfundacion.org/publicaciones/revista/numeros/14/secciones/tematica/t_09_rsc_campofrio.html

Martínez-Rodrigo, E. y Sánchez-Martín, L. (2015) Cambios tecnológicos en el contexto publicitario: Comunicación y Redes Sociales Presentación. *Icono* 14, 13(2), 1-5. <https://doi.org/10.7195/ri14.v13i2.887>

Mayorga, S. (2016). Gestión estratégica de marca, ¿un proceso? En Mateos, C. y Herrero, J. *La pantalla insomne* (2ªed., pp.2050-2061). Sociedad Latina de Comunicación Social.

Méndez, M.Á. (20 de marzo de 2018). Facebook, en caída libre: vale 50.000 M menos y sus exempleados se rebelan. *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-03-20/facebook-cambridge-analytica_1538554/

Mihailovich, P. (2006). Kinship branding: A concept of holism and evolution for the nation Brand. *Place Branding*, 2(3), 229-247. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990060>

Miniwatts Marketing Group (2020). *World Internet Users and 2020 Population Stats*. <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>

Mirabet, V. y Salinas, G. (2004). *¿Cómo definir su marca y determinar su valor?* yumpu.com/es/document/view/19490691/como-definir-su-marca-y-determinar-su-valor-esade

Multinacionales extranjeras por marca España (s.f.). *Misión*. <https://multinacionalesmarcaespana.org/mision/>

Munar, A. (2011). Tourist-created contend: rethinking destination branding. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 5(3), 291-305. <https://doi.org/10.1108/17506181111156989>

Muñoz, J. (2005). *Análisis cualitativo de datos textuales con ATLAS.ti* 5. <http://psicologiasocial.uab.es/juan/index.php/docs-mainmenu-89/category/12-mis-textos?download=2:analisis-de-datos-textuales-con-atlas-ti-5>

Nicolás, M.Á. (2012). Consideraciones sobre comunicación publicitaria y *redes sociales*: usuarios, características, estrategias y planificación. En Nicolás, M.Á. y Grandío, M.M.

Estrategias de comunicación en redes sociales. Usuarios, aplicaciones y contenidos (pp. 13-30). Gedisa.

Nobre, H. y Silva, D. (2014). Social Network Marketing Strategy and SME Strategy Benefits. *Journal of Transnational Management*, 19(2), 138-151. <https://doi.org/10.1080/15475778.2014.904658>

Nogué, J. (1999). El retorno al lugar. La creación de identidades territoriales. *Claves de razón práctica*, 92, 9-11.

Noguera, J. M., Martínez, J. y Grandío, M. M. (2011). *Redes sociales para estudiantes de comunicación: 50 ideas para comprender el escenario online*. Editorial UOC.

Noya, J. (2013). *Visiones del exterior. Volumen 1: La imagen de España en el mundo* (2ªed.). Tecnos.

Nye, J. (1990). Soft Power. *Foreign Affairs*, 80, 153-171. <https://doi.org/10.2307/1148580>

Nye, J. (2004). *Soft Power. The Means to Success in World Politics*. Public Affairs.

Olaz, Á. (2012). *La entrevista en profundidad: justificación metodológica y guía de actuación práctica*. Septem.

Olins, W. (2002). Branding the nation – the historical context. *The Journal of Brand Management*, 9(4-5), 241-248. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540075>

Olivié, I. y Gracia, M. (coords.) (2018). *Informe Elcano de Presencia Global 2018*. [https://www.globalpresence.realinstitutoelcano.org/es/data/Presencia Global 2018.pdf](https://www.globalpresence.realinstitutoelcano.org/es/data/Presencia%20Global%202018.pdf)

O'Reilly, T. (2006). Web 2.0 Compact Definition: Trying Again. *Radar: Insight, Analysis, and Research about emerging Technologies*. <http://radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html>

Ortegón, L. (2014). *Gestión de marca*. Politécnico Grancolombiano.

Pablo, S. (2016). Marca País: el registro de su identidad. *Anuario Dominicano de Propiedad Intelectual*, 3, 77-95. <http://anudopi.funglode.org/index.php/anudopi/article/view/12>

- Palop, J.A. (2005). Cuestión de marca. *Revista El Exportador*, 90, 4-11. <https://www.icex.es/icex/GetDocumento?dDocName=DAX2015389791&site=icexES>
- Peralba, R. (2009). *El posicionamiento estratégico de la marca España*. Círculo de Empresarios.
- Pintado, T. y Sánchez, J. (2013) Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial. ESIC Editorial.
- Pinto, M. (1993). *Análisis documental: Fundamentos y procedimientos*. EUDEMA.
- Pinto, M., y Gálvez, C. (1996). *Análisis documental de contenido: Procesamiento de información*. Síntesis.
- Piñuel, J. L. (2002) Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística*, 3(1), 1-42. [https://www.ucm.es/data/cont/docs/268-2013-07-29-Pinuel Raigada AnalisisContenido 2002 EstudiosSociolingüísticaUVigo.pdf](https://www.ucm.es/data/cont/docs/268-2013-07-29-Pinuel%20Raigada%20AnalisisContenido%202002%20EstudiosSociolingüísticaUVigo.pdf)
- Piscitelli, A. (2005). *Internet, la imprenta del siglo XXI*. Gedisa.
- Piscitelli, A. (2006). Nativos e inmigrantes digitales. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 11(28), 179-185. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662006000100179
- Palgrave Macmillan (s.f.) *Place Branding and Public Diplomacy*. <https://www.palgrave.com/gp/journal/41254>
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza y Janes Editores.
- Premios Goya [PremiosGoya] (4 de febrero de 2018). *El #Goya2018 a Mejor Película Iberoamericana va para Chile. ¡Enhorabuena al equipo de Una Mujer Fantástica!* [Tweet]. Twitter. <https://twitter.com/PremiosGoya/status/959932099447984128>
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1-6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>

Preston, P. (15 de noviembre de 1999). Branding is cool - it's Tony Blair's favourite pastime. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/politics/1999/nov/15/labour.labour1997to99>

Prieto, J. y Pérez, E. (2015). Gestión de intangibles en instituciones: evaluación de la marca Cámara de Comercio en España. *Revista OIKOS*, 40, 29-45. <http://ediciones.ucsh.cl/ojs/index.php/Oikos/article/view/971/912>

Prosumr [Prosumr]. (16 de junio de 2013). *Alvin Toffler explica qué es un prosumer*. [Archivo de vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=kXd2V1qdDKA>

Ramiro, P. (2014). *Marca España: ¿a quién beneficia?* Icaria Editorial.

Ramos, M. y Noya, J. (2006). América Latina: del riesgo país a la Marca País y más allá. *Documentos de Trabajo (Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos)*, 7. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2050505>

Real Academia Española (s.f. a). Marca. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 28 de diciembre de 2020, de <https://dle.rae.es/marca>

Real Academia Española (s.f. b). Red. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 28 de diciembre de 2020, de <https://dle.rae.es/red>

Real Academia Española (s.f. c). Internet. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 28 de diciembre de 2020, de <https://dle.rae.es/internet>

Real Decreto 1266/2018, de 8 de octubre, por el que se modifica el Real Decreto 355/2018, de 6 de junio, por el que se reestructuran los departamentos ministeriales (9 de octubre de 2018). *Boletín Oficial del Estado*, 244, 97789.

Real Decreto 1271/2018, de 11 de octubre, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación y por el que se modifica el Real Decreto 595/2018, de 22 de junio, por el que se establece la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales (12 de octubre de 2018). *Boletín Oficial del Estado*, 247, 99550-99575.

Real Decreto 49/2018, de 1 de febrero, por el que se modifica el Real Decreto 998/2012, de 28 de junio, por el que se crea el Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España y se modifica el Real Decreto 1412/2000, de 21 de julio, de creación del Consejo de Política Exterior (2 de febrero de 2018). *Boletín Oficial del Estado*, 30, 13051-13054.

Real Decreto 998/2012, de 28 de junio, por el que se crea el Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España y se modifica el Real Decreto 1412/2000, de 21 de julio, de creación del Consejo de Política Exterior (29 de junio de 2012). *Boletín Oficial del Estado*, 155, 46129-46132.

Real Decreto-ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad (14 de julio de 2012). *Boletín Oficial del Estado*, 168, 50428-50518.

Real Instituto Elcano (2017). *Memoria 2016*. Recuperado de http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/dc6d57bf-d88c-4937-91b2-ba7aa60dd20d/Memoria_Elcano_2016.pdf?MOD=AJPERES

Real Instituto Elcano (2018) *Barómetro de la Imagen de España (BIE). 8ª oleada*. http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/375e333c-f81d-49fc-a5a8-e85e6610b054/8BIE_Informe_noviembre2018.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=375e333c-f81d-49fc-a5a8-e85e6610b054

Real Instituto Elcano (2020a). *Memoria 2019*. Recuperado de http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/1e5cc9da-2f15-4144-8175-a7664e2f5839/Memoria_Elcano_2019.pdf?MOD=AJPERES

Real Instituto Elcano (2020b). *Plan de actuación 2021*. Recuperado de <http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/0ee91a26-016a-44f2-bfa4-2621d8ace090/Plan-Actuacion-2021-Patronato-Elcano.pdf?MOD=AJPERES>

Real Instituto Elcano (2020c). *Barómetro del Real Instituto Elcano. Resultados marzo de 2020, 41ª oleada*. http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/a7051e66-9052-4543-9fb3-0112a48e4c82/41BRIE_Informe_Abril2020.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=a7051e66-9052-4543-9fb3-0112a48e4c82

Real Instituto Elcano. *Qué es el OIE*. http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/observatorio-imagen-espana/presentacion/que-es-el-oie

Reinoso, J. (12 de marzo de 2011). Japón sufre su mayor terremoto. *El País*. https://elpais.com/diario/2011/03/12/internacional/1299884401_850215.html

Reputation Institute (2020). *La reputación de España en el mundo*. Country RepTrak® 2020. http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/57d05459-b395-4baa-9b17-1d5fdf9e02e8/ReputationInstitute_Elcano_Reputacion_de_Espana_en_el_mundo_CountryRepTrack_2020.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=57d05459-b395-4baa-9b17-1d5fdf9e02e8

Reputation Institute (s.f.). *About RepTrak®*. <https://www.reputationinstitute.com/reputation-measurement-services/reprtrak-framework>

Rissoan, R. (2016). *Redes sociales. Comprender y dominar estas nuevas herramientas de comunicación* (4ª ed.). Ediciones ENI.

Ritzer, G. y Jurgenson, N. (2010). Production, Consumption, Prosumption. The nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer'. *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 13-36. <https://doi.org/10.1177/1469540509354673>

Rius, J. y Martín, M. (2015). Spain's nation branding project *Marca España* and its cultural policy: the economic and political instrumentalization of a homogeneous and simplified cultural image. *International Journal of Cultural Policy*, 21(1), 20-40. <https://doi.org/10.1080/10286632.2013.877456>

Roberts, K. (2005). *Lovemarks. El futuro más allá de las marcas*. Ediciones Urano.

Rodríguez, A. (2014). *La diplomacia pública española desde 1939 a 2012. Comunicación, imagen y marca España* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/25350/>

Rodríguez, S. (9 de abril de 2012). Facebook compra Instagram por 1.000 millones de dólares. *El Mundo*. <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/04/09/navegante/1333991473.html>

Rosendorf, N. M. (2006). Be El Caudillo's Guest: The Franco Regime's Quest for Rehabilitation and Dollars after World War II via the Promotion of U.S. Tourism to Spain. *Diplomatic History*, 30(3), 367–407. <https://www.jstor.org/stable/24915019>

Saavedra, J. L. (2012). El poder blando de la marca-país: del marketing a la diplomacia pública. *Redmarka, revista digital de marketing aplicado*, 8(1), 133-148. <https://doi.org/10.17979/redma.2012.01.08.4738>

Sabés, F. y Parra, D. (2014). Del consumidor al prosumidor: Responsabilidades legales de los *informers*. *El profesional de la información*, 23(5), 511-518. <https://doi.org/10.3145/epi.2014.sep.08>

Sáez, L., Mediano, L. y De Elizagarate, V. (2011). Creación y desarrollo de la Marca Ciudad. Análisis de los registros de marca de las principales ciudades españolas. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 18, 125-156. <http://hdl.handle.net/10810/9562>

San Eugenio, J. y Ginesta, X. (2013). La construcción de la marca 'Qatar' a partir del deporte: 'sports place branding' y prensa deportiva catalana. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 19(1), 533-550. https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2013.v19.n1.42537

San Eugenio, J. (2011). *Teoria i mètodes per a marques de territori*. Universitat Oberta de Catalunya.

San Martín, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(1), 104-122. <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/727/891>

Sánchez Guitián, J. M. (2012). *Marca País. España, una marca líquida*. ESIC Editorial.

Sánchez, J. y Contreras, P. (2012). De cara al prosumidor: producción y consumo empoderando a la ciudadanía 3.0. *Icono14*, 10(3), 62-84. <https://doi.org/10.7195/ri14.v10i3.210>

Sánchez, J.M. (1 de febrero de 2018). Freno al crecimiento de Facebook: por primera vez pierde número de usuarios y la gente lo usa menos. *ABC*. http://www.abc.es/tecnologia/redes/abci-facebook-frenazo-crecimiento-facebook-primera-pierde-numero-usuarios-201802010931_noticia.html

Sánchez, P., Chaminade, C., y Escobar, C. (1999). En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica. *Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía*, 45, 188-213. <https://www.euskadi.eus/web01-a2reveko/es/k86aEkonomiazWar/ekonomiaz/abrirArticulo?idpubl=40&registro=574>

Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50(2), 253-272. <https://doi.org/10.1108/00251741211203551>

Schlesinger, M. W. y Alvarado, A. (2009). Imagen y reputación corporativa. Estudio empírico de operadoras de telefonía en España. *Teoría y Praxis*, 6, 9-29. <https://doi.org/10.22403/UQROOMX/TYP06/01>

Servimedia (9 de agosto de 2020). Turespaña inicia los trabajos para elaborar un plan estratégico con el que recuperar el turismo. *Expansión*. Recuperado de <https://www.expansion.com/empresas/transporte/2020/08/09/5f2fd618468aeb512b8b45ca.html>

Sevin, E. (2016). Branding cities in the age of Social Media: A Comparative assessment of Local Government Performance. En Sobazi, M.Z. (Ed.). *Social Media and Local Governments. Theory and practice*. (pp.301-320). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-17722-9_16

Sierra, R. (1995). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Paraninfo.

Signitzer, B. (2008). Public Relations and Public Diplomacy: Some Conceptual Explorations. En Zeffass, A., Van Ruler, B. y Sriram, K. *Public Relations Research. European and International Perspectives and Innovations*, (pp. 205-218). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Silió, E. (2004). La Marca España. *Escritura Pública*, 26, 40-43. https://www.notariado.org/liferay/c/document_library/get_file?folderId=12092&name=DLFE-11188.pdf

Simelio, N. y Rodríguez, P. (2014). Comunicación pública y participación ciudadana. El uso de Twitter en los ayuntamientos de Cataluña. *Historia y Comunicación Social*, 19(Nº Esp.Febrero), 479-490. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45043

Similar Web (2018). *Marcaespana.es*. April 2018 Overview. <https://www.similarweb.com/website/marcaespana.es>

Statista (2019). *Number of monthly active Twitter users worldwide from 1st quarter 2010 to 1st quarter 2019 (in millions)*. <https://www.statista.com/statistics/282087/number-of-monthly-active-twitter-users/>

Statista (2020 a). *Distribution of Facebook users worldwide as of October 2020, by age and gender*. <https://www.statista.com/statistics/376128/facebook-global-user-age-distribution/>

Statista (2020 b). *Percentage of U.S. internet users who use YouTube as 3rd quarter 2020, by age group*. <https://www.statista.com/statistics/296227/us-youtube-reach-age-gender/>

Statista (2020 c). *Number of social network users worldwide in 2020, by region*. <https://www.statista.com/statistics/454772/number-social-media-user-worldwide-region/>

Stock, F. (2009). Identity, imagen and brand: A conceptual framework. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5(2), 118-125. <https://doi.org/10.1057/pb.2009.2>

Subiela, B. y Hernández, S. (2012). Comunicación de crisis y redes sociales: ¿oportunidad o amenaza? En Nicolás, M.Á. y Grandío, M.M. (coords.). *Estrategias de comunicación en redes sociales. Usuarios, aplicaciones y contenidos* (pp. 161-180). Gedisa.

Suso, J. (2012). La nueva gestión estratégica de marcas: comunicar para vender en la era del consumidor. En Cuesta, U. *Planificación estratégica y creatividad* (pp. 135-145). ESIC Editorial.

Szondi, G. (s.f.) *The role and importance of country branding - how to manage the reputation of countries*. <http://m.tunisiainvestmentforum.tn/En/upload/1364338791.pdf>

Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós Básica.

Temporal, P. (2001) *Why Asian Countries need Branding*. Link no disponible en la actualidad.

Temporal, P. y Lee, K. C. (2003). *Branding de alta tecnología: creando poder de marca en la nueva dinámica del mercado*. McGraw-Hill.

Tena, D. (2011). La creatividad en las formas de comunicación de las organizaciones. En Pinar, M.L. (ed.). *Creatividad publicitaria y nuevas formas de comunicación* (pp. 95-100). Universidad Complutense de Madrid.

The Diplomat (2018). Elcano Institute makes it to top 50 of the world's best think tanks. *The Diplomat in Spain*. <http://thediplotainspain.com/en/elcano-institute-makes-it-to-top-50-of-the-worlds-best-think-tanks/>

The Journal of Brand Management (2002), 9(4). <http://www.ingentaconnect.com/content/pal/bm/2002/00000009/00000004;jsessionid=2b5662rf5l0sf.x-ic-live-02>

Toffler, A. (1993). *La Tercera Ola*. Plaza & Janés Editores.

Tokyo 2020 Candidate City (2011), *Message, concept*. <http://www.tokyo2020.jp/jp/message/>

Trigo, V. (2004). Historia y evolución de Internet. *Manual formativo de ACTA*, 33, 22-32. https://www.acta.es/medios/articulos/comunicacion_e_informacion/033021.pdf

Tuñón, J. (2017). *Comunicación internacional: información y desinformación global en el s.XXI*. Fragua.

Turespaña (2015). *Plan Estratégico de Marketing 2018-2020*. <http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Plan%20Estratgico%20de%20Ma rketing/PEM%2018-20.pdf>

Turespaña (2017). *Memoria de gestión Turespaña 2016*. <http://www.tourspain.es/es-es/Conozcanos/Documentos%20Memoria%20Anual/MEMORIA%20ANUAL%20TURESPA%C3%91A%202016.pdf>

Turespaña (s.f.). *El Organismo*. <http://www.tourspain.es/es-es/Conozcanos/Paginas/Organismo.aspx>

Twitter (2020). *Q3 2020. Letter to shareholders*. https://s22.q4cdn.com/826641620/files/doc_financials/2020/q3/Q3-2020-Shareholder-Letter.pdf

Twitter (s.f.). *Sobre nosotros*. <https://about.twitter.com/es.html>

U.S. News, BAV Group y Wharton (2020). *Best Countries 2020*. <https://www.usnews.com/media/best-countries/overall-rankings-2020.pdf>

U.S. News (2020a). *Overall Best Countries Ranking*. <https://www.usnews.com/news/best-countries/overall-rankings>

U.S. News (2020b). *Best Countries. Spain*. <https://www.usnews.com/news/best-countries/spain#country-ranking-details>

Valaskivi, K. (2013) A brand new future? Cool Japan and the social imaginary of the branded nation. *Japan Forum*, 25(4), 485-504. <https://doi.org/10.1080/09555803.2012.756538>

Valls, J. F. (1992). *La Imagen de Marca de los Países*. McGraw-Hill.

Valls, J. F. (2010). Què en queda de la marca país? *Paradigmes*, 6(5), 53-65. <https://www.raco.cat/index.php/Paradigmes/article/view/217280>

Van Ham, P. (2001). The Rise of the Brand State: The Postmodern Politics of Image and Reputation. *Foreign Affairs*, 80(5), 2-6. <https://doi.org/10.2307/20050245>

Van Ham, P. (2008). Place Branding: The State of the Art. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 616(1), 126-149. <https://doi.org/10.1177/0002716207312274>

Vañó, M. (2015). Estrategias de implantación y gestión de las redes sociales en el sector público. En Criado, I. y Rojas, F. *Casos de éxito en redes sociales digitales de las administraciones públicas* (pp. 97-113). Escola d'Administració Pública de Catalunya. <https://doi.org/10.2436/10.8030.05.6>

Vaquero, A. (2012). La reputación *online* en el marco de la comunicación corporativa. Una visión sobre la investigación de tendencias y perspectivas profesionales. *adComunica*, 3, 49-63. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.4>

Vela, A. (2016). *#ELibrodeTwitter*. Formación Alcalá.

Vergin, R. y Qoronfleh, M.W. (1998). Corporate Reputation and the Stock Market. *Business Horizons*, 41(1), 19-26. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(98\)90060-X](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(98)90060-X)

Vidooly (s.f.). *Marca España*. <https://vidooly.com/channel-stats/UCPZYTmmVC4J akR FtXhJOA/overview>

Villa, P. (2009). *Hacia una estrategia de marca país: Caso: "Colombia es pasión"* [Monografía de grado, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/1489>

Villafañe, J. (2001). La reputación corporativa como factor de liderazgo. *Área Abierta*, 1. <https://revistas.ucm.es/index.php/ARAB/article/view/ARAB0101110004A>

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Ediciones Pirámide.

Villafañe, J. (2006). *Quiero trabajar aquí: Las seis claves de la reputación interna*. Prentice Hall.

- Villafañe, J. (2009). Reputación Corporativa y RSC. Bases empíricas para un análisis. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, 79, 75-82. https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero079/?page_id=7611&output=pdf
- Villafañe, J. (2014). La Marca España desde la Teoría de la Reputación. En Villafañe, J. (ed.). *Informe Anual 2014. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica* (pp. 97-149). Gedisa.
- Villagra, N., López, B. y Monfort, A. (2015). La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad? *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 793-812. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1072>
- Walsh, G. y Wiedmann, K. (2008) Country Case Insight – Germany. En Dinnie, K., *Nation Branding. Concepts, Issues, Practice* (pp. 154-160). Elsevier.
- Ward, S. (1998). *Selling places: the marketing and promotion of towns and cities, 1850-2000*. E & FN Spon.
- We Are Social y Hootsuite (2021a). *DIGITAL 2021: SPAIN*. <https://wearesocial.com/es/digital-2021-espana>
- We Are Social y Hootsuite (2021b). *DIGITAL 2021. GLOBAL OVERVIEW REPORT*. <https://wearesocial.com/digital-2021>
- Wimmer, R. y Dominick, J. (2001). *Introducción a la investigación de medios masivos de comunicación*. Thomson.
- Yágüez, E. (2011). Importancia de gestionar la marca país. En Aguilar, P. y Brujó, G. *Marca interna y marca externa como catalizador del cambio* (pp. 20-21). Interbrand.
- Yan, J. (2011). Social media in branding: Fulfilling a need. *Journal of Brand Management*, 18(9), 688-696. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.19>
- YouTube (s.f.). *YouTube para la prensa*. <https://www.youtube.com/intl/es/yt/about/press/>
- Yum, Y. y Shim, D. (2016). Chinese Dream, Cool Japan, and the Korean Wave: "Gangnam Style" and the Soft Power of East Asian Countries among Young Adults in the US

Heartland. *Asian Communication Research*, 13(1), 107-130.
<https://doi.org/10.20879/acr.2016.13.1.107>

Zeineddine, C. (2017). *Employing nation branding in the Middle East - United Arab Emirates (UAE) and Qatar*. *Management & Marketing*, 12(2), 208–221. <https://doi.org/10.1515/mmcks-2017-0013>

Zóttola, M. (2008). Marca País: el desafío de España. *Revista de Comunicación*, 7, 48-53.
<http://www.gabinetedecomunicacionypublicidad.com/images/pdf/Marca%20pais.pdf>

Zuil, M. (22 de julio de 2017). La irrelevancia de la Marca España en datos: ni viaja, ni gasta, ni influye. *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/espana/2017-07-22/marca-espana-viajes-gasto_1416713/

9. ANEXOS

9.1. ANEXO I: TRANSCRIPCIONES DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

9.1.1. Entrevista a D. Carlos Espinosa de los Monteros

Fecha: 17 de diciembre de 2018.

Esta entrevista realizada a D. Carlos Espinosa de los Monteros, Alto Comisionado para la Marca España desde julio de 2012 hasta octubre de 2018, con una extensa y destacada carrera en el ámbito empresarial, donde destacan cargos como Director Comercial del Instituto Nacional de Industria entre 1976 y 1979 y Vicepresidente del mismo hasta 1982, Presidente de Iberia y Aviaco entre 1982 y 1985 o Presidente y Consejero Delegado de Mercedes Benz España entre 1988 y 2009, se encuadra dentro de la investigación para la tesis doctoral del investigador titulada *La construcción de la Marca España a través de las redes sociales: el caso del Alto Comisionado para la Marca España en Facebook, Twitter y YouTube*.

Esta entrevista se realiza como parte del estudio de investigación, es decir, una entrevista que cuenta con el objetivo de extraer información con la que enriquecer el posterior análisis de contenido. Con ella se pretende recabar la opinión del entrevistado como experto y como protagonista de la Marca España.

Sr. Espinosa de los Monteros, muchas gracias por su amabilidad y disposición.

La entrevista se estructura en dos partes, en la primera empezaremos hablando de marca país, comunicación y *branding* en general, para, posteriormente, centrarnos en el caso de la Marca España, el ACME y su Oficina.

1. **Fruto de la gran trayectoria profesional con la que cuenta y de su experiencia dentro de Marca España, ¿qué entiende usted por marca país?**

Pues marca país es, de alguna manera, lo que los demás ajenos a ese país, y también los nacionales de ese país, perciben como la identificación de ese país en cualquiera de sus aspectos o dimensiones. Estamos en un mundo de percepciones, no en un mundo de realidades, y es cómo se percibe un país por parte de los demás.

2. Como alguien que ha pasado muchos años en los comités ejecutivos de grandes empresas internacionales y recientemente al frente de una marca país, ¿cree que una marca país fuerte es importante?

Sí, es muy importante, aunque muchas veces lo damos por supuesto o no lo interiorizamos o no somos conscientes. Nuestra tesis es que, de los que nos dedicamos a esto, a explicar por qué es importante, es que un país que tiene una buena marca, que tiene una buena imagen, que es percibido de manera favorable por los demás, es un país que resulta atractivo para ser visitado, para venir a estudiar, para venir a trabajar, para invertir en ese país, para comprar productos de ese país, para retirarse en ese país... Y cada uno de estos elementos o cada una de estas decisiones supone para el país en cuestión pues ingresos, supone renta. Es cuantificable el que venga una persona a vivir a este país, pues genera un gasto, un consumo, que tiene que ser suministrado por la industria y los servicios del país, que se compran productos de ese país pues resulta también una renta incrementada para el país que produce. En fin, que se venga a estudiar, que se venga a...

Entonces, un país que tenga buena imagen pues tiene ese plus, tiene ese atractivo para su economía. Y dicho al revés, un país que tenga mala imagen, es un país que tiene muchas dificultades, que le presten dinero, que le compran productos, que la gente venga, etc. Todo ello tiene una dimensión económica importante.

3. ¿Para qué ámbito la considera más importante? Político, económico, cultural, social... En todos...

Una marca normalmente es poliédrica, tiene muchos elementos que la integran, y según los momentos de la historia pues prevalecen unos u otros. Cuando hay una crisis económica como la que tuvimos en los años últimos, pues el tema económico prevalece sobre todos, y las malas noticias económicas son como una especie de cortina que no deja ver las otras caras de ese poliedro de la imagen. Entonces, la economía se convierte, los datos económicos, la evolución económica, se convierte en el determinante de la opinión que tienen los países.

Cuando hay una ola de terrorismo, por ejemplo, en un país, pues lo que más daño le hace a la imagen de ese país es ese terrorismo que echa a la gente para atrás, tanto para ir a visitarlo, como para invertir, como para mantener relaciones comerciales, contactos culturales, de todo tipo ¿no? Entonces, según los momentos, hay algunos aspectos que prevalecen sobre otros, pero en general el tema económico suele ser el más importante a la hora de configurar la imagen de un país.

Si nosotros pensamos que Corea es un país que hoy tiene buena imagen, pues lo que vemos es que hay unos productos coreanos, unas empresas coreanas cada vez más presentes en los mercados internacionales, tienen más el aspecto económico que el cultural, por ejemplo, porque no sabemos mucho del teatro o de la ópera o de la pintura coreana, pero lo que sí percibimos es que Corea empieza a ser un país jugador importante en el mundo a través de sus logros económicos.

4. ¿Qué actores, instituciones, empresas, sociedad, medios, etc. cree que deben implicarse en la promoción de la marca país?

Bueno, lo ideal, como siempre, es que todo el mundo se implique. Que los nacionales estén orgullosos de su país y que por tanto transmitan hacia los no nacionales ese sentimiento y ese mensaje de orgullo de pertenencia al país.

Después pues básicamente, dentro del ámbito empresarial, pues son las empresas que tienen contacto con el exterior, las empresas que son más domésticas o más interiores, pues igual la implicación es menor, pero las empresas que salen, que tienen que vender sus productos fuera, que tienen que entrar en contacto con competidores de otros países, pues esas normalmente están muy implicadas.

Desde el punto de vista público o gubernamental, pues hace falta que, básicamente lo mismo, las áreas del Gobierno que tengan relación con el exterior, como pueden ser los ministerios de Relaciones Exteriores, de Comercio, de Turismo... Pues son los que de alguna manera tienen que implicarse más. Lo ideal, como digo, es que sea toda la sociedad y que dentro del Gobierno sea parte de una política de Estado.

Siempre nosotros hemos defendido que la Marca España se hace entre todos y que la Marca España es un tema no político, es un tema de Estado en el cual no deben prevalecer los intereses de unos u otros partidos, sino lo que tenemos igualmente en común que es nuestra pertenencia al mismo país.

5. Dentro de lo que es la promoción de la marca país ¿qué papel cree que juega la comunicación?

Pues es esencial, es decir, tal como nosotros entendimos, porque, aunque estamos hablando en términos generales, pues claro, las enseñanzas que tenemos son de nuestra experiencia propia. Pero tal y como nosotros entendimos desde el principio la Marca España, que era algo nuevo y que había que definir en todos sus parámetros, pues el primer parámetro era definir cuál era el perímetro de la marca, es decir, qué era Marca España, qué quedaba dentro de Marca España y qué quedaba fuera. Y al principio pues uno piensa en un perímetro relativamente reducido y luego se va dando cuenta de que ese perímetro es cada vez más grande.

Hay mucha gente, muchísima gente que, con su actuación, construye o destruye Marca España. Es decir, si un policía en la aduana le da la bienvenida a la gente que llega y le dice "buenos días" o "bienvenido a España" o cosas por el estilo, o le tira el pasaporte así [hace un gesto de malas maneras], pues hay una diferencia en la percepción que esa persona tenga desde el momento en el que pone los pies en nuestro país. Hay mucha gente que, con su actuación, con su manera de hacer las cosas, con su trabajo está construyendo o, como digo, destruyendo Marca España.

Pero al final, nosotros pensamos que la labor que tenía que hacer Marca España era doble, en un sentido era de alguna manera inventariar todos aquellos atributos, todas aquellas cosas excelentes que hacía España, y la segunda comunicar. Primero hacer ese inventario, ese gran relatorio de temas, muchos son desconocidos o son conocidos solo por una pequeña parte de un ámbito muy concreto, e intentar pues sacarlos a la luz, todos aquellos atributos, todos aquellos elementos en los cuales España tenía una posición de liderazgo, una posición digna de poder competir o incluso de presumir frente a terceros. Y la segunda era, una vez hecho eso, una vez teníamos ese stock, divulgarlo,

comunicarlo. Comunicarlo dentro de España, donde percibimos un enorme déficit, y comunicarlo fuera.

Entonces la comunicación es un elemento esencial, sin la cual, si no hay comunicación, lo demás no tiene mucho sentido.

6. En comunicación, el contexto actual viene marcado por internet y por las redes sociales ¿Qué potencialidades y riesgo cree que ofrecen internet y las redes para la construcción de marcas país?

Bueno, yo creo que es un tema que se ha debatido mucho en los últimos tiempos, si se puede... Primero si se puede estar ausente, yo creo que ahí hay un pensamiento unánime de que no se puede estar ausente, que lo que no está en internet o que no está en las redes pues prácticamente casi no existe, y a pocos años vista no existirá.

Asumida esa hipótesis, de que es un sitio donde se tiene que estar, es también hoy una realidad que es un sitio donde existe mucho riesgo de manipulación por un lado, de recibir desahogos de personas que no están contentas con otros problemas y que por tanto pueden desenfocar un análisis frío o, más o menos, ponderado, y que por tanto hay que saber que determinadas redes se utilizan para eso, para un desahogo y de cada 100 noticias, o cada 100 tuits, o cada 100 comentarios, pues 90 son negativos, sean sobre lo que sean.

Pero dicho todo eso, pues lo que hay que hacer es procurar alimentar, alimentar con informaciones veraces, con informaciones presentadas de la manera más atractiva posible, esa gigantesca comunicación de personas que tienen, como principal en unos casos, y como única en muchos, fuente de información las redes.

7. Pasando ya al bloque de España, aunque al final ha estado latente en las respuestas, empezamos con una pregunta introductoria, ¿por qué España necesita, o necesitaba en su origen, a la Marca España?

Bueno, si partimos de que las cosas son necesarias en cuanto que los competidores las usan o no las usan, si nadie utilizase el tema de la marca país, pues podríamos estar hablando de grados de necesidad muy pequeños. Por el contrario, percibimos, como

sabemos y constatamos, que la mayoría de los países hace una promoción activa de la imagen de su país, pues el no tener eso es, de alguna manera, estar en una inferioridad de condiciones.

Eso se puso de manifiesto ya hace bastantes años, por parte de empresas básicamente, pues se reclamó que los ministerios competentes, básicamente Exteriores y Comercio, pues hicieran un esfuerzo por desarrollar un concepto de Marca España. Eso se abandonó y luego ya, pues en el momento en que ya nace como tal, pues es un momento en el que el ataque sobre la imagen de España es muy fuerte. Lo que justifica la aparición en el año 2012 es todo lo que se escribe desde finales de 2011, y sobre todo la primera parte de 2012, sobre la economía española. El contexto es un contexto de una profunda crisis en Europa, una muy profunda duda de la capacidad de Europa y de los países concretos de poder sobreponerse a esa crisis, y la constatación de que varios países van cayendo. Entonces cae Irlanda, cae Portugal, cae Grecia, cae Chipre y hay una sensación muy extendida y muy casi unánime que el siguiente país que tendrá que ser rescatado, cuando el término rescatado ahí era un término muy negativo, pues iba a ser España. Entonces es en ese contexto de urgencia, un poco en el que el Gobierno decide que hay que contraatacar, que hay que hacer algo, porque, si bien es cierto que la economía española estaba en un momento delicado, también había cosas que estaban bien y había una voluntad de corregir los problemas y, por tanto, una esperanza de que alguna de esas cosas, si teníamos tiempo, podrían corregirse.

Nace en ese contexto cuando, como digo, la opinión unánime, manifestada muy especialmente en la prensa anglosajona, en cuestión de treinta o cuarenta días hay un artículo de Joseph Stiglitz, un premio Nobel de economía, abocando por el rescate; hay otro de Paul Krugman en el *New York Times*; hay otro de Friedman en el *The Wall Street Journal*, como digo en poco más de un mes hay ese bombardeo real, de que España no iba a poder aguantar. Simultáneamente hay portadas en esos meses de junio, julio, en las revistas económicas, en *The Economist* pues hay una portada entera negra con un toro, y la palabra 'Spain', donde la 'S' se cae y queda 'Pain', o sea dolor, y es un toro herido, con una espada y unas banderillas y sangrando... Ese es el contexto en el que

nace Marca España y para intentar constarrestar, de alguna manera, esa especie de avalancha de malas noticias, todas de corte económico.

8. ¿Qué beneficios aporta la Marca España? ¿Y a quién?

Bueno, la Marca España aporta, si lo hace bien, si lo hace bien y logra ir cambiando de alguna manera la percepción de los demás, pues aporta beneficios a la economía española en su conjunto y más especialmente, si se quiere, a todos los que viven con alguna relación con el sector exterior, es decir, ayuda a los exportadores, a las empresas que venden sus productos fuera, ayuda a aquellos que reciben capital exterior, porque si la imagen del país mejora, la prima de riesgo, que es un elemento que mide de alguna manera dónde estamos, pues se reduce y por tanto los costos financieros para las empresas, en su conjunto, pero sobre todo de aquellas que se financian en el exterior, pues son más bajos. Si como consecuencia del acto de la marca, se recupera confianza en España, pues vienen más turistas, vienen más inversores. O sea que hay un gran número de beneficiados, si eso se produce.

Hay algunos estudios que hacen una cierta correlación en cuanto a un punto en la percepción de la imagen supone en términos de inversión extranjera, o en términos del mayor volumen de turistas que visitan el país. Hay un estudio de una empresa que se llama BrandFinance, que hace ese estudio y saca pues unas ratios de cada punto de incremento en la imagen del país, cuánto se traduce en mayor inversión, mayor captación y mayor captación de turistas.

9. Desde su experiencia profesional, ¿diría que en general nuestra imagen en el extranjero es positiva?

Sí, claramente. Claramente es una imagen no solo positiva, sino muy positiva. Con algunas excepciones, pero globalmente, también... Estas cosas, aunque pertenecen al mundo de las percepciones, están estudiadas, están analizadas por organismos, entidades, empresas exteriores.... Aparte de lo que podamos tener en España con el Instituto Elcano, por ejemplo.

Entonces pues ahí se ve cuál es la situación que tiene España con respecto a otros países, a través de encuestas, algunas pues son de mucho tamaño, de 40 o 50.000 muestras tomadas en el mundo, en el que se pide a la gente que clasifique por su grado de admiración, o de respeto, o de apreciación a un país con relación a los demás. Entonces ahí se ve cómo hemos mejorado mucho, y como incluso en los momentos en los que estábamos mal, teníamos un nivel aceptable, nunca hemos sido un país con una pésima imagen de país, lo que sí estábamos cayendo y lo hemos recuperado. Pero siempre dentro de unos niveles de aprobado para arriba.

10. ¿Cuáles diría que son las características o los valores que definen a los españoles?

Bueno, esta fue una cuestión muy complicada de análisis porque España pues es un país viejo, un país que tiene mucha historia, es un país por tanto muy complejo, y es un país también que tiene muchos estereotipos y muchos clichés. Entonces la imagen que se tiene de España o de los españoles, primero es distintas de unas zonas a otras, hay sitios donde se nos conoce más y por tanto la imagen puede parecerse más a la realidad y otros sitios que por distancia o por historia, o por la escasa presencia de españoles en esos países o la dificultad de comunicación, nuestra imagen es más débil, no es que sea peor, es que se conoce menos.

Entonces nosotros renunciamos un poco después de hablar, en el último trimestre del año 2012, con sociólogos, personas de *marketing*, con historiadores, con paneles de bastante gente buscando un poco cuál era la entidad y la identidad de los españoles, que es un tema que ha apasionado siempre a todo el mundo durante siglos, estamos queriendo definirnos, cómo somos. Pues renunciamos a ello, renunciamos y optamos por el camino de cómo nos gustaría que nos vieran, más de analizarnos realmente cómo somos, cómo quisiéramos que se percibiera a España y a los españoles en un cierto horizonte que lo fijamos en el 2020-2022, o sea diez años. Empezábamos en el 2012, pues unos ocho o diez años.

Entonces ahí hicimos el mismo ejercicio con muchas de esas personas de ver, dentro de lo que probablemente somos, que no sabemos muy bien lo que somos, pero dentro de

lo que probablemente somos, qué podríamos aspirar a desarrollar en positivo y a restringir en los aspectos negativos, y por tanto decir “nos gustaría que, en el año 2022, cuando la gente pensara de España, se le ocurrieran estas cosas, la identificaran con esas ideas”. Entonces trabajamos en la definición de estos que llamamos atributos, atributos deseables de España, ¿qué son? Pues los dejamos en cinco al final.

El primero era que España es un país simultáneamente tradicional y moderno. Que pueden ser percibidos como dos términos antagónicos, que de alguna manera lo son, pero que en el caso de España coinciden. Es un país que tiene una larga historia detrás, es de los países con más historia porque nace como uno de los primeros países de Europa, pero nace como suma, además, de toda una serie de influencias de otros pueblos que lo visitan y que van conformando el carácter español, desde lo fenicios, los cartagineses, pasando por los romanos, los árabes, los godos, los visigodos, etc. Todo eso va haciendo un plasma que es España y esa historia, de alguna manera, va dejando reliquias que hoy son joyas que tiene España y que hacen atractivo visitar España pues para hacer el Camino de Santiago, ver el Románico, ver tradiciones o ver monumentos árabes como la Mezquita de Córdoba o la Alhambra con todo lo que eso conlleva. Entonces es un país, indudablemente, tradicional, pero es un país moderno, un país que ha sufrido, no que ha sufrido, que ha experimentado en los últimos cuarenta años una modernización muy grande, en todos los aspectos, sociales, culturales, el modo de vida, etc. Y que por tanto hoy es un país moderno. Entonces, esa doble combinación no nos gustaría en el año 2022 cuando a un noruego le pregunten “¿Qué piensa usted de España?” que diga “son unos que se les ha parado el reloj” o por el contrario que dijera “Es un país que ha renunciado a su historia”. Ese sería el primer atributo.

El segundo atributo que queríamos destacar, o que nos gustaría que se destacase mejor dicho, es que somos un país sólido y solidario. Esto es un pequeño juego de palabras con dos palabras de una raíz similar, tanto en español, como en inglés, en francés o en alemán, es decir, que se puede jugar también fuera con eso. Queremos decir que somos un país de cierto peso, no una potencia, no una gran potencia obviamente, pero tampoco somos como Austria, o como Dinamarca, o como Suiza, o como Eslovenia, países pequeños que tienen una economía y un peso en el contexto internacional muy reducido.

Nosotros pertenecemos al segundo grupo, después de las grandes potencias, una potencia de grado medio, que somos diez o doce países que estamos ahí. Y siendo una economía sólida y un país de peso, pues somos un país solidario, un país solidario que hemos dado muchas muestras de solidaridad, las hemos dado históricamente con todo lo que han hecho las órdenes religiosas por el mundo, llevando a asistencia pues a pueblos empobrecidos, enseñándoles agricultura o enseñándoles a convivir, a leer o a escribir, y después todas las ONGs que han tomado, de alguna manera, el relevo histórico de las órdenes religiosas y hoy tenemos ONGs españolas pues prácticamente en todo el mundo. Y luego somos también solidarios porque algunos de las grandes instituciones de solidaridad cuentan siempre con mucho apoyo español, es decir, la UNICEF como la organización de Naciones Unidas para la infancia, pues España es un gran donante, es uno de los primeros donantes, o Cáritas para la pobreza, lo mismo, o tenemos organizaciones propias nuestras que son una demostración muy palpable, muy máxima de solidaridad, como puede ser la Organización Nacional de Trasplantes, donde España pues ocupa un puesto de liderazgo en algo que supone pues una solidaridad en grado máximo, como es permitir la donación de órganos tanto de vivos como de fallecidos para que otras personas puedan tener una mejor o más larga vida. O tenemos la ONCE, que es la mayor organización nacional que hay en el mundo para el tratamiento de los invidentes, y hoy también de los discapacitados. Pero España tiene una larga tradición y unas largas realizaciones en el mundo de la solidaridad, y por tanto, eso queremos que sea conocido y cuando se piense en España pues que no se piense que es un país de gente alegre, despreocupada, egoísta... Sino que tiene ese compromiso.

El tercer aspecto que queremos que se identifique con España es el de la diversidad, porque España es un país enormemente diverso, es de los países con mayor diversidad del mundo, y dentro de su tamaño, el que ofrece más diversidad. Esa diversidad se traduce en una diversidad de fauna, una diversidad de flora, una diversidad de clima, contando las Canarias tenemos prácticamente todos los climas del mundo salvo el tropical puro, una diversidad cultural, una diversidad lingüística, es decir, tenemos un mosaico en prácticamente todo. Y eso es importante porque al final, eso es lo que permite que el país sea atractivo para visitarlo una y mil veces. Yo cuento a veces una cosa y es que Noruega, por ejemplo, es un país muy bonito, y todo el mundo que va a

Noruega pues vuelve encantado de su estancia en Noruega, pero yo no conozco a nadie que haya vuelto a Noruega. La gente va a Noruega una vez. Es precioso, pero es que no da para más. En cambio, la gente viene a España y repite, el 82% de los turistas que llegaron a España en el año 2016, del año 2017 no tengo el dato pero será muy similar, el 82% repetía, o sea no venía por primera vez, ya habían estado. Algunos porque se han comprado una casa en la costa y vienen regularmente, pero muchos porque han estado en el sur y quieren ver el norte, han hecho el Camino de Santiago y vuelven a conocer el Cantábrico o han venido a Catalunya y quieren conocer el románico de Huesca, etc. La diversidad es un valor y es un atributo muy importante que tienen muy pocos países, prácticamente es algo que tenemos Italia, Francia y España y el resto pues son mucho más monotemáticos. Ese sería el tercero.

El cuarto es otra singularidad española que la compartimos con Portugal, que es la de ser un país simultáneamente europeo y americano. Un país que tiene dos patas y dos mundos a los que pertenece. Uno el mundo europeo, adonde pues seguimos a pesar de toda la caída del prestigio de Europa en estos últimos años, seguimos siendo el país donde los nacionales son más pro-europeos, en las encuestas nosotros estamos más orgullosos de ser europeos que los demás. Y luego a nivel América pues tenemos también un nivel de presencia creciente en estos últimos años, por la inversión de empresas españolas, por la aparición de muchos profesionales españoles que han ido a trabajar a México, a Chile, a Colombia, a Perú, etc. Entonces eso nos hacen también atractivos de cara a países de otras partes del mundo, es decir, esa comunidad internacional que tenemos con los latinoamericanos pues hace que muchas empresas francesas, o inglesas, alemanas, holandesas que tienen una filial en España, pues encargan a la filial española o a sus directivos de llevar los negocios de ese grupo multinacional en América Latina, con las consecuencias favorables para la economía española. Y análogamente pasa también con empresas asiáticas. Y en sentido inverso pasa también con empresas latinoamericanas que entran en Europa por España y desde aquí pues se proyectan a otros países u otros mercados europeos. Esa posición de estar en los dos sitios pues es una cosa que interesa que se conozca, porque una vez que se conoce, pues se traduce en decisiones de interés para España. Ahora por ejemplo el grupo Volkswagen va a fabricar coches en Cuba, no se le ocurre hacer una fábrica de

Volkswagen, se le ocurre hacer una fábrica de SEAT, porque sabe que SEAT tendrá más fácil el montar una fábrica con ingenieros, mecánicos, mandos intermedios españoles en Cuba que llevar a alemanes allí que, aparte de no tener el idioma, culturalmente tendrán muchas dificultades para establecerse.

Y entonces la última característica que queríamos, esta es la más difícil, las otras son, relativamente, es cuestión de desarrollarlas, están aceptadas, pero es divulgarlas, comunicarlas, engrandecerlas. La otra es la más difícil de todas. La otra es intentar que España sea percibido como un país fiable, como un país que los ingleses llaman *reliable*, un país en el que se puede confiar, un país en el cual hay un respeto a la ley, se cumplen los contratos, se cumplen los plazos, se cumplen las calidades, se cumplen los horarios, en definitiva, lo que se podría llamar un país serio. Y ahí es donde estamos un poco peor, porque nuestro propio hecho de pertenecer al sur de Europa pues ya nos clasifica como países más agradables para vivir, más divertidos, con mejor clima, con más afición a pasarlo bien, pero nos clasifica como países menos serios, menos respetables, menos responsables, menos fiables. Mientras que en los países del norte de Europa, que son los que hacen las calificaciones además, pues ellos se consideran más aburridos y más sosos y menos divertidos, pero más serios para hacer negocios, para poder trabajar, para cumplir las leyes. Esa digamos que es la aspiración, o por lo menos la que yo tenía y que me parecía importante y que seguramente había que trabajar bastante para poner de manifiesto pues que podemos ser tan serios y tan fiables como los demás, y además tener ese ingenio, ese talento, esas características que nos discuten menos.

11. A la hora de transmitir esos valores, ¿cómo se ha procedido? Acciones, eventos, comunicación...

Pues se ha procedido como se ha podido. Y cuando digo como se ha podido es porque no hemos tenido medios para hacerlo. Es decir, nosotros no solo nacimos con una condición que me afectaba a mí personalmente que era que yo no tenía sueldo, o sea, yo he trabajado durante algo más de seis años a título gratuito, sino que además no teníamos un presupuesto. Entonces nosotros hacíamos un plan de acción cada año, que sometíamos al Consejo de Ministros, a una reunión específica que había para el tema de Marca España donde estaban los diez o doce ministros que tenían algo que ver con el

tema, donde nos daban palmaditas y nos decían que muy bien, que estaba muy bien todo eso, pero donde el señor Montoro, como protagonista principal de la propiedad de la caja, pues no ablandaba.

Entonces, todo lo que hemos hecho, lo hemos tenido que hacer, o bien utilizando presupuestos de otros ministerios e intentando sacar y hacer algo conjuntamente para hacer una acción concreta, o dando sablazos a empresas privadas, a empresas o a individuos que de alguna manera nos financiaban el alquiler de un hotel o la confección de una película o de unos folletos o lo que fuera y muy muy pequeña parte con cargo al presupuesto del Ministerio de Asuntos Exteriores que tenía asignaciones para algunas partidas de donde podíamos sacar pequeñas cantidades ¿no?

Entonces ese tema de no disposición de presupuesto propio pues no ha permitido hacer una política sistemática, con prioridades claras, sino más bien las acciones que se han hecho, los vídeos que se han hecho, pues han sido más de oportunidad, de conseguir convencer a Televisión Española de que era bueno hacer esto, y a lo mejor había otras cosas que, a nuestro juicio, podrían haber sido más importantes, pero que si no lográbamos interesar al que tenía presupuesto, pues no lo podíamos hacer.

12. Ha mencionado algunos valores, ¿cuál de esos valores o áreas cree que nos beneficia más en el extranjero? Pensando en economía, cultura, deporte, calidad de vida... Antes hablaba del caso de la economía en Corea, pero en nuestro caso la cultura, por ejemplo, sí que es muy potente.

Claro, todas estas preguntas genéricas hay que desglosarlas y desagregarlas porque si no es muy difícil, porque no es lo mismo Estados Unidos que Chile, o Francia que Madagascar. Entonces, en general, hay cosas que son un poco genéricas a todas y luego otras que son un poco más específicas para cada país y para la situación que hubiera de la percepción de España en ese país. Una de las cosas con las que nosotros trabajábamos era con un análisis, más o menos profundo, que nos proporcionaban las embajadas sobre cuál era el nivel de percepción y la calidad de la percepción en ese país. O sea, en Francia, pues teníamos un informe de qué es lo que los franceses pensaban de España y entonces pues ahí a lo mejor había un tema que corregir con el tema de los apartamentos

turísticos, por ejemplo, eso estaba haciendo daño en Francia porque había problemas. Sin embargo, pues había un interés cultural muy grande en Francia y todo lo que son acciones culturales tenían muy buena respuesta, ya fueran exposiciones en El Prado o museos en Málaga o el propio Camino de Santiago, entonces ahí convenía poner el énfasis en todo aquello que el público francés se esperaba de España y hacer una labor divulgativa de eso.

Pero claro, en Vietnam pues eso no llegaba ahí, en Vietnam eran más los productos españoles, nuestras exportaciones las que hacían ese trabajo. O en América Latina las grandes infraestructuras, es decir, en América Latina la presencia de los bancos españoles, de Telefónica, de las compañías eléctricas, de las grandes constructoras haciendo autovías o puertos o trazados de ferrocarril pues era lo que nos ayudaba más a la imagen, de cambiar, de que España ya era una potencia, era una potencia porque estábamos obras de ingeniería muy ambiciosas, o estábamos haciendo metros, o estábamos haciendo ampliaciones de puertos.

Entonces en cada zona ha sido así. Y luego ha habido otros elementos que sirven para mejorar la simpatía y la reputación de España, que son más horizontales, como es el tema del deporte, por ejemplo. El tema del deporte puede haber gente que no lo considere mucho, pero el tema del deporte ha aumentado muchísimo la notoriedad de España. Nosotros distinguíamos siempre entre notoriedad y reputación. Notoriedad es que la gente sepa que existe una cosa que se llama España, que es un país que está más o menos en Europa. La reputación es ya, una vez que conoces el país o sus productos, tener la impresión de que son buenos o malos, la reputación es ya un calificativo. Pero la notoriedad es algo previo que es pasar de la ignorancia al conocimiento. Entonces el deporte en eso, ha tenido un efecto muy dinamizador, muy importante. Dentro del deporte el fútbol se ha llevado el 70%, pero también el tenis, la figura de Nadal, pero en otros años también la Copa Davis en equipo, todo eso. Y luego el baloncesto, el balonmano, la del bádminton, Carolina Marín, Alonso en las carreras...

Ha habido un momento en que España ha sido una potencia en deporte, en un doble sentido, en muchos deportes y en deportes individuales y colectivos. A nosotros, lo que más nos gustaba eran los deportes colectivos, aunque utilizábamos también los deportes

individuales como una manifestación del talento español, es decir, cuando se producía, capitalizábamos eso desde ese punto de vista. Pero el deporte colectivo tiene la ventaja de que es algo que solo está al alcance de países bastante desarrollados. Salvo alguna excepción muy rara, solo se puede triunfar en un deporte colectivo cuando tienes un nivel de desarrollo elevado que permite que ciertos valores y atributos esenciales para el deporte colectivo afloren. El valor de la solidaridad, el valor del compañerismo, el valor del sacrificio en beneficio de un conjunto y no solo propio, la sensación de estar todos remando en la misma dirección. Todo eso es muy difícil de conseguir, hay muchos países que pueden tener un atleta que corra, salte o lance más que ninguno, pero es muy difícil que, aunque tenga estas individualidades, es muy difícil que gane en un deporte como el hockey, o como el baloncesto, o como el balonmano, o como el fútbol, que hay que combinar, aparte de ese talento individual, otras cosas que, como digo, están solo a disposición de países con cierto grado de desarrollo. Entonces todos los triunfos en deportes colectivos te posicionan en la percepción de la gente, te posicionan como país desarrollado.

13. Ha mencionado antes ministerios, empresas... ¿Qué papel han jugado estas instituciones, las empresas, las personalidades, los embajadores honoríficos, etc? ¿Cuáles han influido o beneficiado más a la Marca España?

Bueno, yo creo que quien más ha influido y beneficiado ha sido el Rey. Siempre. El Rey ha sido... Los dos reyes, yo he trabajado con los dos, y han sido unos extraordinarios embajadores de la Marca España porque son personas que han llevado la imagen del país, probablemente por encima de lo que era la propia imagen, que han sabido representar muy bien a España, que han sabido conseguir contratos y posiciones preferentes para España que sin su apoyo, y se ve cuando va un presidente del Gobierno en vez del Rey que se consigue, con todos los respetos al presidente del Gobierno, que yo he ido además con varios presidentes del Gobierno desde Suárez la primera vez hasta Sánchez la última, y que no es por el color del partido, sino que tienen menos acceso, tienen menos prestigio, son más temporales, la gente no los ve como un socio o un amigo o una persona que va a estar ahí bastante más tiempo. Entonces los reyes ha sido siempre los primeros.

Luego, si quisiéramos decir quién ha apoyado más pues ha habido en general ministros de Asuntos Exteriores que han entendido que la labor de su Ministerio era abrir cauces a empresas o individuos españoles y lo han hecho bien. Luego ha habido bastante apoyo de, en aquellos países donde había colonia española, donde había una buena Cámara de Comercio española en el exterior, donde había asociaciones de empresarios españoles, o que fueran españoles en una o dos generaciones antes, es decir, en eso ha habido siempre bastante apoyo. Yo creo que esos son fundamentalmente.

14. ¿Considera que alguna institución o alguna empresa quizá debería de haberse implicado más con Marca España?

Pues sí, todos. Todos deberían de haberse implicado más. Hombre, en estas cosas siempre hay una carencia muy grande de los que trabajan pensando a corto plazo para este tipo de actividades que son actividades a largo plazo, que no se cambia la imagen de un país en uno ni en cinco años, sino que es un trabajo persistente y al que hay que prestar atención continua. Entonces todos los que trabajan a corto plazo pues eso ni lo consideran. ¿Y dónde están localizados estos? Pues estos están localizados básicamente en el Ministerio de Hacienda y en las Secretarías de los partidos políticos. Unos porque están siempre a ver si cuadran el presupuesto del año y no tienen planes plurianuales ni nada por el estilo, y otros pues porque están pendientes de que esta decisión tenga repercusión en Alpedrete más que en Londres. Entonces los partidos políticos no han asumido esto como una política de Estado y si en algún momento se han acercado o han apoyado como instituciones de muy corto plazo, pues estos temas no los entienden, no los tienen en sus prioridades.

15. ¿Cómo valora las sinergias que han existido entre la Oficina, las instituciones, las empresas y el Gobierno?

Pues hombre, manifiestamente mejorables. Pero se ha logrado bastante. Se ha logrado bastante, pero se podría hacer más.

16. ¿Qué problemas se ha encontrado el ACME con la Marca España y cómo se han gestionado?

El mayor problema ha sido el presupuestario y se ha gestionado mal. Con todo lo que hemos conseguido, no hemos conseguido los fondos.

El segundo problema ha sido muchas veces de incorporar, hay que tener en cuenta que la administración del Estado español, copia de la administración francesa, es una administración muy vertical, donde las competencias están asignadas verticalmente. Es decir, hay uno que se ocupa de la agricultura, otro se ocupa de la industria, otro se ocupa de la defensa. Entonces, actividades horizontales como es lo de la Marca España, pues tiene que chocar, se cruza en estos vectores verticales, donde en general hay una tendencia a protegerse, a defender las competencias propias y a protegerse de que venga nadie a decirme o a quitarme.

Entonces esa es una lucha complicada que se mantendrá siempre, que en otros países también tropiezan con este problema y que depende mucho de la voluntad política que haya arriba. Cuando visité a mi colega inglés en Londres, pues está en el mismo edificio donde está el Primer Ministro, ahora la Primera Ministra, entonces estaba el Primer Ministro, en el 10 de Downing Street. En los dos o tres pisos de abajo está el Primer Ministro, y en el piso de arriba estaba el que llevaba la Marca Gran Bretaña. Y entonces le dije cómo solucionaba estos problemas y me dijo “muy fácil, bajo dos pisos”, me lo dijo de manera muy gráfica. Cuando tengo un problema, si el de agricultura no quiere venir a la feria pues bajo dos pisos. Pues esos problemas de coordinación dentro de la administración, que tiende a ser reinos de taifas, donde todo lo que sea integrar pues es muy complicado. Entonces ahí ha habido ministerios que han jugado, que han colaborado, que han ayudado, y otros que han puesto estacas en la rueda y que han considerado que lo que hacíamos era un tema de su competencia, y cosas así.

17. Desde el inicio del ACME, internet se ha tenido muy en cuenta. Prácticamente desde su creación cuenta con perfiles en Facebook, Twitter y YouTube. ¿Cuál fue el objetivo de estar tan presente en la red?

Pues el objetivo era un poco ese convencimiento de que en el mundo actual, pues o se estaba en las redes o no se estaba, y que además eso que era así en el año 2012, iba a ser más realidad en los años siguientes. O sea que era algo cantado, algo que no había

que ser especialmente perspicaz ni especialmente imaginativo para saber que iba a ser así. Entonces nos planteamos desde el principio tener el máximo nivel de presencia, siempre dentro de nuestros recursos, o sea, para hacer eso tenemos que tener unas plataformas, tenemos que tener unos programadores, tenemos que tener una gente y todo eso es dinero, y si no hay dinero, en vez de tener tres pues podemos tener una persona, y en vez de tener nuestro servidor pues tenemos que estar en el de red.es mientras los tiene, pero luego pues nos echa, en fin... Este tipo de problemas.

18. Ahora que el ACME ha llegado a su fin, tras estos 6 años, ¿cree que ha cumplido los objetivos con los que nació?

Pues yo soy una persona bastante exigente y poco dado al triunfalismo, porque me pasa que cuanto más sé, más me doy cuenta de lo poco que sé. En eso soy bastante socrático. Entonces yo creo que hemos hecho un cumplimiento razonable de los objetivos, donde nos hubiera gustado hacer muchas más cosas, pero si tenemos en cuenta los medios de los que hemos dispuesto, pues yo creo que hemos cubierto más que razonablemente los objetivos. La pena es que ideas y deseos teníamos de haber hecho muchas más cosas.

19. ¿Cómo valora la actuación del ACME y de la Oficina desde su creación? ¿Algo que debieran de haber hecho de otra forma? ¿Algún tema pendiente?

Bueno, aquí siempre cabe, cuando se termina una etapa y se cierra, pues cabe hacer una valoración de lo que se ha conseguido y cabe cuestionarse muchas cosas. Una de ellas de si ese instrumento fue el adecuado o se debía haber utilizado otro. Otra qué errores cometimos y cómo se podían haber evitado, en fin. Esas preguntas es legítimo hacérselas y es difícil ser imparcial.

Nosotros por un lado nos quedamos razonablemente tranquilos por las mediciones objetivas de la situación al empezar, a la mitad y al acabar, o sea, cómo ha evolucionado. Y si fuéramos triunfalistas pues nos pondríamos casi un sobresaliente, pero somos realistas, entonces sabemos que la responsabilidad de Marca España en esa evolución es limitada, es decir que hay otros muchos factores que han coadyuvado. Y sería lo mismo que diríamos si hubiera ido la cosa al revés, y si hubiera ido la cosa peor, si los índices mostraran un deterioro, diríamos "hombre, alguna responsabilidad tendremos, porque

no hemos conseguido revertir eso, pero no somos los únicos, esto también ha sido por culpa de otros". Pues como ha salido bien, los datos son buenos, pues tenemos que tener esa capacidad de autocrítica y decir pues aquí ha contribuido pues desde el señor Draghi que paró la primera sangría defendiendo al euro, hasta otra mucha gente.

¿Qué es probablemente la enseñanza más clara? Pues que un programa de esta naturaleza, que sigo pensando que es muy importante, que es esencial el tenerlo, pues no debe de nacer sin recursos. Eso yo creo que es al final la valoración con mayor convencimiento de esto. Es verdad que era un momento muy malo, con muchísimo déficit, crear otro organismo público, tal, sonaba todo eso fatal, darle dinero, gastarlo en no sé qué, la oposición podía pensar que era una frivolidad... Es verdad. Por lo tanto yo no reclamé recursos, pero sí tuve, no promesas, pero sí comentarios de que en cuanto saliéramos un poco de ahí y empezáramos a sacar la cabeza del agua, pues habría recursos. Ahí me dejé engañar. Y entonces pues debió de haber recursos.

He de decir que en el mes de febrero de este año en una reunión con diez ministros, en la que estaba el Presidente, la Vicepresidenta, diez ministros y yo, Rajoy, y esto lo digo porque fue así y no tengo por qué ocultarlo, Rajoy le encargó al ministro de Hacienda, después de presentar nosotros el plan para el año 2018 y yo pedir cinco millones de euros, cinco millones, no una cantidad... En aquel Consejo se aprobó una cantidad de 1.800 millones para igualar los sueldos de, que me parece muy bien, los sueldos de la Policía Nacional, la Guardia Civil con los de los Mossos. Pero 1.800, nosotros estábamos pidiendo cinco, para una política de Estado. Pues bueno, después de la exposición y contestar las preguntas y tal, Rajoy dijo que le parecía correcto y preguntó a los ministros, los ministros se hicieron observaciones de poca importancia y dijo "bueno, pues entonces, que el ministro de Hacienda y el ministro de Exteriores se pongan de acuerdo para asignar cinco millones a Marca España para la realización de este plan" y tal. Eso fue en febrero y en mayo, sin que Montoro hubiera hecho nada, porque a Montoro cada vez que lo cogía por banda me decía "no, pues estamos ahora con los presupuestos tal, a ver cuándo se aprueban los presupuestos". Bueno, pues el 31 de mayo cae el Gobierno y se quedó en nada.

Entonces, pues bueno, la realidad es que la enseñanza es que, si se quiere hacer algo con un mínimo de seriedad, como política de Estado, es que hay que dotarlo de recursos. Moderadamente. Es cierto que si tienes menos recursos pues aguzas más el ingenio y haces más con menos, pero es que con cero se hace difícil, muy difícil.

20. ¿Qué papel cree que ha jugado el ACME y la Oficina en los buenos resultados obtenidos en los rankings de medición internacionales?

Sí, sí, o sea hemos jugado un papel, no somos capaces de separar cuánta de esa mejora es atribuible al ACME, es como si ahora el año que viene, viene un verano estupendo de temperaturas muy agradables en España y se hace una campaña turística y aumenta el turismo un 10%, cuánto es debido a la campaña y cuánto es debido a esa mejora climática, esa separación es la que nos hace ser... Lo que quiero decir es que sería muy fácil, pero también muy poco riguroso, el decir "lo cogimos aquí, hemos trabajado y ahora estamos aquí, y esto es gracias a lo que hemos hecho", y yo digo no, nosotros hemos trabajado, y hemos trabajado creo que bastante bien, estábamos aquí y ahora estamos aquí, pero han pasado también otras muchas cosas que han contribuido a eso, que han coadyuvado. ¿Cuánto de esa subida es nuestro? No me atrevo.

21. ¿Cómo cree que será el futuro de Marca España, ahora España Global, con la dotación de un presupuesto propio y el rango de Secretaría de Estado?

Bueno, primero no tienen presupuesto propio y tampoco creo que se lo vayan a dar. Han dicho... yo creo que no se lo van a dar. Yo creo que todo eso forma parte de una justificación para hacer lo que han hecho. El puesto que yo tenía, yo decía siempre que era el puesto más bonito de España, no era el mejor remunerado, pero sí era el más bonito. Entonces cuando viene el cambio, pues se cubren todos los puestos que hay por ahí y alguno más por parte del nuevo Gobierno. Cuando llegan a este se encuentran con un problema, que es que en el decreto pone que el puesto es no remunerado.

Entonces tienen que cambiar el decreto si quieren nombrar a una persona amiga, porque no tienen ninguna persona amiga que esté dispuesta a trabajar gratis. Entonces cambiar el decreto y decir donde dice no remunerado, decir que va a ser remunerado es un tema de mala imagen. Es decir, si este señor lo hacía gratis por qué lo quitan, para poner a

otro que va a costar, si parece que lo ha hecho bien. Entonces se tienen que inventar algo. Entonces lo que se inventan es una Secretaría de Estado con otro nombre. Y cuando ya se crea esa Secretaría de Estado con otro nombre, se pone un articulito que dice que absorberá las funciones que venía haciendo Marca España. Entonces como Secretaría de Estado ya está metido en la estructura organizativa del Estado y tiene derecho pues a una remuneración que es pues la propia de un secretario de Estado, que son del orden de 70.000 de sueldo básico y unos treinta y tantos mil de complemento, pues ciento diez o ciento veinte mil euros. Y ya tenemos la persona amiga a la cual podemos pagar y ya está.

Entonces ahora como Secretaría de Estado tiene una parte del presupuesto del Ministerio de Asuntos Exteriores, pero que lo tiene, como no hay ampliación en estos presupuestos, si se aprueban, no hay ampliación para el Ministerio de Asuntos Exteriores, se lo tienen que quitar a las otras Secretarías de Estado, es decir, que tienen que pelear para que parte del dinero que vaya, que iba a las otras Secretarías de Estado, que no les aumentan la cantidad, que parte se lo den para Marca España. Conociendo cómo funciona la administración española, pues eso va a ser una pelea en la cual, como tampoco tiene mucha fuerza esa persona que han puesto, de cara al aparato ese, pues yo creo que va a tener muy poquito dinero.

Porque no se ha hecho una asignación para España Global, no dice "el presupuesto del Ministerio de Asuntos Exteriores se amplía en cinco millones, o en dos, o en diez para los fines de España Global". Que eso sería lo que le permitiría disponer de un presupuesto propio. Ahora va a tener que compartir un presupuesto, que es básicamente un 2% me parece, el mismo que tenían las otras secretarías el año pasado y ver qué les puede quitar de Cooperación o de no sé qué. Entonces no me parece a mí que va a tener un presupuesto.

Tampoco, por los primeros pasos que han dado, de lo que yo conozco, tienen una idea de si tuvieran dinero qué hacer. Porque parece, parece, que la principal prioridad es una prioridad política de destacar que España es un país de derecho, donde los tribunales funcionan, donde el que está en la cárcel es porque ha cometido un delito, cosas de ese tipo. Entonces parece que la orientación es... Entonces eso lo hace Moncloa y el primer

vídeo que se ha hecho pues se ha hecho en Moncloa ya, luego le han puesto España Global, pero lo ha hecho Moncloa. Diciendo "Spain is a full democracy" y entrevistando a una serie de personas que repiten un poco que España es una democracia homologable, etc. Entonces, yo me temo que no se van a hacer actividades al estilo de lo que yo concebía y hemos intentado hacer en el pasado. Se va a hacer más trabajo de acuerdo con la Secretaría de Estado de Comunicación que está en Moncloa y más utilizar ese término de España Global.

Yo eso sí que me parece un error grande, lo de haber olvidado Marca España, porque cualquiera que haya trabajado con marcas, que haya trabajado en branding, en general, sabe lo que cuesta construir una marca y cuando alguien quiere cambiar una marca, el primer consejo que da un especialista en branding es preguntar si esa marca está muy deteriorada, porque si no el coste de cambiar es muy elevado. Y en muchos de los casos que por modernizar se quiere cambiar la marca, se intenta conservar la antigua y unir haciendo una transición despacio.

Todos los datos que hay de la opinión que tiene, básicamente, el cuerpo exportador, las empresas que salen fuera, y además de una manera muy creciente, es que estar asociados a Marca España les beneficia. Y esto, con respuestas, esto hecho por el ESIC, en un programa que se llamaba MESIAS, hecho en las 17 comunidades autónomas. Y en todas ellas, en la que menos más del 50%, dicen que les beneficia. Luego hay los que dicen que les perjudica y los que no saben o no contestan. Entonces teniendo una marca que los principales interesados, que son las 50.000 empresas que exportan e invierten fuera. Teniendo eso, cargártelo para sacar otra cosa, que tampoco es que sea... Eso me parece un error de bulto, un error de bulto que no se ha justificado, ni se ha explicado, ni se ha explicado por qué. No ha habido ni una sola explicación, nada más que decir que ahora vamos a cubrir otros aspectos, cuando Marca España procuraba, y además está en toda su literatura, cubrir todos, que lo que añade la palabra "global", con el agravante de que la promoción de Chile se hace bajo el título de "Chile Global" y en Barcelona existe una organización que se llama "Barcelona Global", pues también se ríen un poco de que ahora venga España a usar España Global.

Por nuestra parte, la entrevista ha terminado, pero le dejamos espacio por si desea añadir algo.

Pues esto que acabo de decir.

Pues Sr. Espinosa de los Monteros, le agradecemos su tiempo y su amabilidad y le deseamos lo mejor en lo personal y en lo profesional.

9.1.2. Entrevista a D. Rafael Conde de Saro

Fecha: 7 de enero de 2019.

Esta entrevista realizada a D. Rafael Conde de Saro, director de la Oficina del Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España desde junio de 2014 hasta julio de 2016, con una extensa carrera en el exterior destacando el cargo de Embajador en países como India, Maldivas, Nepal o Indonesia, y actualmente cónsul en Nueva York desde que dejara su puesto al frente de la Oficina del Alto Comisionado, se encuadra dentro de la investigación para la tesis doctoral del investigador titulada *La construcción de la Marca España a través de las redes sociales: el caso del Alto Comisionado para la Marca España en Facebook, Twitter y YouTube*.

Esta entrevista se realiza como parte del estudio de investigación, es decir, una entrevista que cuenta con el objetivo de extraer información con la que enriquecer el posterior análisis de contenido. Con ella se pretende recabar la opinión del entrevistado como experto y como protagonista de la Marca España.

Sr. Conde de Saro, muchas gracias por su amabilidad y disposición.

La entrevista se estructura en dos partes, en la primera empezaremos hablando de *branding*, comunicación y marca país en general, para, posteriormente, centrarnos en el caso de la Marca España y el ACME.

1. Usted cuenta con una gran trayectoria profesional en el exterior, antes de dirigir la oficina fue embajador en Indonesia y ahora es Cónsul en Nueva York, ¿qué entiende usted por marca país?

Marca país es toda una serie de cosas, depende un poco como la belleza que está en el que la ve, pues en el fondo, marca país puede tener distintas acepciones. Es decir, la más evidente es cómo se percibe un país fuera, evidentemente, y dentro. Es la imagen de sí mismo, el espejo, el reflejo en el espejo de los demás, de lo que consiste o la idea de un país, la forma de un país o la naturaleza de un país.

2. Como alguien que ha pasado muchos años como representante de un país en el extranjero, ¿cree que una marca país fuerte es importante?

Hombre yo creo que sí, es decir, primero porque los países, especialmente los grandes, se definen... La identidad de un país está en su nombre, encapsulada en su nombre. Por lo tanto, una marca positiva da una percepción positiva del país, por lo tanto, es beneficioso. Hay más resonancia, hay más simpatía y un efecto de admiración que se traduce, en la última de las instancias, en una aceptación previa, una predisposición a adquirir cosas de ese país, a escuchar hablar sobre ese país, a interesarse sobre ese país. Entonces hay una relación simbiótica entre la imagen y la realidad, y el comercio de los productos de ese país se beneficia de una imagen positiva.

3. ¿Para qué ámbito la considera más importante? Político, económico, cultural, social... En todos...

Hombre yo creo que, como el mismo concepto del país, es omnicomprendivo. Yo creo que una imagen positiva es positiva esféricamente, es decir, la mires por donde la mires es positiva. Igual que una marca negativa, una percepción negativa, es negativa, puede afectar a cosas que no tienen nada que ver. Es decir, el *dopping* en los deportes, por ejemplo, pues eso da una sensación de falta de limpieza del país, puede tener consecuencias o inferencias después en otros sectores.

4. ¿Y a la hora de construir una marca país fuerte qué ámbito cree que es el que más influye o ha de influir?

Hombre yo creo que, hoy en día, la realidad está en la tecnología y en las comunicaciones. Lo que pasa es que no es, todo el concepto de las redes sociales, que tiene un efecto sobre la percepción, habría que ver, en la profundidad del efecto, de la eficacia de esos medios, porque son relativamente fugaces en lo positivo, son más duraderos en lo negativo, y no son discriminatorios en el sentido de que no discriminan, no disciernen con matices, es decir, la propia brevedad y fugacidad de este tipo de mensajes les da un valor de serpiente de verano, que puede dejar un mal sabor, pero la imagen de un país es mucho más sólida y más firme, es decir, se construye a lo largo de los siglos.

Se compone de lugares comunes, de estereotipos en buena parte, que son difíciles de cambiar. Yo creo que, desde luego no se pueden erradicar, los estereotipos son como

los viejos rockeros, nunca mueren. Pero en cambio si no se pueden eliminar, sí se pueden sustituir, y de ahí un ejemplo que utilizamos en Marca España en su momento para mantener las referencias tradicionales ancladas en la percepción, en el subconsciente, de la gente en general, como son los molinos. Pasar de los molinos de viento tradicionales de La Mancha y de la imagen del Quijote a los molinos de viento actuales, los de la mesa o los de tal. Y es una buena forma de transitar, de transicionar, utilizando el valor del viejo rockero, porque el molino se identifica con España por el Quijote, pero el molino de viento moderno es tecnología, es modernidad, es ecología, es respeto al medio ambiente, etc.

5. A la hora de promover una marca país, ¿qué actores, instituciones, empresas, sociedad, medios, etc. cree que deben implicarse en la promoción de la marca país?

No, yo creo que todos. Yo siempre utilizaba como ejemplo las palabras de Kennedy, no preguntes lo que la imagen país puede hacer por ti, sino lo que puedes hacer tú por la imagen país.

6. Ha mencionado antes las redes sociales, la sociedad actual viene marcada por el desarrollo de internet ¿qué papel cree que juega o que debería jugar la comunicación digital en la marca país?

Pues es como todo, es un instrumento, puede ser positivo o puede ser negativo. Tiene unas condiciones intrínsecas que son inevitables, es decir, que, yo creo que como decía antes, la fugacidad, la sustitución, la renovación y la indiscriminación. En el fondo, poco puedes dar de sutil explicación o de matices a un tuit, es el impacto inmediato, es un lenguaje de la emoción y no de la información. Y por lo tanto es más difícil de manejar porque se intenta simplificar hasta tal punto los conceptos que se convierten a veces en una banalización, o en una tergiversación de la realidad.

Es un instrumento difícil, mostradamente eficaz, especialmente en lo negativo, pero difícil porque no tiene gran lealtad, depende de no ser sustituido a los treinta segundos por otra noticia, por otro tuit, otro Facebook...

7. ¿Y esa inmediatez qué riesgos o beneficios puede tener para una marca país?

Tiene una parte que compensa su inmediatez, es decir, la relativa relevancia. No es como un *magic marker* de esos indelebles que se borra o se recubre por otro. Entonces, como la imagen país es mucho más anclada en el tiempo y es como, un poco, los titulares de verano, que no hay noticias y entonces se fabrican y todo el mundo está hablando de tal o cual cosa, o lamentablemente los accidentes de aviación que marcan todas las páginas, todas las primeras páginas de todos los periódicos del mundo, pero en dos días están sustituidos por otro.

Yo creo que la imagen país no es fugaz, lo que pasa es que se puede ver afectada, y además hay que concebir la imagen país como un terreno rocoso, pedregoso, donde la forma de inundarlo es o con una lluvia fina durante mucho tiempo, o con un diluvio, pero si no, para la tormenta, se seca y sigue siendo más o menos lo mismo, puede haber una deriva.

Tendrías un problema con los medios sociales si constantemente están saliendo noticias negativas, porque entonces al final va calando, es evidente. Pero si no, los ciclos son más intrascendentes, los ciclos de las noticias en las redes.

8. Otra cuestión que aportan las redes sociales es que ahora las marcas país se pueden comunicar directamente con sus públicos sin necesidad de medios de comunicación tradicionales ¿Qué han supuesto en ese sentido las redes sociales e internet?

Bueno es un instrumento más, es decir, nosotros montamos uno de los brazos operativos de Marca España era un potente... Potente dentro del todo es relativo porque estábamos sin presupuesto, pero bueno, dentro de relativamente en cuanto a asignación de recursos, pues la página Facebook, la página web, las cuentas de Twitter, la definición de noticias noticiables favorables o que promoviesen una mejor imagen ocupaba un sitio grande.

9. Aunque al final España ha estado latente a lo largo de las preguntas generales, pasemos ahora al segundo bloque. ¿Por qué España necesitaba en el año 2012 cuando nace el Alto Comisionado a la Marca España?

Bueno yo creo que, al igual que muchos otros países ¿no?, estábamos inmersos todavía en la cierta profundidad anterior a la salida del túnel, siempre dicen que lo más oscuro es antes del amanecer. En 2008 hubo una crisis económica muy fuerte, nos afectó a todo el mundo, a nosotros nos afectó especialmente, y las noticias eran solamente negativas, no se correspondían de hecho a la realidad. O sea, las mejoras en la situación económica española son progresivas a partir de que se empiezan a tomar medidas, pero la percepción, es para lo que se crea Marca España, para acelerar la percepción de la mejora, porque eso tiene un efecto muy importante por ejemplo en dar a conocer la realidad, es muy importante a la hora de las inversiones extranjeras, es decir, si la percepción que se tiene es que está España en un pozo, sumida en un pozo del que no puede salir, no es lo mismo decir que se está recuperando el empleo, se está recuperando el tal...

El mercado es mucho más elástico, es decir, los inversores, los que llevan las inversiones extranjeras de los fondos de pensiones, etc. no son ni emocionales, ni subjetivos, ellos tienen una serie de baremos objetivos y en función de eso, cuando detectan señales de recuperación, recomiendan la compra. Eso se ve potenciado si el resto de la población, sus clientes, los que van a comprar las acciones de estos fondos, los beneficiarios de estas decisiones de inversión, no discuten o no cuestionan, o incluso presionan a favor de aprovechar la mejora de la situación porque estaba España, con los precios, era una oportunidad de inversión brutal, porque estaba artificialmente deprimida.

10. ¿Qué beneficios aporta la Marca España? ¿Y a quién?

Hombre, yo creo que aporta... Es decir, es un intangible, es un intangible que se puede medir en cierta medida y ese es uno de los objetivos principales al que nos dedicamos durante el tiempo que estuve yo, bajo el liderazgo evidente de Carlos Espinosa, que lo veía muy claro porque él tiene una trayectoria de empresario, que es intentar calibrar la percepción y ver además así, en función de mejora objetiva y objetivable, la eficacia de las medidas adoptadas.

Entonces, uno de los instrumentos que creamos, que fue con una empresa grande que colaboró pro bono con nosotros, fue el seguimiento de los índices, de todos los listados estos de rankings principales, analizamos la totalidad, escogimos 42 o 43, que de alguna forma eran la forma de medir la marca de país y nos dedicamos a asegurar, a través de una comisión interministerial, de que contaban con la última información. Porque muchas veces algunos de estos organismos, que están en Ginebra, o están en Frankfurt, o están en Nueva York, no siguen con el mismo detalle, hay un *gap* de conocimiento que te afecta, la OCDE es un caso muy claro. Por ejemplo, en el tema de los paraísos fiscales hay una lista que pasas de ser de la lista negra a una zona gris cuando informas que has tomado medidas para cortar, pero si no te preocupas en comunicar esas medidas que has tomado, pues sigues en la lista negra. Por lo tanto, ese es el concepto, intentar calibrar mejor, conocer mejor, cómo estaba el ranking, en qué consistía el ranking y suministrar y responsabilizar a cada departamento ministerial para que se asegurase de que en tiempo real estaban las actualizaciones disponibles y enviadas.

11. Desde su experiencia como embajador y como director de la OACME, ¿cómo se percibe nuestro país en el extranjero? ¿Diría que en general nuestra imagen es positiva?

Yo creo que en general nuestra imagen es positiva. Depende mucho dónde, es decir, en Europa es bien conocida, nos conocemos todos, además hay como... La Unión Europea es un cajón de resonancia, hay muchos eventos, la participación, la posición de los Estados miembros se conoce mejor, es una especie de percepción reforzada. Nosotros nos destacamos o somos conocidos por ser pro europeos, nadie lo discute seriamente en España, y en general estamos bien valorados.

De hecho, en uno de esos rankings, la percepción de España es mejor fuera que dentro, y eso en general, en los países europeos, en algunos casos, está muy muy muy muy bien la percepción española, comparativamente con la interior.

12. ¿Cuáles diría que son las características que definen a los españoles y a España?

Bueno, a España es más difícil cuáles son las características. Yo creo que los españoles tenemos una mezcla de cierto romanticismo, cierta generosidad, cierta mezquindad, cierta envidia, cierta soberbia... Como casi todos los países, es decir, los países no son esencialmente tan difíciles, estereotipar los países... Había una expresión que decían los ingleses en Inglaterra que era "orgulloso como un español", bueno, sí, pero después ¿y qué? ¿Romántico como un francés? ¿Seductor como un italiano? ¿Serio y sólido como un alemán? Es decir, son simplificaciones yo creo.

Somos una combinación de cosas, ha mudado mucho. Somos en general capaces de grandes cosas, pero a veces incapaces de ser generosos y reconocer la valía de otros. Tenemos como todos los países muchos deberes por delante.

13. Esto sobre los españoles, pero sobre la Marca España ¿cuáles son los valores más importantes de Marca España? ¿Cómo se ha llegado a definirlos?

Se hizo un estudio con distintas empresas para ver cuáles eran los resultados de las encuestas, porque en el fondo los valores están estudiados de casi todos los países, en mayor o menor profundidad. Yo creo que la idea central de Marca España era intentar mejorar la autoestima, porque es notablemente baja, no somos creyentes en nosotros mismos, la autoestima española siempre está de las más bajas de los países del G-7, del G-8, del G-20. Los rusos la tienen astronómicamente alta la autoestima, el chovinismo ya no está en Francia, está en Rusia, pero nosotros estamos siempre colistas, junto con Italia, frente a los demás países comparables europeos.

Esa falta de autoestima viene en parte por falta de conocimiento y la cierta mezquindad que hablaba antes, la generosidad que se demuestra en grandes gestos, pues no reconoce, no es capaz de reconocer la valía. Entonces una de las líneas de acción que hicimos en Marca España era precisamente medir, conocer, estudiar, analizar y divulgar lo que es, en resumidas cuentas, el talento español. La genialidad, es un país de genios, es genial, promete, todos los países dicen lo mismo sobre sí mismos, pero, en fin, yo creo que haciendo un repaso del talento español actual y pasado, pues podemos estar bastante orgullosos. Y hay que intentar asegurar que la gente se identifique con eso, no con lo negativo, en el fondo esa es la transición de lo negativo a lo positivo, a valorar...

Yo he vivido fuera la mitad de mi vida y cada vez que vuelves a España te das cuenta de las mejoras, de lo bien que se está, la Seguridad Social, las carreteras, en fin. Tenemos defectos evidentemente, pero en fin no hay que comparar. No hay más que... Ahora mismo estoy en Nueva York. Nueva York, la primera ciudad del mundo, pues no tiene nada que hacer en materia de transportes, en materia de logística, en materia de autobuses, metros, estado de la pavimentación con Madrid, son dos ciudades bien distintas, pero, en fin, que no sabemos valorar. Entonces, yo creo que ahí hay que aprender a ser un poco más generosos con unos mismos.

14. ¿Cómo se han comunicado esos valores?

Bueno, en el fondo hay que estar con los tiempos, es decir, tiempo y eficacia, el momento y la eficacia. Evidentemente las redes sociales son la fórmula más barata y más rápida de llegar a más gente, pero el problema que tienen es, como decía antes, la fugacidad y la falta de profundidad, de discernimiento. Entonces eso es un instrumento importante que hay que hacer, hay que seguir, hay que estar, y eso lo hacíamos pues alimentando, participando con *influencers* en el tema, y siguiendo a otros y apoyando a otros... Es decir, el clásico modelo de propagación de redes sociales que es súper conocido.

Pero después hay que ir a colectivos o a determinados perfiles, para intentar inculcar, mejorar esa autoestima. Hicimos un acuerdo muy bonito que terminó en un acuerdo con la Asociación Nacional de Farmacéuticos en España que se terminó en una campaña que se presentó el año pasado que era la Farmacia Marca España, y en el fondo es una combinación de dar a conocer y de dar orgullo de grupo, de profesional y reconocer la valía, es decir, la red de farmacias españolas es mucho más amplia que en otros sitios, cubre mejor los servicios, y es la antesala práctica, fáctica, del sistema, el primer paso, la primera etapa del sistema sanitario. Entonces eso no es conocido y por lo tanto no es reconocido, y si fuera conocido, no es reconocido suficientemente. Eso permite actuaciones un poco más en profundidad, un poco más de maduración que les entusiasmó al Colegio de Farmacéuticos, ¿por qué? Porque en el fondo era poner en valor algo que estaba allí y que no era valorado.

Y un poco en ese sentido hemos hecho otro tipo de campañas, de todo tipo, el modelo que hicimos en la Plaza Colón, en Alemania y en Barcelona de luz y sonido moderno. Chico es un poco... Todos los instrumentos son válidos mientras te consigan alcanzar el objetivo, está en función más bien de imaginación y de financiación.

15. Y ahora que menciona la financiación ¿Con qué problemas se ha encontrado el ACME con la Marca España y cómo se han gestionado?

Bueno, pues yo creo que el principal problema es que se crea Marca España en un momento de crisis económica bajo la consigna de que no suponga un aumento presupuestario. Por lo tanto, nace sin presupuesto propio y sin organigrama propio. Los medios son facilitados por el Ministerio de Asuntos Exteriores. ¿Cuáles son los problemas de no tener ni dinero ni personal? Pues todos, claro. Es difícil. Fue posible gracias a mucha imaginación, mucha generosidad por parte del Ministerio de Asuntos Exteriores, la colaboración de otros departamentos, la bondad del concepto en sí, porque es un concepto atractivo y no es tan difícil descubrir o desvelar el sentimiento pro-Marca España en la gente. Con excepciones evidentemente, pero en general es posible apelar al español que se lleva dentro.

Mucha imaginación como digo. Mucha buena voluntad, por ejemplo, con la mayor parte de las empresas que trabajamos fue trabajo voluntario, o sea sin coste. Porque les interesaba a ellos también, porque en el fondo el conocimiento mejor de cómo se ve un país ayuda mucho a cualquier empresa, es decir, hay un interés recíproco en hacer esto. Entonces yo creo que se suplió con eso, con corazón, con entusiasmo, con generosidad, con visión, con más o menos acierto, evidentemente, pero con dificultades. Llega un momento en el cual, los demás departamentos no quieren soltar de su presupuesto ni de sus medios y es comprensible, porque tienen sus objetivos.

Ahora el cambio que ha habido, se ha creado una estructura y un presupuesto, eso siempre es positivo.

16. Ha mencionado el Ministerio de Asuntos Exteriores, ¿qué papel juegan las instituciones, las empresas, las personalidades, los embajadores honoríficos, etc? ¿Cuáles influyen o han influido en mayor medida?

Yo creo que todas. Hicimos un montón de proyectos con la gente, con las instituciones, porque en el fondo, al no tener presupuesto propio, tenías que apoyarte en las actividades previstas e intentar darles una dimensión Marca España, que es un valor añadido. Y generalmente, casi todos los autores de estas iniciativas se mostraban asequibles a aceptar este concepto, porque veían un valor añadido. ¿Por qué? Porque en el fondo le da una mayor prestancia y tener el reconocimiento de eso es un valor intangible, pero tangible a la vez. Y

Y después existe esa predisposición generalizada, porque no les estaba costando más. Veían la eficacia y la utilidad de ir a caballo o a medias con las iniciativas, y esa fue también una de las claves del éxito, es decir, saber generar el apoyo, el entusiasmo, por la idea, por el concepto, por el concepto de mejorar la imagen país.

17. Y en el extranjero ¿qué área nos beneficia más? Entendiendo áreas como la economía, la cultura, el deporte...

Hombre, hicimos varios estudios en los medios, cogiendo los seis o siete principales países mercados de productos españoles, y, en general, la noticia que más impacto tiene es el deporte, la que más veces se ve reflejada. Hicimos un estudio cuantitativo sobre el número de noticias, de tipo de noticias, segmentándolo en eso, en deportes, cultura, política, economía... El primero era, en todo momento, el deporte ¿por qué? Porque el deporte se ha extendido mucho más universalmente y tiene un público mucho más fiel, especialmente el fútbol en el caso español. Pero el tenis también, por ejemplo, el baloncesto menos, reflejando un poco dónde están las fortalezas.

Después, en la época del 2012 al 2016, la economía, o sea hasta el 2015, cuando ya la crisis está más o menos superada, la economía es el siguiente capítulo. Después ya en partes iba la política, lo que pasa es que la política depende de qué países, es decir, en Europa la frecuencia de noticias sobre España era mucho mayor que en Asia o que en Estados Unidos. Entonces hicimos el análisis tanto sectorialmente por el tipo de noticias, dividido también por los países y la frecuencia.

Entonces en general, en los medios tradicionales, en periódicos, en los medios digitales es otra cosa, porque en el fondo cuando un vídeo, un YouTube, va viral o lo que sea,

trasciende fronteras, es decir, cómo lo adjudicas como los periódicos, es mucho más difícil. Yo creo que allí además el tipo de interés es, con perdón y sin ánimo de ofender, un poco más frívolo. Hay que ver quién tiene el mayor número de fans, Messi o... Messi evidentemente tiene algo que ver con el fútbol, pero no es un gurú de la política o de la cultura o de tal. Entonces ese medio es mucho más difícil de calibrar, porque además es mucho más, cómo lo diría yo, mucho más *spot*, tiene que pegar, y si pega se vuelve viral, y si no... No es noticia por la noticia, es noticia por la emoción, por la reacción emocional. ¿Entonces qué es lo que tiene morbo? Pues lo de los niños de la cueva de Tailandia se volvió viral, en cambio una matanza en Siria de no sé qué pues ya está un poco, no entra necesariamente en la misma...

18. ¿Comunicativamente cómo ha gestionado Marca España esta necesidad de “convertirse en *spot*”? ¿Cómo se ha afrontado la comunicación en esas redes sociales?

Pues básicamente intentando montar o identificar noticias informativas sobre el país que pensábamos que pueden ayudar a mejorar la autoestima, lo que hacía falta era divulgarlas. Entonces, por ejemplo, hicimos una campaña muy bonita, apoyando mucho a inventor español, es un personaje genial, que había utilizado toda la investigación de Félix Rodríguez de la Fuente sobre las aves raptoras para desarrollar un dron que permitía espantar a los pájaros en los arrozales.

Entonces eso desde el punto de vista de ingenio está muy bien, pero es que además tiene subyacente un potenciador de morbo, por llamarlo de alguna manera, que es el uso pacífico de los drones. Los drones tienen una connotación en general negativa, pero a la gente le interesa porque como piensa que dron va a ser tal, entonces se descubre... Entonces era un poco acertar con la forma de presentar el tipo de información o noticia que podía ayudar y ser reflejada y rebotada posteriormente.

19. ¿Cómo valora las sinergias que existieron entre la Oficina, las instituciones, las empresas y el Gobierno?

Hombre, yo creo que fueron buenas. Hubo que, evidentemente, lidiar con una serie de problemas competenciales o de recelo institucional, que se traducían en mayor o menor

disponibilidad de colaborar y, por lo tanto, en mayor o menor eficacia de las acciones. Hay que reconocer que las limitaciones estructurales de no tener ni presupuesto ni personal suponía que veníamos con una cierta percepción de 'poner la gorra', eso nunca es bienvenido, especialmente la segunda, la tercera, la cuarta o la quinta vez, porque como no se te resuelve el problema del presupuesto ni del personal, pues entonces tienes que...

Eso en la parte más comprensible. Después había problemas institucionales de percepción distinta, porque hay determinadas marcas internas consolidadas que se consideran que son ellas Marca España, entonces aplicaban un poco su macero. Había riesgo de contemplar las acciones como competencia, cuando lo que era es que era complementario. Entonces ahí tuvimos algún problema de ganarnos la confianza de que no íbamos con una agenda de desplazamiento, o de furtiveo en La Mancha de otro, sino que íbamos a intentar potenciar.

En general tuvimos razonable éxito. Otra cosa es que no todos los proyectos que nos salieron, nos salieron en sí o tan bien como podrían haber sido, con una prestación mucho más generosa y convencida.

En cuanto a las empresas, en general, yo creo que para conseguir patrocinio de empresas de cualquier cosa tienen que ver el retorno evidente. Es decir, tú no puedes pedir, por ejemplo, a una empresa que fabrica tornillos que se preste a una acción cultural. ¿Por qué? Porque en el fondo el mecenazgo es a cambio de un cierto reconocimiento o, ya en algunos casos muy concretos, con fundaciones muy consolidadas que tienen unos objetivos claros, por mantener el prestigio y el renombre de la fundación y ahí sí que es mucho más amplio la capacidad de acción. Por ejemplo, yo he tenido que hacer promociones fuera y buscar el apoyo de empresas dentro y siempre tiene que haber un sitio en el sol para la persona a la que le pides algo.

Tú puedes pensar en organizar una actuación cultural, en una comunidad, con una empresa que presta servicios públicos, por ejemplo, una compañía eléctrica que suministra electricidad, que es una marca conocida, donde la reputación o la imagen de la empresa se ve fortalecida o promocionada por la acción social solidaria. Pero tú no

puedes pedir a un fabricante de tuberías, que no vende directamente al público, que tenga el mismo tipo de entusiasmo, porque ese tipo de publicidad, ese tipo de divulgación no le va.

Entonces, en general con las empresas tuvimos muy buenas experiencias, pero muy buenas. Yo creo que, ellas conscientes de la necesidad de mejorar la imagen país, porque son claramente conscientes de que es un plus para la exportación, y estábamos en plena fase de ampliación de la exportación, se mostraban mucho más decididas a apoyar casi todo tipo de proyectos que hacíamos con ellas. ¿Por qué? Porque le veían el beneficio. ¿Por qué? Porque ellos si ven un interés para sus resultados, para su imagen, actúan sobre ello, no defienden feudos, lo que buscan son resultados.

Además les venía muy bien lo que hacíamos de los estudios de seguimiento de los rankings, de los factores, le dábamos una cierta vitola. Cuando una de las empresas que monta refinerías organizaba una planta de 1.500 millones de dólares en el Golfo, pues lo dábamos a conocer como un proyecto Marca España. ¿Por qué? Porque lo era. Porque claramente es. El Canal de Panamá es un proyecto Marca España, porque te coloca al país en el centro de la atención mundial y eso, en el fondo, genera más receptividad a los productos españoles en general, se sabe. En eso tienes lo que se llama el "efecto linterna".

En Australia, desde que se cerró el trato por las patrulleras y los destructores, ha habido un efecto linterna, primero a nuestras empresas les pone delante de una realidad, de una economía, de un sitio que no se conoce, y los otros traen suministradores y el ambiente ya ha roto el hielo de la receptividad y del reconocimiento de la capacidad tecnológica española. Porque montar un destructor es una cosa seria, que no estás haciendo tortilla de patata, que es otro arte, pero bueno, diferente y nada destructivo.

20. ¿Cree que se han obtenido los resultados esperados al iniciar la labor del Alto Comisionado?

Hombre yo creo que los resultados esperados... Es una conceptualización de la acción a seguir que no tiene resultados de alcanzar la cota 100, o de convertirse en el primer país. Pero se consiguió demostrar, yo creo, claramente, que *se non è vero, è ben trovato*, es

decir, que es un instrumento útil, que hubo una mejora clara en la percepción de la imagen país española durante este tiempo, que no necesariamente se ha debido a esto, pero que hemos sido capaces de detectar esos avances mejor porque existía Marca España, aunque sea solamente eso. Y daño no puede haber hecho.

En el fondo el mérito no es de la idea en sí, es de los españoles que lo hacen, lo que pasa es que si consigues divulgarlo mejor, promocionarlo mejor, estudiarlo y conocerlo mejor, te da argumentos mucho más contundentes. Por lo tanto, no tienes un trayecto de decir tengo que hacer 100 kilómetros a pie. No. No es un 100 kilómetros a pie. Yo quiero llegar más allá, entonces empiezo a andar.

21. ¿Qué papel cree que ha jugado el Alto Comisionado?

Yo creo que el Alto Comisionado es el alma de la Oficina. Sin él no sería posible que siguiera en los términos en los que estaba previsto, es una persona espléndida, un magnífico profesional, un fuera de serie que ha dedicado seis años de su vida a la ingrata labor de ser cuestionado una y otra vez y a trabajar sin cobrar por el amor que tiene al país, porque cree firmemente en que España es un país grande e importante. Y bueno, yo creo que todos sus colaboradores en general aprendimos mucho con Carlos y para mí fue una de las etapas profesionales más interesantes.

22. En cuanto a la labor de la Oficina ¿qué protagonismo le da en los buenos resultados que ha obtenido en los rankings o en su evolución?

Pues mira, yo le daría un valor de 100 sobre 100 en ser capaces de calibrar mejor los rankings y el seguimiento de los resultados, porque eso fue un ejercicio consciente y organizado. Por lo tanto, el montar un sistema de seguimiento, de alimentación y de actualización de los rankings es, yo creo que 100% una idea de Carlos Espinosa untada con una serie de empresas, instituciones y universidades y creo que conceptualmente es una mejora neta sobre lo que había habido hasta entonces.

Creo que tiene valor la labor hecha durante estos seis años en el sentido de haber generado, cuajado, haber visto cuajar... La Marca España es un concepto identificable, por lo tanto es un éxito, porque se ha objetivizado, se ha corporalizado la Marca España.

Tú no tienes que dar explicaciones. Dices Marca España y todo el mundo lo entiende. Pues eso es un éxito. Del demonio de grande. Porque permite cristalizar lo que es un sentimiento en una conceptualización clara de lo que se trata.

Yo creo que lo que tiene como éxito es haber generado la percepción de que Marca España es una dimensión, una dimensión añadida, es un valor añadido, que es además, porque así se concibió desde el primer momento, que se podía compartir. Y que la excelencia y el talento subyacente era lo que lo convertía en Marca España, no porque venías con un sellito o con una estampita y dabas un certificado. No. Sino que se reconocía y se ponía en valor, mediante esta categorización de Marca España, lo que era bueno ya en sí, y permitía distinguirlo de lo que no lo es. Yo creo que eso es muy importante y eso sí que es achacable casi en un 100% a la labor de la Oficina.

23. Y en cuanto a la comunicación digital ¿qué cree que ha aportado la Oficina a la comunicación digital de la Marca España?

Hombre yo creo que hicimos una labor buena, original, máxime si se tiene en cuenta las limitaciones presupuestarias con las que actuamos. Es decir, yo no sé lo que gasta Telefónica en redes sociales, pero desde luego mucho más que cualquier cosa que pudiésemos pensar en gastar nosotros, y eso es para los intereses de una empresa.

Entonces yo creo que se hizo mucho. Los vídeos que hicimos con Televisión Española eran bastante buenos, la verdad. Yo recuerdo el primero me levantaba los pelos de la nuca, no sé si te acordarás de él o lo habrás visto. Y ponerlo en el primer anuncio después de las campanadas en La 1 es un golpe. Eso es un éxito mediático. Eso no fue hecho... Eso nos costó mucho trabajo conseguirlo.

¿Que se podía haber hecho más? Desde luego. Lo que pasa es que lo que no creo es que esté muerto, es decir, el concepto Marca España se ha redefinido. Es la misma dirección, en el fondo... Uno de los gurús de la comunicación dice que si tú no cuidas de tu imagen, administras tu imagen, vendrá otro que lo hará por ti y no te va a gustar nada, porque es competencia. Entonces yo creo que es necesario mantener, cuidar y administrar y defender y proteger y promocionar la imagen país, con lo cual yo creo que en ese sentido es una idea que sigue siendo válida.

24. Pues esta respuesta viene al hilo de la última pregunta, que es sobre el futuro. ¿Cómo cree que será el futuro de Marca España, ahora España Global, con la dotación de un presupuesto propio?

Pues mira, esto me recuerda lo del chiste "A mí me gusta jugar al póker y perder. Dirás ganar. Ganar debe ser la de Dios", [risas]. Evidentemente te da una solvencia, una independencia de actuación mucho más grande tener presupuesto propio. Te da además, en la Administración, pues el respeto institucional, porque si tienes una Secretaría de Estado, pues no es lo mismo que si no la tienes, el tipo de relación es más evidente, no tienes que depender del prestigio personal del Comisionado o de la influencia más o menos, cada uno a su nivel, profesional que puede ejercer.

Entonces yo creo que es importante este paso. Yo todavía estoy por ver, no lo he seguido tanto como antes. Yo creo que lo importante es seguir manteniendo y defendiendo la imagen país.

Por nuestra parte, la entrevista ha terminado, pero le dejamos espacio por si desea añadir algo.

No, yo creo que lo he dicho todo. Yo creo que hay que reconocer la gran labor que ha hecho la gente que ha participado, un trabajo de convicción y de compromiso. No era de funcionario, por así decirlo, no era por cubrir el expediente. Yo creo que ha habido ahí gente que se ha entregado mucho, Magis se dejó la piel en el tema especialmente de comunicación. Creo que conseguimos un equipo, una sensación de objetivo y de convicción recíproca, que fue lo que permitió sobreponerse a toda una serie de dificultades. No fue una operación de manguitos para nada.

Pues Sr. Conde de Saro, le agradecemos su tiempo y su amabilidad y le deseamos lo mejor en lo personal y en lo profesional.

9.1.3. Entrevista a D. Francisco Rabena Barrachina

Fecha: 11 de octubre de 2018 y 11 enero de 2019 (problemas técnicos y de agenda ocasionaron que la segunda parte de la entrevista tuviera que realizarse en otro día diferente).

Esta entrevista realizada a D. Francisco José Rabena Barrachina, actual Cónsul General de España en Estrasburgo, director de la Oficina del Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España desde junio de 2017 hasta octubre de 2018, con una extensa carrera en el exterior como embajador en Singapur y El Salvador, cónsul en Nueva York o Consejero en la Representación Permanente de España ante la ONU, se encuadra dentro de la investigación para la tesis doctoral del investigador titulada *La construcción de la Marca España a través de las redes sociales: el caso del Alto Comisionado para la Marca España en Facebook, Twitter y YouTube*.

Esta entrevista se realiza como parte del estudio de investigación, es decir, una entrevista que cuenta con el objetivo de extraer información con la que enriquecer el posterior análisis de contenido. Con ella se pretende recabar la opinión del entrevistado como experto y como protagonista de la Marca España.

Sr. Rabena, muchas gracias por su amabilidad y disposición.

La entrevista se estructura en dos partes, en la primera empezaremos hablando de *branding*, comunicación y marca país en general, para, posteriormente, centrarnos en el caso de la Marca España y el ACME.

1. Usted cuenta con una gran trayectoria profesional en el exterior y antes de dirigir esta oficina fue embajador en El Salvador, ¿qué entiende usted por marca país?

Bueno, la marca es siempre un procedimiento para identificarte, para distinguirte, para hacerte reconocido. Por desgracia, muchas veces pues las marcas siempre tienen un concepto reduccionista en el que tienes que escoger entre todas las características, todas las cualidades, todos tus objetivos, y reducirlos pues a uno o dos conceptos. La marca

país, siguiendo en esa línea, viene a ser un intento de que los países sean reconocibles y sean asociados a elementos y características positivos.

Hay países que tienen una marca negativa, que piensas en ellos y dices “¡Dios mío! ¡Qué desastre!”, otros países al revés, que piensas en ellos y dices “¡Qué bien!”. Entonces el tema de las marcas es un tema que se ha ido poniendo, no voy a decir de moda, pero con más importancia en un mundo en el que la comunicación, el reconocimiento visual, los juicios de valor, las decisiones individuales son inmediatas. Es decir, ante una crisis, una noticia, la comunidad internacional, que está toda unida ya por las tecnologías etc., reacciona y juzga la situación de acuerdo con la imagen que tiene ese país.

Hemos visto ahora por ejemplo algunos casos como la desaparición de este periodista saudita, que no se sabe muy bien si está vivo o está muerto. Pues la gente automáticamente piensa en Arabia Saudita, en Turquía, piensa en tal y hace sus juicios de valor dentro de ese contexto, por eso es importante. Y es que hay una máxima de oro, si tú no tienes interés en crear tu marca, otros la crearán por ti.

2. Como alguien que ha pasado muchos años como representante en el extranjero, ¿cree que una marca país fuerte es importante?

Una marca país fuerte es importante porque ayuda primero al reconocimiento e identificación de ese país y a asociarlo con elementos positivos, es decir, en las marcas hay, o dentro de la marca hay elementos cálidos y elementos fríos. Elemento cálido en España, somos un país turístico por excelencia, tenemos magníficas playas, sol, gastronomía, los españoles somos gente acogedora, somos gente amigable, fácil de entablar relación con nosotros. Estos son elementos cálidos.

Es importante tener esos elementos, pero nosotros queremos completar la marca país con otros elementos que se llaman fríos, es decir, queremos que también se asocie España a productos de calidad, se asocie España a atracción y generación de talento, se asocie España a un buen sitio para invertir, para hacer negocios, para abrir tu empresa, se asocie España a un sitio para estudiar, para hacer carreras de perfeccionamiento, para hacer especializaciones... Todo ese tipo de cosas son importantes, si tú no consigues

proyectar esa imagen pasas, no te voy a decir desapercibido, pero no entras dentro de las prioridades de los consumidores y de los ciudadanos propios y extranjeros.

3. Y dentro de esos ámbitos calientes y fríos que comentaba ¿cuál considera que sería más importante? ¿Cuál influye más en la construcción de la marca país?

Siempre pongo como ejemplo que, en los rankings mundiales, tú sabes que todo se mide hoy en día, entonces tienes empresas internacionales especializadas en medir en qué país se vive más tiempo, en qué país hay más seguridad, en qué país funciona mejor x, y o z, dónde son más felices, dónde no sé qué, dónde hay más igualdad de género, dónde hay menos corrupción, dónde las democracias son mejores o más completas... todo se mide.

Entonces, ¿cuál es para nosotros, como Marca España, el principal objetivo? El principal elemento de marca. A nosotros nos parece muy bien que España sea reconocida con esos valores cálidos, que piense que somos un gran país para vivir, un gran país para visitar, donde la gente lo pasa estupendamente, donde los ciudadanos son amables, donde hay seguridad y tal. Todo eso nos parece estupendo porque eso también es España. Pero nosotros lo que queremos es que España sea identificada a nivel internacional con un país comprometido en la tarea en la que estamos todos embarcados de crear una mejor sociedad global para todos. Queremos que España sea vista como uno de esos países que conducen, que contribuyen, que lideran los cambios que estamos viviendo a resultas de esa cuarta revolución industrial, y también en la implementación, la puesta en práctica, de los objetivos de desarrollo sostenible.

Cuando la gente piensa en Suecia, piensa en Finlandia, piensa en Dinamarca, piensa en Australia, piensa en Canadá, no está pensando en la gastronomía canadiense, no está pensando en los monumentos de Noruega, no está pensando en la lengua finlandesa, no está pensando en lo amables que son los luxemburgueses. Está pensando en que son países que representan un poco el ideal de lo que quisiéramos que fueran nuestros países, donde hay igualdad de género, donde la corrupción no existe o está muy perseguida, donde la gente tiene derechos sociales, la educación, la sanidad, donde

internacionalmente participan en iniciativas que todas ellas van dirigidas a crear una sociedad mejor. Ahí es donde queremos también ubicar a España, no solamente como un país estupendo en muchos conceptos, sino también con un país comprometido con esa construcción de la sociedad que tiene que venir en los próximos diez, quince o veinte años.

4. ¿A qué ámbito o a quién beneficia una marca país?

El caso español es un caso curioso. Hay algún otro país que está cercano a nosotros como por ejemplo Italia, donde hay un índice que mide la diferencia entre la percepción que tienen los españoles y los italianos de sus países, lo que piensa un español de España y un italiano de Italia, y lo que piensa la comunidad internacional de esos países. Los dos países del mundo que alternativamente, un año es uno y otro año es otro, ocupan la primera posición donde es mayor la diferencia entre lo que uno piensa de su país y lo que piensan los demás son España e Italia.

Es decir, los españoles somos muy críticos con España, estamos siempre dispuestos y preparados para criticar nuestras deficiencias, que son muchas también obviamente. Y sin embargo, los extranjeros piensan que tenemos un país muy bueno. Esa diferencia en la percepción entre lo que tú piensas de tu país y lo que los demás piensan de tu país es la más grande en Italia y en España. Hay otros países, China, Rusia, por ejemplo, donde la diferencia también es la más grande, pero al revés. Los chinos y los rusos piensan que sus países son espectaculares y sin embargo la comunidad internacional piensa que no son tan espectaculares.

Entonces ¿cuál es el principal objetivo? Nuestro objetivo como Marca España ha sido, y es, el proyectar en el exterior una imagen positiva, pero el proyectar en el exterior una imagen que no sea generada por los españoles, que no sea asumida por los españoles, con la que los españoles no se sientan identificados, partícipes, responsables, que no sea sostenible, que no sea resistente ante ataques que pueda haber a la reputación, es una imagen que puede ser un gigante con pies de barro. Uno de los objetivos fundamentales de Marca España es proyectar esta imagen positiva en el exterior, pero con una gran fortaleza interna, es decir, que los españoles nos sintamos orgullosos de lo que hacemos

en el mundo empresarial, en el mundo cultural, en el mundo científico, en el mundo de la solidaridad, en el mundo de las relaciones internacionales, de la lucha por los derechos, ante el cambio climático, por la igualdad de género, por los derechos de los niños, contra la pena de muerte... Esa es la manera en la que la marca deja de ser un producto de branding, y se convierte verdaderamente en la proyección de la imagen de lo que un país y sus ciudadanos quieren ser en el mundo.

5. Hablando de proyección y de *branding* ¿qué papel cree que juega la comunicación en el desarrollo de la marca país?

Es fundamental. La comunicación es fundamental. Todo es comunicación, ya prácticamente. Lo que no se comunica, lo que no se comparte, lo que no está presente en las redes sociales, en los chats, pues simplemente no existe.

La comunicación es muy importante, pero la comunicación de una marca no debe, en nuestra opinión, yo te estoy diciendo aquí lo que pensamos en Marca España, no es la verdad revelada, a lo mejor otras personas en otras marcas u otros sectores económicos o comerciales piensan diferente, pero nosotros pensamos que la eficacia de la comunicación en el campo de las marcas, de la marca país, no viene de campañas institucionales. Es decir, el que el Gobierno, la Marca España o España Global hagan campañas institucionales, está bien, es importante hacerlo, pero tiene una eficacia muy relativa. Tiene una eficacia muy relativa pues porque los ciudadanos siempre ven estas campañas como algo, en fin, que se hace, pero que es algo exterior. "Póngase el cinturón de seguridad", bueno muy bien, me tengo que poner el cinturón de seguridad y tal, pero ¿cuántos años ha tenido que insistir la Dirección General de Tráfico en eso? "Haga usted deporte", tal, son campañas que la gente sí, bien, estamos todos de acuerdo, pero son campañas ajenas.

Lo importante de la comunicación es que la comunicación de la marca la hagan los ciudadanos, eso es lo importante. Empoderar a los ciudadanos para que sean ellos los portavoces de su propia marca. Que sean ellos con sus Twitter, sus WhatsApp, sus Periscope, con sus cosas los que vayan diciendo esto, "estoy aquí, estoy orgulloso, esto estamos haciéndolo bien, España se compromete con el cambio climático, España se

compromete con la construcción europea, estoy orgulloso de que mi país haya hecho esto o lo otro”, es empoderar al ciudadano. La comunicación de la marca la tienen que hacer los *stakeholders* de la marca, nosotros haremos también, pero ese es el objetivo.

6. ¿Es esa una de las potencialidades que ofrece internet y las redes sociales? ¿Considera que este nuevo contexto es positivo o que los riesgos que supone, también para un país, son mayores que los posibles beneficios?

Esto es el resultado de la evolución de la tecnología, que como es lógico impregna todo hoy en día. Todos hemos visto ya lo de las *fake news*, lo de las guerras híbridas, los ataques de hackers, las campañas de reputación... En un momento determinado tú puedes hundir una empresa, tú puedes hundir un producto, puedes hundir una organización o incluso puedes afectar mucho a la credibilidad de un país con una campaña orquestada a nivel mundial, con *fake news*, con falsos reportajes, o con lo que sea.

Eso es un riesgo, pero al mismo tiempo, la posibilidad de comunicar, y sobre todo, de abrir la comunicación a todos, porque hace treinta años el que se comunicaba era el experto en comunicación, eran las agencias de publicidad, eran los directores de comunicación de las empresas, era el departamento de información de los ministerios... Ahora no, ahora ya estamos en un pie, no te diré de igualdad, pero casi de igualdad, y eso es un instrumento que estamos aprendiendo a manejar. Y es verdad que muchas veces, en muchos foros, se detecta odio, se detectan mentiras, se detectan ataques personales, se detecta todo tipo de cosas. Pero yo creo que esto es como todo, a medida que los ciudadanos vamos utilizando los medios, vamos creciendo en la manera de conocerlos y de utilizarlos, también nos vamos vacunando contra este tipo de cosas.

Yo mismo, esto es un ejemplo personal, con el tema de las *fake news*, ahora cuando recibo un vídeo o recibo una foto de una cosa que me llama mucho la atención, investigo antes de creérmelo, pregunto, llamo, veo otros vídeos, porque ni personalmente ni profesionalmente quiero ser parte de una cadena de mentiras, yo creo que eso es parte del proceso de educación de la ciudadanía en el manejo de estos nuevos recursos. Y creo

que se va a ir por ahí, llegará un momento en el que se tomarán medidas para evitar este tipo de cosas. Ofrece ventajas y ofrece peligros, como todo.

7. Ha mencionado a los ciudadanos, ha mencionado instituciones, empresas también ¿Qué actores cree que deben implicarse en la construcción de la marca país? ¿Hay alguno que tenga que importar más que otro?

Nosotros utilizamos un *hashtag* de estos que es #TodosSomosMarcaEspaña, entonces, como he dicho antes, yo creo que las construcciones de marca que vienen desde arriba, es decir, del Gobierno, de un director de comunicación de una empresa, son más débiles, son más vulnerables que las que vienen desde abajo, es decir, que las que vienen porque la gente, los consumidores o los *stakeholders*, están comprometidos.

Entonces ¿qué es lo que nosotros pensamos? Nosotros pensamos que siempre es importante el incluir en el debate, o en el proceso de construcción de una marca, a las voces más críticas. Ejemplo de la Marca España, tú puedes decir de la Marca España: "Qué bien que la compañía X haya conseguido el contrato Y para hacer esta obra brutal de infraestructura", sí, nos alegramos todos y en competencia internacional la compañía española ha ganado, porque tiene más tecnología, tiene más prestigio, tiene mejores proyectos, lo que sea. Pero si tú eres un joven español, que ha estudiado ingeniería, que acabó su carrera de ingeniería el año 2010 o 2011, en plena crisis, y llevas, estamos en el 2018, siete u ocho años desde que acabaste la carrera, no has conseguido trabajar de ingeniero, no has podido participar en ningún proyecto de ingeniería. A ti esa noticia casi te crea una reacción negativa. Porque dices "bueno, y a mí qué, si yo soy ingeniero y no consigo trabajo y ahora ya no puedo trabajar de ingeniero nunca en mi vida, porque ya hace siete u ocho años que acabé la carrera y ya cuando me preguntan o me piden el currículum y me dicen usted qué ha hecho estos nueve años qué ha hecho, pues mire no he podido trabajar aquí, he trabajado de esto, de lo otro, de camarero, tal...".

Entonces, esa gente, esos ciudadanos, son voces críticas en la visión de España. Es importante integrar esas voces, decir bueno, participa también tú en la construcción de marca, qué te parece que hay poca solidaridad, poco sentimiento de empatía, eso es lo importante. Porque Marca España somos todos, españoles que triunfan y españoles a los

que le va mal. Españoles que estamos orgullosos de ser españoles y españoles que tienen otra percepción. Lo importante es que esa marca esté viva y que esa marca refleje la pluralidad que tenemos. Nosotros no ponemos nada negativo en la marca, eso ya hay otras instituciones y otras personas que lo hacen, pero no queremos presentar una imagen de España en la que la gente diga "Esto es Alicia en el País de las Maravillas". Somos un país muy positivo, muy interesante, pero somos un país vivo, con sus dificultades y queremos que esas otras opiniones se reflejen en lo que nos hace atractivos, que es ser, pues eso, un país democrático, un país donde los españoles se sienten integrados en esa marca de su país.

8. Bueno, ahora pasemos al segundo bloque, aunque al final España ha estado latente a lo largo de las respuestas generales, empecemos con una pregunta inicial. ¿Por qué necesita España a la Marca España? ¿Por qué surge el proyecto de Marca España en el año 2012?

En el año 2012 estábamos, recordarás, era el momento de los hombres de negro, estos que venían, que si había rescate, que si no había rescate, que si se reducían las pensiones, las crisis de los desahucios, la crisis de la banca, todo este tipo de cosas. Era un momento en el que verdaderamente, la realidad y las perspectivas inmediatas eran muy negativas. Los españoles, en ese momento, nos sentíamos angustiados porque hubo familias que todos sus miembros perdieron su trabajo, que no pudieron pagar su casa. Hubo desahucios que irritaron mucho a la población pues porque era gente que había tenido mala suerte, no eran especuladores de pisos que tuvieran siete pisos, no, no, sino que era a lo mejor la vivienda de los abuelos que...

En fin, era un momento muy complicado, y era un momento muy complicado que también fue aprovechado por los competidores de las empresas españolas en el extranjero para desprestigiar a las empresas. Es decir, yo estaba de embajador en El Salvador durante esos años, de 2012 a 2017, y me acuerdo que, El Salvador es un país pequeño, no es un país con gran presupuesto, ni que tenga grandes infraestructuras ni mucho menos, pero de vez en cuando tenía algún concurso público para hacer un puente, o para hacer una estación de autobuses, en fin, entonces se presentaban empresas españolas de construcción. Oye, en el peor momento de la crisis económica

en España, los salvadoreños no aceptaban los avales bancarios dados por el banco Santander, por el Banco Bilbao Vizcaya, o el Banco Sabadell a las empresas españolas. Les obligaban a pedir el aval bancario a bancos no españoles, lo cual suponía dos o tres puntos más de coste para las empresas españolas. Entonces, claro, si tú eras un competidor de una empresa española, eras una empresa alemana, americana, francesa, inglesa, lo que fuera, italiana... pues una cosa que le decías a los que tenían que decidir el concurso era "Cómo le va a dar usted esta obra a una empresa española, si están prácticamente quebrados. Les va a dar una obra para hacer 100 metros de túnel y a los 10 metros van a parar". Porque es un mundo muy competitivo el de las empresas multinacionales.

Entonces, Marca España nace también en ese momento para apoyar a esas empresas que están siendo atacadas en su credibilidad y en su reputación en este punto. Marca España nace en un primer momento de la crisis económica como un apoyo a la reputación y al prestigio de nuestras empresas. De ahí va evolucionando Marca España y se amplía a elementos cálidos, como hemos dicho antes, pues eso que España es un país estupendo para visitar, que España tiene una oferta cultural y gastronómica magnífica, que España es un país que triunfa en el tema de los deportes, en el tema de la cultura... Y ahí se ha ido ampliando. Y ahora estábamos en esa fase que Marca España está en un proceso de socialización. ¿Qué es socialización? Abrirla en su construcción, en su evolución, a los españoles. O sea, un producto que no se hace simplemente basado en éxitos personales o éxitos empresariales, sino que represente la imagen por la que nosotros queremos que se nos reconozca en el mundo. ¿Qué tipo de país somos? ¿Qué tipo de compromiso tenemos con el mundo actual? ¿Qué es lo que ofrecemos positivo para que el mundo sea mejor? No solamente para los españoles y para nuestro país, sino para todos. Esto tiene que ser una apuesta de bienestar y justicia y desarrollo general, no decir "Yo quiero ser el mejor y los demás que se apañen como sea". Estamos en la nave Tierra, como decía McLuhan, envío espacial Tierra. Todos juntos.

9. Desde su experiencia como embajador y ahora como director de la OACME, ¿cómo cree que se percibe nuestro país en el extranjero? ¿Diría que en general nuestra imagen es positiva o negativa?

Una de las cosas que dice el ACME es que para conocer algo y mejorar, hay que medirlo. Como te comentaba antes, hay muchos rankings internacionales que miden todo. La posición relativa de nuestro país en un número impresionante de aspectos. Hay algunos índices globales como el de Naciones Unidas, el de PNUD, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, que es el índice del desarrollo humano; hay índices de carácter político, pues por ejemplo el de Economist sobre Full Democracies, democracias plenas; hay índices sobre el valor de la imagen de un país, qué marca país vale más o vale menos; hay índices sobre la seguridad; hay índices incluso sobre qué países son más *friendlies*, son más amistosos que otros.

La evolución de la imagen de España ha sido muy positiva. Muy positiva. Desde que la medimos, desde que Marca España existe, lo que no quiere decir que esto sea mérito de Marca España, como te digo al final Marca España no gana un partido de fútbol, Marca España no hace un túnel, Marca España no gana un Oscar, son los españoles los que hacen el túnel, los que ganan el Oscar, los que ganan el partido de fútbol, los que son miembros de la Organización Nacional de Trasplantes... Lo que sí que se ha visto en toda la evolución de los últimos seis años es un aumento continuado y muy sustancial de la imagen de España. Nosotros somos un país que por nuestra población, por nuestra renta, por nuestra extensión geográfica, estamos en el punto décimo sexto, décimo séptimo, de los países del mundo, por producto nacional bruto, por población, por todo esto...

Entonces a nosotros nos corresponde estar siempre dentro de los veinte primeros puestos en las clasificaciones por el tipo de país que somos. En algunos casos, como por ejemplo el turismo, pues somos el segundo país; en el tema de solidaridad, en los trasplantes de órganos somos el primero del mundo, en otros somos el tercero, en otros somos tal... Pero estamos prácticamente siempre entre los veinte de cabeza, y tú date cuenta que en los veinte de cabeza hay, los siete-ocho primeros son siempre los mismos, que son países pequeños, normalmente pequeños, o si son grandes, poco poblados y muy ricos. Están siempre Noruega, Suecia, Finlandia, Dinamarca, Luxemburgo, Australia que es muy grande, pero tiene 30 millones de habitantes o 25, Canadá... Luego ya empiezan los países con más población y ahí en seguida está España, está entre los más destacados. Pues está siempre Francia, Inglaterra, Alemania, España, Japón, Bélgica,

Holanda, Italia... Y nosotros estamos siempre en ese grupito. Nuestra posición normal es entre los veinte primeros y dentro de los veinte primeros, entre digamos, del puesto doce-trece al dieciséis-diecisiete. Hemos tenido una evolución muy positiva.

10. ¿Cuáles diría que son las características que definen a los españoles y sobre las que se ha construido Marca España?

Yo creo que los españoles... Bueno, es una muy buena pregunta, porque el tema de la marca y el tema de la reputación, que es hacia donde aspiramos a ir nosotros, queremos pasar de un ejercicio de *branding*, de crear una marca, a un ejercicio de reputación. La marca está más basada en los éxitos si quieres, o en las cosas más positivas, mientras que la reputación está más basada en los principios, en lo que tú aspiras a ser, en tus principios éticos, políticos, lo que sea...

Yo creo que los españoles nos vemos a nosotros mismos mucho mejor que a nuestro país. Es curioso porque hay una diferencia, es decir, "oiga, si usted considera que todas estas naranjas son de primera, por qué luego dice que el saco de las naranjas, donde están todas esas naranjas no es tan bueno". Los españoles nos vemos, como te ves tú o como me veo yo a mí mismo, gente generosa, gente solidaria, gente tolerante, gente preocupada por el bienestar no solamente propio, sino de los demás, abierta al mundo, gente que queremos los valores de la paz, que queremos evitar conflictos, cosas que nos separan de esa imagen tradicional o cliché de país muy individualista. ¿Cómo vamos a ser un país individualista si hace 26 años que somos el número uno del mundo en trasplantes de órganos? Gente poco amiga de la organización o muy desordenados e improvisadores... Oye, para transportar un corazón, un hígado o unos riñones o unas córneas, desde La Coruña a Melilla o desde San Sebastián a Canarias hace falta abrir aeropuertos a las tres de la mañana, poner ambulancias, policías, los hospitales, localizar al paciente... Estamos muy organizados.

Yo creo que los españoles nos vemos en general muy positivamente a nosotros mismos. Y luego esa transición de decir, bueno si cada uno nos vemos tan bien, ¿cómo luego no tenemos un país que digamos "bueno, esto es la pera"? Yo creo que es un espíritu un poco hípercrítico, y que además en el caso de la Marca España es muy curioso, porque

Marca España acaba siendo como el tiempo. Ahora hemos visto las riadas que hubo en Mallorca, la gente dice “qué mierda de tiempo”. Sin embargo, ahora sale aquí el sol estupendamente, un día de otoño de esos con luz, las hojas cayéndose, una temperatura estupenda y dices “qué maravilla de tiempo”. Oiga, el tiempo es el mismo, el tiempo es bueno y es malo, tiene horribles consecuencias un huracán, un terremoto, pero es el tiempo. Pues España es un poco así, si un día se descubre una estafa, o se descubre corrupción, “¡Esto es la Marca España!”. Un día se acogen refugiados o emigrantes, o se salva a alguien, “¡Esto es la Marca España!”. O sea, se utilizan las dos cosas indistintamente para bien o para mal y eso crea a veces esa confusión que cuando todo el mundo está cabreado, que ha pasado algo avergonzante, eso es la Marca España y que cuando todo el mundo está orgulloso, eso es la Marca España. Oiga, eso es España, tenemos grandes virtudes y también tenemos algún defecto.

11. ¿Cómo ha trabajado el ACME para transmitir esos valores? Acciones, eventos, campañas de comunicación...

El tema de la comunicación es muy importante, ya lo hemos hablado. Nosotros hemos hecho varios vídeos, los más conocidos de Marca España son los que se proyectan a fin de año. El día 31 de diciembre, después de las campanadas, hay un primer anuncio o vídeo que es de Televisión Española en el que Televisión Española felicita a todos los españoles. Y el segundo anuncio, después de ese, es un anuncio que hace Televisión Española junto con Marca España, que dura un minuto y que siempre a la gente le gusta.

Nosotros tenemos muchos vídeos de muchas cosas. Hacemos cada vez más, pequeños... Las redes sociales, que es lo que hablábamos antes, son como autopistas, si tú no pones coches, no pones camiones, no pones autobuses, no pones transporte, están vacías, no tienen ningún interés. Entonces tú tienes que poner material en las redes sociales, tienes que poner material propio, si no no apareces, o apareces siempre según la opinión o según el criterio de los demás.

Entonces nosotros hemos dado cada vez más importancia a la generación de contenidos propios, a animar a todos los que están interesados en Marca España a poner cosas propias, y eso es uno de los temas que hemos hecho. Luego también mucho tipo de

actos, de conferencias, de eventos en los que participamos. La cesión de nuestro logo, siempre que alguien quiere hacer algún evento que sea interesante, que sea significativo, pues si nos pide el logo se lo cedemos. Conferencias, entrevistas...

El talón de Aquiles de Marca España ha sido desde su creación la falta de recursos, nosotros, por lo que hablábamos antes en el momento de su creación, era un poco complicado que, en plena crisis, el Gobierno crease un organismo que era fundamentalmente para decir que a pesar de todo España era fuerte, era un país fiable y que íbamos a salir adelante, y que hubiera dicho "Para esto voy a dar 100 millones de euros y voy a poner un *staff* de 50 personas, todas muy bien pagadas" porque los ciudadanos habrían dicho, no, preocúpate antes de solucionar mi puesto de trabajo, preocúpate antes de que no me echen de la casa que no puedo pagar, de la hipoteca, preocúpate de eso y luego ya... Entonces se llegó un poco a esa solución, a ese compromiso de vamos a crear esto pero no va a originar un coste extra, va a ser con los recursos que ya están disponibles. El Alto Comisionado no recibe salario por su labor y el Director de la Oficina tampoco, los dos puestos que se crean que son el Alto Comisionado y el Director de la Oficina son puestos sin remuneración dentro de Marca España.

Ahora con la nueva creación de esa Secretaría pues pasa a ser dentro de la Administración un órgano normal, de hecho todos los directores que ha habido de la OACME han sido diplomáticos y lo que han cobrado ha sido su sueldo de diplomáticos, no un sueldo como Director de la Oficina.

12. ¿Qué área de actualidad beneficia más a la Marca España en el extranjero?

Entendiendo área de actualidad como la economía, la cultura, el deporte...

Bueno yo creo que, tal y como está planteado el mundo de la comunicación y el mundo de la imagen actualmente, el mundo con la flexibilidad, la inmediatez, la facilidad de ponerse en contacto... Todos, todos los elementos son importantes, como un píxel de una imagen ¿no? Es decir, si falla alguno, pues la imagen se deteriora. Yo creo que España tiene grandes ventajas en todo lo que es tema cultural, tema deportivo, tema incluso pues de la propia calidad y estilo de vida de España. Hay otros temas en los que estamos

luchando también por mejorar la imagen que proyectamos como son, lo que llamamos, los valores fríos. Pues la tecnología, la competitividad, ese tipo de cosas que se identifican generalmente con países más del norte, por llamarlo así. Y sin embargo tú ves las empresas españolas y están presentes en todos los continentes, la investigación española es puntera en muchos campos... O sea que hay que hacer un esfuerzo por mantener un equilibrio entre todos los aspectos, entre todos los píxeles de la imagen.

13. ¿Qué papel cree que han jugado las instituciones, las empresas o las personalidades a la hora de proyectar la Marca España? ¿Cuál cree que se ha implicado más?

Pues mira, Marca España, cuando nació, cuando se creó Marca España en el año 2012, nació sin presupuesto, y nació con una estructura muy limitada, muy escasa, debido, entre otros temas, a que, como recordarás, pues estábamos en plena crisis económica y en aquel momento no era posible el traer recursos para crear un nuevo organismo. Entonces Marca España en los primeros años colaboró muy estrechamente con empresas españolas, importantes empresas españolas y no españolas también, o sea empresas extranjeras que están asentadas en España, multinacionales extranjeras que están asentadas en España, y personalidades del mundo de la cultura, del deporte... que también comulgaban o participaban en esta necesidad de ese momento en el que cuatro o cinco años de crisis económica muy fuerte habían impactado muy fuertemente, no ya en la imagen de España en el extranjero, sino en la propia autoestima de los españoles. Ahora ya no nos acordamos tanto, pero en el 2010, 2011, 2012... había un problema de autoestima en España, de que parecía que no podíamos superar la crisis. Todos aquellos temas de los hombres de negro, de los países PIGS...

Entonces se decidió que había que hacer este esfuerzo. Y mucha gente pues también compartía esta necesidad de esforzarnos en, un poco, retomar esa lucha por volver a recuperar la confianza en nosotros mismos. Y hubo pues empresas, por ejemplo extranjeras, Deloitte estuvo muy cerca de nosotros, para ayudarnos en cosas importantes, también Acciona, la propia Telefónica... En fin, diferentes grupos empresariales y luego personalidades, personalidades que formaron parte luego del grupo de Embajadores de la Marca España, donde hay pues deportistas como Nadal, hasta grupos importantes

como la Selección Española de Fútbol, temas inmateriales como el Camino de Santiago, chefs, actores, artistas, investigadores... Hay de todo.

Yo creo que Marca España fue, en ese momento, una especie de punto de encuentro, ya existente, con personalidad, con un Alto Comisionado al frente, con Carlos, cuya personalidad y cuyos contactos fueron determinantes para que Marca España echara a caminar. En el que ya había una estrategia que ya, digamos, favorecía que estas personas y estas empresas, que tenían interés en aportar algo, pues pudieran hacerlo a través nuestro.

14. ¿Cómo valora las sinergias entre la Oficina, las instituciones, las empresas y el Gobierno? ¿Cambiaría algo?

Bueno, yo creo que hay un consenso generalizado, y que yo también me apunto al mismo, en el que Marca España, a medida que empezó a funcionar y a medida que pasaron los meses y se iban consiguiendo resultados, resultados que se reflejaban también en, no digo yo que estoy fuera obra exclusiva de Marca España ni mucho menos, porque esto es un esfuerzo nacional, individual, colectivo, empresarial, social, cultural, político, de todos los aspectos, pero se veía que se estaba recuperando esa confianza en los españoles, se estaba recuperando la calidad de nuestra imagen en el exterior, y yo creo que a medida que se veía que estábamos saliendo de esa especie de abatimiento general y de inseguridad general, a todos nos parecía que Marca España debería haber contado con los recursos económicos mínimamente necesarios para poder desarrollar todo ese potencial y todas esas funciones que tenía encomendadas por el Real Decreto con el que se creó.

Eso, al final, en el año 2017, el anterior Gobierno decidió dotar a Marca España de recursos y de una estructura más eficaz para desarrollar sus objetivos, pero hubo el cambio de Gobierno y, bueno, ya sabes... De Marca España se pasó a España Global, se creó una Secretaría de Estado, con una estructura más administrativa, y se creó también una Secretaria de Estado dentro de la cual hay un alto cargo, una Secretaria de Estado y, bueno, con unos medios económicos más importantes que los que tenía Marca España, aunque bueno, yo considero que todavía se podría fortalecer más.

15. La respuesta viene al hilo de la siguiente pregunta. La financiación dice que fue uno de los problemas, pero ¿qué otros problemas tuvo el ACME y cómo se solventaron?

Yo creo que, en la Administración y en el mundo, cuando tú tienes una organización como Marca España, cuyo objetivo fundamental era realizar una labor de coordinación entre todos aquellos actores, tanto de la Administración como del sector privado, que quisieran participar en la estrategia de reforzar una imagen positiva de España en el exterior, cuando tienes esa labor de organización, de coordinación, de buscar las sinergias de todas las actividades... Claro, si no tienes los medios económicos y humanos necesarios para realizar eficazmente esa labor, pues muchos otros organismos que sí que los tienen te miran con cierto recelo, porque claro, contar ciertas cosas a nivel internacional pues cuesta tiempo, cuesta dinero, cuesta recursos humanos y siempre se mira con recelo a aquel que viene un poco diciendo "bueno, yo creo que esto estaría muy bien si hiciéramos tal cosa, y bueno ¿tú cuánto puedes contribuir? No, es que yo no tengo fondos. ¿Y a qué personas puedes dedicar a esto? No, es que somos cuatro gatos", sabes lo que quiero decirte ¿no? Y ese es el tipo de cosas que yo, cuando era director de la Oficina, pues echaba más de menos. La capacidad de movilizar recursos, y tener recursos humanos a nuestra disposición que nos permitieran pues estar presentes en todos los campos que nosotros considerábamos importantes y tomar las iniciativas que nosotros habíamos pensado que eran buenas para restablecer o para reforzar esta imagen exterior de España, también en momentos complicados como ahora, con la crisis de Cataluña, en fin, y otros temas.

16. Desde el inicio del proyecto del ACME internet se ha tenido muy en cuenta. Con la nueva campaña institucional "España, tan singular como plural" de febrero de 2018 se renovó la web y se aumentaba la presencia en redes, con nuevo perfil en Instagram. ¿Cuál es el objetivo de aumentar o mejorar la presencia en la red?

Bueno, las redes sociales son el elemento fundamental. Las redes sociales están jugando pues el papel que en su día jugó la imprenta y luego la televisión, es decir, lo que no estaba impreso en un libro, en un panfleto o en un manifiesto pues no pesaba nada en

la Europa del s.XVI y del s.XVII, y lo que no se veía en televisión pues parecía que no pasaba en realidad, las imágenes que no llegaban a la televisión parecía que no tenían importancia. Pues eso es lo que pasa ahora con las redes sociales, con internet, con Instagram, con YouTube... Con todo tipo de plataformas que están ahí y que ves que es la manera en que las noticias se difunden, que la gente participa en el debate social, político, cultural, además es relativamente, voy a decir, barato, aunque para tener presencia y calidad y tal pues necesitas gente especializada y tener criterios sólidos y tener la capacidad de actuar de manera rápida y coherente. Pero bueno, es un medio que todavía se puede utilizar con recursos económicos limitados como era nuestro caso.

Entonces sí, siempre fuimos, en principio, muy conscientes de las redes y lo que hemos hecho ha sido pues ir evolucionando nuestras páginas, ir abriendo frentes, pues eso, en Instagram, en YouTube, en nuestro canal... Y todo ha ido funcionando bien, porque hemos ido creciendo, hemos ido sobre todo teniendo impacto en la parte de la población comprendida entre los 18 y los 30 años, que era también lo que nos importaba, con una importante componente de la mujer, en nuestra audiencia, en nuestros seguidores. Iba bien, pero bueno, efectivamente era otro de los temas que queríamos reforzar aún más.

17. ¿Cambió algo la comunicación de Marca España a partir de esa nueva campaña?

Bueno, yo creo que nos hicimos más dinámicos. Reforzamos nuestro equipo humano con expertos en redes sociales, pusimos más contenido audiovisual porque claro, en las redes sociales, en fin, no hace falta que te lo diga yo a ti que eres más joven que yo y por lo tanto ya más experto en su utilización. Las redes sociales son como autopistas, si tú no pones ahí vehículos, pues están vacías. Entonces tienes que crear contenidos, tienes que crear vehículos, tienes que crear, vamos, algo que poner ahí y que difundir. Nosotros hicimos ahí una apuesta para crear contenidos, sobre todo en temas audiovisuales, pequeños vídeos, entrevistas, pequeñas noticias... En fin. Y eso estaba elaborado también.

Entonces yo creo que poco a poco estábamos consiguiendo más presencia, más habitual, más diariamente. Era uno de nuestros frentes como Marca España, uno de nuestros frentes fundamentales de actuación.

18. ¿Cree que se han obtenido los resultados esperados al iniciar la gestión de la Marca España?

Hombre yo creo que se han obtenido resultados más importantes y más positivos de lo que se esperaba en el momento de la creación. Como te digo, en realidad Marca España se creó con dos personas, el Alto Comisionado y el director de la Oficina, todo el resto del personal nos lo tenían que prestar el Ministerio de Asuntos Exteriores, así como las oficinas, los viajes, los gastos... Todo, en fin, éramos dependientes del Ministerio de Asuntos Exteriores y con una limitación enorme de estructura de personal. El Ministerio nos prestó, muy amablemente, funcionarios, diplomáticos y administrativos que pudieron conformar pues el esqueleto de Marca España.

Bueno, pues con esa estructura y esos recursos tan mínimos, y esa estructura tan esquelética, pues se consiguió muchísimo. Gracias yo creo, como te digo, a en primer lugar, gracias a que el objetivo de Marca España era un objetivo muy claro, de decir "Oiga, somos un gran país, tenemos una historia estupenda, tenemos un presente complicado, pero que vamos a salir reforzados como país y como sociedad y tenemos un futuro que puede ser muy esperanzador, porque tenemos gente de gran valía y tenemos cosas, ideas, proyectos, de todo". Entonces era una idea muy atractiva y muy positiva en la que no se quería dejar a nadie atrás y no se quería crear ningún tipo de malestar a nadie, sino al revés, el animarnos todos, y eso tuvo como efecto ese banderín de enganche. En segundo lugar, que teníamos al frente pues a un Carlos Espinosa de los Monteros que con su pasado empresarial y su manera de ser y sus ideas, pues era el Alto Comisionado pues prácticamente ideal para llevar a cabo esa importante función en esas condiciones tan adversas.

Yo creo que los resultados han sido mejores que los esperados. De hecho, bueno Marca España era ya un valor, un referente admitido por la sociedad española, conocido, conocido fuera, respetado fuera, donde se nos reclamaba nuestra presencia en muchos

actos, en muchos temas, donde siempre se pensaba que el que Marca España patrocinara o copatrocinara o participara en un evento pues era un plus. Bueno hemos ido siguiendo muy de cerca toda la evolución de los rankings internacionales sobre todo tipo de cosas, imagen, democracia, calidad de vida, educación, investigación, el papel de la mujer, todo tipo de cosas, percepciones, etc. Y verdaderamente hemos mantenido unos niveles estupendos, estamos siempre entre los veinte países arriba, en todas las clasificaciones. España, por su tamaño, por su potencia económica y cultural pues es un país que debe estar siempre entre esos veinte, pues en cifras de la mitad, el décimo, undécimo, en fin, y estamos siempre pues por ahí. Así que contentos.

19. Ahora que menciona los rankings, durante estos seis años la posición de España en los rankings ha mejorado ¿Qué papel cree que ha jugado el ACME y la Oficina en esta mejora?

Bueno, el ACME y la Oficina, una de las cosas importantes que yo creo que ha conseguido, ha sido el, con la ayuda de socios exteriores como Deloitte, que te comentaba antes, crear una estructura permanente de gente, de colaboradores, que por una parte seguían atentamente la evolución de España en los diferentes rankings, o sea, que nos los hemos tomado en serio ¿no? A ver lo que se decía de nosotros, el ver cómo evolucionábamos. Y, en segundo lugar, el informar y pasar la información más actualizada de los temas que cada ranking lleva y estudia a los elaboradores de estos rankings, es decir, el comprometernos a los que hacen, por ejemplo, la calidad de la enseñanza en España, o el nivel de investigación en España, bueno pues que la gente del Ministerio de Ciencia o de Educación o de Justicia o de Exteriores o de Hacienda pues pudiera, a los que hacen esos rankings, pasarle la información más reciente, para que los rankings tuvieran siempre una visión y unos datos lo más actualizados y lo más verdaderos de la situación española. Yo creo que eso se ha logrado y eso es una situación que ha beneficiado a España y a nuestra presencia en los rankings también.

20. Comunicativamente, ¿cómo valora la labor de la Oficina en internet y en las redes sociales? ¿Qué cree que ha aportado a la gestión de la Marca España?

Bueno, yo creo que la Marca España tiene una gran ventaja, que es la que hemos hablado durante toda esta entrevista y es que es una cosa que, bueno, a la mayoría de los españoles nos gusta que la gente en el exterior y en el interior nos respete, nos admire, piense y conozca las cosas buenas que hay en nuestro país, los éxitos que hemos logrado, las posiciones que adoptamos en muchos temas, lo bonito que es nuestra nación, etc. Pero luego también es evidente que hay otras personas que siempre toman lo de Marca España en sentido contrario, entonces identifican Marca España, entre comillas, a todo lo malo o a todo lo que no funciona bien en nuestro país. Y eso suele ser más un problema interno en España, eso no lo ves tanto o no lo sueles ver tanto en el extranjero, sino que lo ves más en España. Entonces si hay un problema de corrupción en España o hay un desastre, Dios no lo quiera, de cualquier tipo, pues entonces siempre hay alguien que en un tuit pone "Esto es Marca España. Esto es la verdadera Marca España" como diciendo que esto es lo que somos ¿no? Siempre tienes gente que te va a criticar y que va a identificarte pues con todo lo malo o todo lo negativo que pasa en nuestro país.

Entonces, bueno, nosotros lo que hemos intentado, a través del Alto Comisionado, también el director y nuestro departamento de Comunicación era estar presente la televisión, en las radios, en los eventos, en las conferencias, en los congresos, pues dando esa visión de España más positiva, pero no más positiva necesariamente porque sea una obligación nuestra, sino una posición positiva fundamentada y razonada y también a veces pues crítica, en el sentido de que se podía haber hecho mejor, pero que estamos en la buena vía. Yo creo que eso ha sido apreciado también.

21. ¿Cómo cree que será el futuro de Marca España, ahora España Global, con la dotación de un presupuesto propio?

Bueno, yo obviamente creo que la nueva institución o la nueva Secretaría de Estado pues tiene un desafío muy grande, igual que teníamos nosotros. Creo que el que sea una Secretaría de Estado y que esté adscrita al Ministerio con una Secretaria de Estado al frente pues demuestra que el nuevo Gobierno comparte la importancia y la necesidad de mantener una política de proyección hacia el exterior de una imagen positiva de nuestro país y yo solamente puedo desearles el mayor éxito y, desde luego, yo que he estado al otro lado de la barrera, como director, pues ahora que estoy como diplomático

destinado en el extranjero, intentar ayudarles en todo lo posible y, desde luego, promover esa imagen positiva de nuestro país aquí, en Francia, y estar atento pues para reaccionar a cualquier ataque que la imagen pueda sufrir.

Por nuestra parte, la entrevista ha terminado, pero le dejamos espacio por si desea añadir algo.

Yo quisiera añadir únicamente que creo que lo de Marca España, ya creo que te lo he dicho alguna vez, pero si no lo adelanto, Marca España no es una operación de *marketing*, o no era una operación de *marketing*, ni debe ser una operación hecha desde arriba. Yo creo que la imagen de nuestro país es una imagen que debe ser elaborada y escrita por todos los españoles, y, por lo tanto, Marca España, como decimos nosotros, somos todos. Y eso es lo que yo creo que es importante, el que todos nos sintamos partícipes de proyectar y de hacer realidad esa imagen positiva de nuestro país que todo el mundo deseamos.

Pues Sr. Rabena, le agradecemos su tiempo y su amabilidad y le deseamos lo mejor en lo personal y en lo profesional.

9.1.4. Entrevista a D^a. Magis Iglesias Bello

Fecha: 4 de diciembre de 2018.

Esta entrevista realizada a D^a. María Ángeles Iglesias Bello, profesora en la escuela de negocios NEXT y Directora de Comunicación de la Oficina del Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España desde mayo de 2013 hasta diciembre de 2017, con una extensa carrera en el ámbito de la comunicación política, se encuadra dentro de la investigación para la tesis doctoral del investigador titulada *La construcción de la Marca España a través de las redes sociales: el caso del Alto Comisionado para la Marca España en Facebook, Twitter y YouTube*.

Esta entrevista se realiza como parte del estudio de investigación, es decir, una entrevista que cuenta con el objetivo de extraer información con la que enriquecer el posterior análisis de contenido. Con ella se pretende recabar la opinión del entrevistado como experto y como protagonista de la Marca España.

Sra. Iglesias, muchas gracias por su amabilidad y disposición.

La entrevista se estructura en dos partes, en la primera empezaremos hablando de *branding*, comunicación y marca país en general, para, posteriormente, centrarnos en el caso de la Marca España y el ACME.

1. Fruto de la gran trayectoria profesional con la que cuenta y de su experiencia dentro de Marca España, ¿qué entiende usted por marca país?

Es una estrategia de estado consistente o destinada a... Espérate un segundo, porque... A coordinar. Vamos a ver, en general, tú me estás hablando de teoría no de la marca en España. Claro, es que en España tenemos un problema de tanta institución y además el sistema tan descentralizado que sí que hay que hacer hincapié en la coordinación... Si no, como mensaje, pues es un sistema de cuidado, difusión, seguimiento y mejora de la imagen del país y la percepción de este en el exterior.

Es un instrumento de la diplomacia pública o al revés, todavía los teóricos no se han puesto de acuerdo si la diplomacia pública es una herramienta de la marca país. Pero sin ninguna duda es un trabajo de comunicación y *marketing* al servicio del interés general

y de la imagen de un estado, porque eso redundará tanto en su economía, como en que resulte un país con influencia, que como sabemos no es lo mismo tener más peso económico que tener más influencia o mayor presencia en el mundo ¿no?

Entonces es una serie de conceptos con los que hay que trabajar, que les llamamos marca o imagen y es aplicar los principios del *marketing* y de la comunicación a la gestión del propio país y la gestión de las relaciones internacionales de ese país.

2. Ha mencionado algunos beneficios, pero ¿para qué ámbito la considera más importante? Político, económico, cultural, social...

Yo creo que todo está, esto es como las cerezas, todo está interrelacionado, porque la percepción que un país tiene en el exterior, es decir, cómo se presenta en el mundo, incide directamente en cómo actúa el resto del mundo en relación con ese país. No es lo mismo un país que económicamente sea muy potente pero no tenga una buena percepción que otro que tiene buena percepción aunque su economía no sea muy buena. Jugamos mucho con la realidad y la percepción de manera que apoyándonos en las dos patas presentemos el país como un todo que transmita al resto del mundo una imagen positiva capaz, interesante y atractiva.

En general los teóricos dicen que la imagen país sirve, o el cuidado, el seguimiento y la mejora de la imagen país sirve para mejorar las exportaciones de ese país. Es decir, si tú resultas un país atractivo, fiable y serio digamos, pues te puede ayudar a vender determinados productos, a que se compre tus marcas, tus firmas y tus empresas, pero si además resultas una persona atractiva desde el punto de vista más emocional, las metáforas son siempre positivas en relación con todo lo que tú haces, además de comprarte productos querrán imitarte, resultarán mejor recibidas cualquier noticia relacionada contigo y además querrán visitarte. Si te visitan pues también te traen riqueza. Por lo tanto, la venta de productos en el exterior, es decir, exportaciones, la compra de productos exteriores y por lo tanto una buena relación económica de entrada y de salida es la riqueza de un país hoy en día. Nadie puede vivir aislado.

Y luego la percepción es fundamental, porque la influencia depende de ella. En muchas ocasiones se tienen imágenes mejores que sus realidades y eso ayuda a mejorar la

realidad. Por lo tanto, mejorar la imagen sin duda es siempre una fuente de riqueza y de bienestar para los ciudadanos de ese país.

3. Ha comentado que es importante para muchos ámbitos, pero desde la otra perspectiva ¿qué ámbito cree que debe potenciar más la marca país?

Pues el que lo necesite. Es todo un conjunto. La imagen país se crea a base de sensaciones, pero también a base de razones, es decir, funciona en los dos territorios, el cognitivo y el emocional, de manera que tenemos que mezclar en la justa medida todos los elementos que incidan sobre esa percepción.

Lo que sí no cabe ninguna duda y que sabemos por los expertos, entre ellos Manuel Castells [señala un libro de Manuel Castells que llevaba a la entrevista], es que el ser humano vive con metáforas, se alimenta o tiene las percepciones del mundo a través de metáforas y de imágenes, hoy en día cada vez más, y de iconos. Por lo tanto, tenemos que traducir la realidad en esas imágenes, pero siempre de una manera muy profesional y, sobre todo, muy honesta, porque si tú pretendes inventar una percepción sobre una realidad que no existe vas a fracasar y va a ser contraproducente.

Por lo tanto, te ayudará la mejora de la marca país para fuera, porque tienes mejor imagen, pero también para dentro para mejorar tu realidad.

4. Ha comentado antes que la marca país es comunicación y *marketing*, con eso entiendo que considera que es muy importante, pero ¿qué papel cree que juega la comunicación en la marca país?

Yo creo que la comunicación es el oxígeno del proyecto. Es que sin eso no hay nada, porque lo que no se conoce no existe. Si no sabes comunicarlo y no lo comunicas bien es lo mismo que si tienes algo estupendo y lo tienes guardado, nadie lo conoce y nunca lo vas a vender, obviamente. En el momento en el que se conoce empezará a tener algo de demanda, si no no existirá.

Entonces si lo que queremos es transmitir una imagen, una percepción, lograr provocar metáforas positivas en el exterior, tienes que utilizar la comunicación, que utiliza herramientas de *marketing* sin ninguna duda, y trabajar también, y eso es importantísimo

en la imagen de un país, y lo veremos en el proyecto que se hizo en España, y es trabajar mano a mano y de una manera verdaderamente interactiva, intensa, con la realidad, es decir, con los gestores políticos y demás institucionales, y los distintos actores de la realidad de un país. Porque tú puedes hacer mucha comunicación, mucho *marketing*, pero si la realidad no la cambias, nunca vas a atender a las demandas que hay sobre ti o a aprovechar las oportunidades.

5. La sociedad actual y la comunicación actual ha visto que el desarrollo de internet ha trastocado todos los esquemas ¿cómo cree que influyen, o que deberían influir, estas tecnologías en la comunicación de la marca país?

Las tecnologías no son algo coyuntural. Ya no son solo la idea de una herramienta, de un cauce, de un canal, son la propia comunicación. Lo que se ha producido es un cambio sistémico y por lo tanto la globalización, que tiene que ver con la tecnología y con la comunicación, ha transformado el mundo.

Y por lo tanto también, la manera de articular la comunicación y el *marketing* de la marca país, es decir, el cuidado y la relación con el exterior se produce de otra manera. Ya los agentes no son los gobiernos, no son las empresas, no son dos movimientos en paralelo, sino que los actores son múltiples en múltiples direcciones, se producen diálogos de multinivel, pero también los actores pueden convertirse, como sabemos, en emisor y receptor al mismo tiempo. Ya no se habla entre los gobiernos, sino entre sociedades, por eso es tan importante que la diplomacia pública, que es la relación de un gobierno con la sociedad del vecino, utilice la comunicación y la marca país. Esas son las herramientas.

Y por otra parte, para la marca país, no hay instrumento mejor, o más potente, que el mundo digital, y ahora estamos hablando ya en concreto de las herramientas digitales y del espacio digital, porque es el más barato y el que llega más lejos. Por lo tanto, es absolutamente imprescindible que para el cuidado de la marca entre países se utilice ese espacio.

6. Ha comentado la capacidad de los usuarios para interactuar ¿es debe tener en cuenta para comunicar una marca país? El diálogo con los usuarios anónimos, con los ciudadanos.

Por supuesto que sí, pero también tenemos que saber que aquí no puede hablar cualquiera con cualquiera de cualquier forma. Es decir, si la marca país es cuidar cada uno de los pasos que se dan, tienen que estar muy respaldados por análisis, por datos, por el conocimiento de la realidad, es decir, tiene que ser muy profesional. Es que todo el mundo cree que puede comunicar, claro todo el mundo puede comunicar, porque hasta un perrito ladra y te está comunicando obviamente, un bebé llora y no hay comunicación más potente. Pero aquí estamos hablando de un trabajo profesional y de excelencia, porque vamos a competir con países que también trabajan en el nivel de excelencia.

Por lo tanto, es muy fácil emitir mensajes, es muy fácil establecer una interacción, pero no se puede hacer de cualquier manera y no lo puede hacer cualquiera. Y esto es uno de los pecados que a lo mejor creo que incurrimos en él. Bueno, ante una cosa novedosa y tan fácil, todo el mundo se mete y luego se da unas cuantas bofetadas, porque sí, es cierto que el mundo digital y la globalización tienen una serie de oportunidades impensables y que ni se pudieron soñar a lo mejor hace cuarenta años, pero también es cierto que tiene unos riesgos similares e igualmente atroces, que se pueden convertir en un arma de doble filo o de un solo filo que te mate para siempre. A veces en comunicación es más importante que no salga mal a que salga bien, o sea que ya sale bien con que no salga mal.

7. Pasando al bloque de Marca España, usted me ha comentado que antes de ser Directora de Comunicación de Marca España estuvo en lo que fue el diseño del proyecto. Una pregunta que supongo que se harían entonces, ¿por qué necesita España a la Marca España?

Bien, todos los países tienen trabajo de marca, se le llame como se le llame. Porque esto, teóricamente si lo vas a estudiar, la primera vez que se pronunció fue un presidente de Estados Unidos, etc. En fin, es un fenómeno que se puede estudiar con este nombre de marca, o *country branding* o lo que quieras llamarle, pero no deja de ser la presentación de tu país ante el resto del mundo.

Y si después de las guerras mundiales se transforma la diplomacia clásica establecida sobre la manera de relacionarse los países a través de la guerra y de alianzas de las estirpes del imperio y de la sangre azul... Eso se transforma totalmente y después de la Segunda Guerra Mundial, todavía quedan vestigios de aquella diplomacia antigua, que funcionaba más pues a través de la presencia de los reyes y de las guerras, etc. Se pretende utilizar pues el *soft power* ya de alguna manera pues... Relaciones que no tengan que ver con la guerra, exclusivamente con la guerra, y más con la economía. Surge ya una manera de trabajar más, en esto tenemos una influencia mucho más grande de los americanos, y los británicos daban paso, y los franceses que eran los padres de la diplomacia clásica, o el *Foreign Office* en este caso, dan paso a manera de trabajar mucho más moderna, mucho más flexible y mucho más centrada en elementos prácticos, que son los económicos. Entonces la política se hace a través de la economía, las empresas viajan con los presidentes del Gobierno y hasta el día de hoy, lo que hacemos ya es trabajar la sociedad y la percepción ¿no? Entonces, si trabajas, no solo si tienes más tanques, no es el país más poderoso el que tiene más tanques, aunque sin duda tienes mucha influencia aunque no tengas mucha población, o no tengas mucha presencia, aunque tu economía no sea...

Es decir, hoy en día funcionan otros elementos, tu influencia, tu poder y tu presencia tienen que tener en cuenta otras variables y eso es lo que maneja la marca país. Todos los países lo hacen, eso es lo que hace el mundo actual, cada uno lo llama de una manera. Y en España nunca lo habíamos hecho. Igual que antiguamente las empresas no hacían publicidad, posteriormente no hacían *marketing*, posteriormente no exportaban y hoy hacemos todo ya. Es decir, nos hemos subido a todos esos carros, y por eso también tenemos que gestionar nuestra imagen. Porque hemos descubierto que hemos empezado a ver que no cuidábamos la imagen nos hemos dado cuenta de que hay un territorio enorme por trabajar, que está al alcance de nuestra mano, y que a lo mejor es mucho más importante que atender otros elementos en los que nos estábamos volcando mucho y que no te dan rentabilidad. Por lo tanto, la estrategia es la clave. La marca país es una estrategia, una estrategia a largo plazo, que da resultados a largo plazo y que tienes que cuidar a largo plazo, aunque tienes que estar en el día a día.

Desde el punto de vista de España, no solo por términos generales, creo, en términos generales, digamos desde el punto de vista teórico, creo que era necesario. Porque estamos en el mundo moderno, en el mundo occidental, somos un país entre las potencias intermedias, tendríamos que ponernos a la altura de nuestros competidores, que son todos los demás que están cerca de nosotros y con los que interactuamos. Ellos lo hacen, ¿por qué nosotros no lo vamos a hacer? Obviamente debemos utilizar los mismos instrumentos que ellos.

Y por otra parte, España tenía que hacerlo de una manera, y yo esto lo vi clarísimo, incluso antes de ser contratada como asesora para este proyecto, lo vi clarísimo cuando la crisis económica. Nuestra crisis económica, efectivamente es económica, pero era de muchas cosas más, de valores, de confianza, de relaciones... Entonces, en ese paradigma que en ese momento hay una crisis, dicen "las crisis tienen oportunidades", bueno pues es la oportunidad para limpiar tu casa de alguna manera y resolver y sacar de adentro lo que tienes y no lo estabas usando. Y creo que en ese momento España estaba obligada a rentabilizar exteriormente muchas cosas que tenía y que no lo estaba rentabilizando lo suficiente, porque nuestro ensimismamiento como resultado o consecuencia de nuestra historia, por otra parte nuestra baja autoestima, que esto es lo primero que se detectó en los primeros estudios, nos lo hacían muy difícil y hacían necesario que alguien se preocupara de eso.

Creo que era inevitable, imprescindible y era una solución a la que estaban obligados los representantes políticos como la adoptaron. Otra cosa es como lo hicieron, eso ya es más discutible, pero desde luego me pareció que era una respuesta adecuada para el momento adecuado. Era perentorio dar respuesta a eso.

8. ¿Qué beneficios y a quién beneficia mayoritariamente la Marca España?

Bueno, a todos. Es decir, si la haces bien a todos. Eso es fundamental y eso es la clave de toda marca, así como hablé de política de estado desde el punto de vista teórico y genérico, en el caso de España tienes que velar por el interés general y del estado, y el estado son todas las instituciones. Pero es que al mismo tiempo, además del estado tiene que trabajar el ciudadano, cada uno de nosotros es un agente de marca país y eso nos

hace plantear la estrategia desde el punto de vista del interés general y por lo tanto nunca partidista, nunca ideológico, y nunca primando intereses particulares, sino el del país entero. Además como es a largo plazo, no debe ser cambiada, no debe ser más que renovada, como permanentemente se hace con toda estrategia y no desatenderla e ignorarla y empezar de cero cada vez. Eso es un despilfarro que no nos podemos permitir y que en los países más importantes no se permite.

En seguida que estuvimos estudiando la situación nos dimos cuenta que en países como Canadá, o Reino Unido, tienen imbricada la marca país en la responsabilidad suprema de quien está por encima de todos. Así como el que gestiona la marca país está en el 10 de Downing Street con el primer ministro en el piso de arriba y todas las decisiones, tanto del punto de vista económico como político, como estratégico incluso o social, internas y externas, se toman de acuerdo con la estrategia que marca el interés del país, de la marca país, que es una estrategia de muy largo plazo. Los británicos trabajan a base de centurias y estrategias de centurias, lo que no quita que por ello no metan la pata como hemos visto que lo han hecho, pero sí trabajan con esa perspectiva de estado y la marca país, sin ninguna duda, la colocaron donde tenían que colocarla.

Y Canadá ya no digo más, es que depende directamente, y su cabeza visible es el ministro o el miembro del Gobierno del gabinete que representa a la reina de Inglaterra, es decir, como pertenecen a la Commonwealth, que es una colectividad de países, ya no trabajan solos como país aislado, sino que trabajan por el interés general de la Commonwealth, porque se alimentan y se retroalimentan por eso es muy importante tener esa conciencia. Nosotros no tenemos esa conciencia.

Aquí, cuando se habla de Latinoamérica o del mundo hispano, se considera que es España contra Latinoamérica o Latinoamérica contra el colonizador español, no se tiene esa identidad y eso es una pena y una pérdida de energías y de valores comunes. Porque se defiende al español como identidad de un colectivo, no puedes entender que eso va contra nadie, sino que todos nos vamos a beneficiar de eso. Y eso es lo que hace el ministro representante de la reina en Canadá, como país de la Commonwealth, trabaja a favor de la imagen de Canadá en el mundo como miembro de la Commonwealth y eso es lo que deberíamos hacer en España, como miembro de la Unión Europea y como

miembro de la colectividad iberoamericana. Y esos dos puntos nos darían un margen de marca país potentísimo y una influencia muy grande, pero hay que trabajarlo claro y primero te lo tienes que creer.

9. Desde su experiencia profesional, ¿diría que nuestra imagen en el extranjero es buena?

Sí. Quiero decir que es buena porque es mejor que la que nosotros tenemos. Porque está en unos niveles, que incluso los españoles desconocemos, de excelencia en determinados territorios y así es reconocido por públicos informados. Sin embargo, a todo eso, le pongo dos pegas.

Por un lado, que como no se han tratado, no se han trabajado, las carencias y las debilidades que tenemos para mejorarlas y así situarnos todavía mejor, no estamos en el lugar que nos debería corresponder. Y por otro lado, porque tenemos una percepción en el exterior peor que nuestra realidad. Por lo tanto, aunque la imagen es buena y se corresponde con nuestra economía, nuestra realidad, nuestra modernidad, nuestras cifras y nuestros datos, no se corresponde con la realidad, tenemos cosas mucho mejores que no hemos sabido vender, que no hemos podido vender, y que por distintas circunstancias no son conocidas. Y los estereotipos que es uno de los problemas con los que nos hemos encontrado, con los que nos hemos dado de frente en ese momento, todos los países los tienen, eso hay que contar con ello, pero en nuestro caso son muy potentes y son tan potentes que es muy difícil anular su efecto para construir sobre imágenes negativas, imágenes positivas, y convertir en fortalezas las debilidades.

10. En España quizás se relacione el caso de los estereotipos con la baja autoestima, como que dentro los españoles tienen asumidos esos estereotipos, aunque no sean verdad.

Claro. Este es otro de los elementos y hablando ya de nuestra percepción, porque se habrá visto que el trabajo nuestro, lo primero que nos hemos planteado es, si nosotros no nos lo creemos, no se lo va a creer el cliente. Cómo se lo vamos a contar a los demás si no nos creemos que somos buenos ni en esto ni en lo otro y ni siquiera lo conocemos.

Entonces, por eso desde un momento en el que se toma conciencia y se estudia la situación, nos damos cuenta de que hay que trabajar para dentro y para fuera y es mucho más difícil el trabajo de dentro que el de fuera. Aunque no tenemos medios, ni economía para hacer algo eficaz fuera, y tampoco se ha contado con el apoyo de los instrumentos internacionales que tiene España en colaboración con Marca España, que es lo que habría que hacer. No ha habido una permeabilidad, tampoco ha habido tiempo, eso también hay que reconocerlo. Cinco años no es nada en un trabajo a largo plazo, cuando tenemos en cuenta que las naciones europeas cuentan con años y años de vida, e incluso siglos de percepciones determinadas que han ido calando... Esto no lo cambias en cinco años, ni en diez, ni en veinte, ni en cien... Pero sí que habría que poner las bases para ir caminando hacia ahí, sobre todo teniendo en cuenta que hoy en día las percepciones se trabajan muy bien a través de las herramientas de la globalización. No podemos perder esas oportunidades.

11. Ya no estereotipos, pero ¿qué valores o qué características diría que definen a los españoles?

Cuando nos preguntan, y esto lo hacíamos en la Oficina como un principio para todos los que estábamos en la Oficina, siguiendo un poco la coherencia de que el español tiene que saber lo que tiene y creer lo que tiene y valorarlo, para poder transmitirlo y que los demás lo perciban, los que no son españoles, por eso el trabajo interno es tan importante. Pues también en la Oficina trabajamos de esa manera transversal, es una manera que se impuso consecuencia del perfil profesional del Alto Comisionado y creo que ha funcionado muy bien, yo me he sentido también muy cómoda porque participo plenamente de esa mentalidad de trabajo transversal y colaborativo.

Y en ese terreno, siempre decimos, cuando alguien nos pregunta, "vayamos a los estudios". Nosotros cada año hacemos un plan de acción, porque así lo decía el decreto de creación y así lo obligaba al Comisionado a presentarlo ante el Consejo de Política Exterior, que como se sabe está constituido en consejo de ministros y que entiende de nuestras relaciones exteriores. Y además ese plan de acción marcaba un plan de comunicación y una estrategia a largo plazo de comunicación que estaba imbricada

directamente en el plan de acción. Por lo tanto, en función de eso tenemos las respuestas, no nos lo inventamos, podemos tener alguna idea, pero ahí están todas las respuestas.

Entonces cada año, y en función de lo que se estudia cada año y de los resultados y de los muchos trabajos demoscópicos que hay, que existen y que están a nuestro alcance, no solo hechos en España, sino sobre todo cómo nos ven los demás, que es lo que nos interesa, te dicen cuáles son los valores.

Y en resumen, lo que puedes tener con la ayuda de todos estos agentes, incluidos los de algunas empresas de especialistas en el cuidado de la marca y en el análisis de la marca, pues te dicen claramente que los valores de España son cálidos, blandos, como se pueda entender, como el bienestar, la calidad de vida, la cultura, la simpatía, la acogida que se recibe, etc. Es gente que cae bien, afable, *friendly*. Y por otro lado, ahí encajas el turismo también, a todo el mundo le gusta venir a estudiar aquí, porque tienes unos años de vida que se considera de alta calidad, de disfrute.

Sin embargo, los valores fríos, o los conceptos fríos, los tenemos muchísimo menos trabajados, no porque no se correspondan con la realidad, porque también hay estudios de percepción y realidad que nos orientan muy bien, que ha hecho Elcano y que recomiendo su análisis, y ahí se ve claramente, somos percibidos como un país muy divertido, pero a la hora de decir "es un país seguro" no está tan claro. Depende también quién es el público, los latinoamericanos lo tienen muy claro, los grandes popes y las grandes fortunas latinoamericanas han invertido en casas, en viviendas en España porque consideran que es un país muy muy seguro. El turismo viene también porque es un país muy seguro, pero si te tienen que poner en un ranking para que los influencers, los *stakeholders*, la gente que manda, tome decisiones, no estamos en un buen lugar en cuanto a percepción de seguridad, sin embargo los datos dicen que estamos entre los siete más seguros del mundo, del planeta.

Somos líderes mundiales en seguridad, porque la realidad siempre es buena, pero no la conocemos, entonces hay una percepción de la seguridad española que sí ha trabajado el Gobierno, y esto hay que reconocerlo, se ha trabajado muy bien. Y con respecto a los japoneses, para los japoneses somos unos chorizos, porque cuando el turista japonés

viene, lo primero que le pasa es que le roban. Sin ninguna duda, se ha trabajado muy bien la seguridad en Madrid, en el centro, en las zonas donde hay muchos japoneses, pero aun así siguen los carteristas funcionando. La seguridad de un país se mide más por criminalidad, por lo tanto, los carteristas digamos que es un mal menor, sin embargo, en la percepción es un mal mayor, porque para los japoneses somos un país inseguro, porque sus hábitos, como sabemos, no tienen nada que ver con los nuestros. Su cultura es completamente diferente, ellos tienen un nivel de asesinatos increíblemente elevado, sin embargo, conciben España como un país inseguro porque aquí les roban en todos los sitios. Ellos dejan, yo lo he dejado, un paraguas en una boca de metro, en una taquilla y he vuelto al cabo de la mañana y me lo he encontrado. Eso en este país sería como una ensoñación y eso es un choque de culturas.

Estoy entrando en un detalle y en un ejemplo que es lo que nos ayuda a saber si nuestros valores funcionan igual en todos los sitios, que no es cierto. Por lo tanto, hay que trabajar de manera distinta según qué país sea tu interlocutor o adonde quieres llegar. Pero lo de los valores cálidos y fríos sí que funciona.

12. Y a la hora de definir los valores que iba a comunicar Marca España en el origen del proyecto ¿Se tuvo en cuenta lo que ya teníamos bien o se decidió apostar por lo que teníamos que mejorar?

Bien, pues hemos hecho las dos cosas, como se suele hacer en un plan de comunicación. Es decir, hay un proceso que es primero hay que anular lo negativo. Si somos el país de la fiesta y la siesta, nos va a perjudicar mucho para empezar en nuestro entorno, en la Unión Europea. Si hay que ayudar a España y los países del norte que se consideran países ricos, acomodados y trabajadores nos ven como los que están todo el día pasándose la juerga y no trabajan y no hacen más que dormir la siesta y bailar, pues no les voy a dar dinero porque se lo han despilfarrado. Eso caló y nos perjudicó en el momento de la crisis, cuando realmente no era tan cierto, porque había datos que te dicen que el horario de trabajo en España es muy superior a la media europea y un español trabaja más horas que, por ejemplo, un alemán. Eso hay que ponerlo en valor, es el trabajo de poner en valor una debilidad como fortaleza y forma parte del trabajo del *country branding*.

Y es verdad que es cierto y hay que analizarlo y ser sinceros y honestos y saber que nuestra productividad es inferior. Esto sería una segunda etapa. Pero para empezar y para trabajar nuestra imagen hay que poner en valor las debilidades.

Lo que se hizo fue un DAFO clásico y coges las debilidades y las fortalezas. Más nos influye, más que los detalles, para cualquier estrategia y para cualquier decisión y para cualquier recomendación, porque es una parte de los trabajos que teníamos que hacer en nuestro contacto con las embajadas, con los visitantes que venían o los trabajos más concretos que se han hecho, sí nos ha servido mucho más y nos ha parecido más perentorio, primero anular estereotipos, y segundo acercar la percepción a la realidad. ¿Por qué? Porque nuestra realidad es mucho mejor que nuestra percepción. Sin ser mala la percepción, la realidad es infinitamente mejor. Simplemente, cuando consigamos contar nuestra realidad, nuestra percepción se tiene que disparar muchísimo más, pero no se ha sabido y hay que hacerlo, esa realidad hay que contarla.

Entonces, sí se hizo otra cosa que yo creo que es fundamental desde el punto de vista interno, esto esa desde el punto de vista externo, pero desde el punto de vista interno lo que hay que hacer y lo que sí se planteó y así se presentó en el primer plan de acción es que Marca España somos todos. Si todos hacemos marca país, todos tenemos que trabajar a favor de esas estrategias y no lo que en un momento se hizo y se identificó la marca como la propaganda gubernamental o la propaganda de un partido. Ese ha sido nuestro principal error y eso es heredero también de nuestra historia.

Trabajar eso es muy importante, pero también deben meterse en la cabeza los responsables políticos que no deben no utilizar la marca país en beneficio de sus intereses particulares de partido, cosa que sí se ha hecho y se ha hecho por todos. Ese es el peor daño que se le puede hacer a la marca país. Apropiársela. El uso debe ser de todos y cada uno de los ciudadanos porque Marca España somos todos y desde el principio así lo hicimos, y toda nuestra comunicación está en primera persona del plural, para que calase y hacer pedagogía. Y yo creo que se consiguió, por lo menos se consiguieron dar los primeros pasos en esa dirección.

13. ¿Y cuál era el principal canal para comunicar todo esto? Eventos, acciones concretas...

A ver, se utilizan todos los canales posibles, pero hay que reconocer que el canal por excelencia para la marca país es, hoy por hoy, el espacio digital. ¿Por qué? Porque es más barato y más rápido, y también llega a más parte. Hay que ver también que tiene muchos riesgos, tienen infinitas posibilidades e infinitos riesgos. Por lo tanto, tiene que ser manejado por profesionales y tiene que ser bien manejado para aprovechar todas sus potencialidades, o por lo menos, no caer en sus riesgos y errores.

Ese es el canal utilizado. Porque como tampoco teníamos medios ni presupuesto ni nada, pues lo primero que se hizo fue trabajar en el espacio de la comunicación, el espacio audiovisual y digital. Y luego se ha tratado de utilizar el apoyo y la coordinación de todas las instituciones, porque en mi opinión teórica, en España el cuidado de la marca exige fundamentalmente, ya que tenemos una buena realidad, problema sería lo que le pasa a Colombia, por ejemplo, que es un país que tiene muchas ventajas pero que tiene un nivel de inseguridad, bueno tenía, que era muy difícil hacer marca país con un país identificado con la droga, etc. Nosotros no tenemos ese problema, porque tenemos una realidad buena, tenemos una realidad valiosa que se puede vender, que se puede dar a conocer para que nuestra percepción mejore.

Por lo tanto, teniendo esa situación de partida, optimista o positiva, sí es verdad que tenemos dentro dos problemas, uno, la baja autoestima... Diría que tres. Uno: nuestra baja autoestima, aquí dice algo un periódico británico, "Oh, qué bueno es España, que ha dicho el periódico británico..."; lo dice un periódico español, "Es la propaganda, sois unos mentirosos..."; lo dice, por supuesto, un partido, un gobierno o una institución, "estáis con la propaganda, eso es mentira, tal y tal". Eso es un problema que es muy latino, ojo al dato, no solo nos pasa a nosotros, les pasa a los italianos, les pasa a los argentinos. Todo lo contrario que lo que les pasa a los rusos y eso se ve en el Barómetro de Autoestima que elabora, muy bien hecho y muy útil, Elcano con Interbrand, ese estudio lo hace Interbrand y lo paga Elcano, pero es buenísimo porque te dice qué país tiene una autoestima por encima de su realidad y qué país la tiene muy por debajo de la percepción de los demás e incluso de su realidad. Y luchar contra eso fue nuestro primer

objetivo. En el exterior contra los estereotipos y en el interior contra la autoestima, o sea, empezar por el principio. Antes de construir, hay que cavar para poner los cimientos.

Ese inconveniente te decía que era el número uno, acercar la percepción a la realidad, en segundo lugar, la autoestima que nos machaca, y en tercer lugar, la coordinación y lo que, en algunas ocasiones, el Comisionado llamaba Reinos de Taifa, por no acusar a las distintas instituciones, e incluso a los distintos Ministerios, e incluso a los distintos Departamentos, e incluso a los mismos organismos, de trabajar contra la Marca España por envidias, celos y lo de siempre.

Entonces, eso en España nos está penalizando mucho. En lugar de trabajar todos en la misma dirección, y el Comisionado desde el principio incorporó a su discurso y se ha incorporado también a la comunicación y a los conceptos que maneja Marca España, la marca paraguas. Es también un concepto trabajado por los teóricos de gestión de marca que le va muy bien a España. Nosotros, todos, debemos de estar bajo el mismo paraguas, pero cada uno tiene su perfil distinto.

14. Esa respuesta viene al hilo de la siguiente, ¿cómo valora las sinergias entre la Oficina, las instituciones, las empresas y el Gobierno?

Con las empresas fantástico. Tenemos que decir que la Marca España ha trabajado sin medios, sin posibilidades, nada más que con una gran pasión y con un punto de partida que nos dio el Ministerio de Asuntos Exteriores que es ya un apoyo institucional potentísimo. Las empresas vinieron a Marca España como un sediento en el desierto, lo estaban esperando, lo estaban deseando y querían una respuesta. Obviamente Marca España no tenía una respuesta para todas, pero encontraron algo de lo que estaban buscando, ni todo lo que buscaban obviamente, ni para todas, pero para muchas de ellas, y desde luego las estratégicas, lo que dentro de nuestras posibilidades existía. Esa demanda tan tremenda que existía y que detectamos llegó un momento que no se podía gestionar, éramos tres personas y era imposible gestionar y era una pena que se perdiera.

Entonces lo lógico era que Marca España en ese caso se pusiera en contacto con otros organismos. Estuvo cegado también ese acceso también a otros organismos. Fue muy difícil, incluso dentro de la propia Administración pública llegar a otros puntos.

Completamente cegado, no se podía conseguir. Y lo que se conseguía, que se consiguió bastante para lo que había, es decir, desde 0 a 10, 10 es una miseria ¿no? Pero es el 10% de 0, con lo cual es el 1.000. Y entonces yo creo que lo que se consiguió fue siempre por el interés personal de determinados funcionarios, de determinados cargos públicos, de determinadas empresas, siempre desde el punto de vista personal se implicaban y se comprometían.

La respuesta social de personas y empresas a favor de la Marca España superó con muchísimo a la que tuvieron políticos, cargos, altos cargos y estructuras estatales. Con mucho. Por supuesto, las comunidades autónomas tuvimos un problema endémico que tiene España, que son las relaciones entre sus comunidades autónomas. En mi opinión, la Constitución no acabó de dar respuesta al problema de la coordinación y no se pudo celebrar más que en una ocasión la reunión del Alto Comisionado de la Marca España con todas las comunidades autónomas. Más que en una ocasión y además no vinieron ni los catalanes ni los vascos. Por lo tanto, no podía tener Marca España una excepción ¿no? Se reflejó lo que pasa en el resto del país.

Con algunas comunidades autónomas el trato fue fantástico. Hay que decir que hay comunidades autónomas que han colaborado dentro de sus posibilidades al mil por mil, lo que pasa que también es cierto que, dentro de la administración del Estado, no estaba preparada. La administración del Estado no se preparó para trabajar en coordinación y en cooperación con Marca España. Por lo tanto, cuando Marca España quiso ayudar a las administraciones o estar, digamos, como el consultor que debería ser, no funcionó y no se pudo hacer.

15. Ese sería uno de los problemas, ha mencionado también el presupuesto cero que tenía el Alto Comisionado, pero ¿qué otros problemas se ha encontrado el ACME con la Marca España o si estos eran los principales?

El trabajo que me encontraba en comunicación es que el resto de la administración pública no tenía en cuenta la Marca España. Y a los hechos me remito. No se utilizó en ningún momento ninguna de las estrategias. Sí fue utilizada por algunos partidos políticos, nosotros transmitíamos todas nuestras estrategias, planes de comunicación,

vídeos, que consideramos herramientas más allá del propio hecho material de la imagen sino consideramos que es un canal potentísimo de imagen para informar a los públicos españoles, pero también a las administraciones, para que a su vez trabajen. Y así lo hacían las Embajadas en el exterior con un éxito indudable, así lo hacían las empresas.

Sin embargo, los partidos políticos, las instituciones españolas a las que nosotros les enviábamos el vídeo, cada vez que salía un vídeo, cada vez que había una acción de comunicación potente, se les daba regalado, lo pueden usar y siempre han podido bajarse, se articulaba a través de la web, todo el material de comunicación gratis, para todas las empresas, para todas las firmas, para todo el mundo. Todos los españoles en el lugar que se pudieran encontrar tenían siempre una respuesta gratuita y un servicio de Marca España, sin embargo, no lo usaban. Lo usaban algunos partidos políticos para apropiárselo, a los que teníamos que llamar la atención incluso para que pudieran eliminar sus siglas de la imagen de la Marca España. Eso perjudicaba el hecho de que otros partidos no los utilizaran porque los consideraban una apropiación. Pero bueno, estamos en un problema endémico de nuestro país, que todavía tiene que asumir que ser patriota es ser cívico. Que tiene que asumir que la bandera es de todos y no solo del sector que se la ha apropiado durante la Dictadura, etc.

Tenemos unos problemas endémicos que en la comunicación son muy importantes, porque tenemos percepciones y eso nos ha costado. Nos ha costado mucho, pero bueno hemos utilizado algún cauce que la comunicación digital nos permite, para lanzar a través de terceros iniciativas que funcionaban muy bien y nosotros subírnos a ellas. En alguna ocasión hemos hecho alguna campaña en la que no aparecíamos, una campaña nuestra, no aparecía nuestro nombre, no aparecía la bandera, no aparecía nada y funcionaba con un enorme éxito y socialmente tenía una gran aceptación. Porque, efectivamente, partíamos de la realidad de que hay una apropiación de nuestros símbolos que impide que Marca España seamos todos. Y eso hay que trabajarlo. Y deberíamos tener un poco más, o Marca España debería contar un poco más, con más generosidad por parte de algunas instituciones.

16. Yendo al tema internet, lo ha comentado antes, que desde el inicio la Oficina recurre a internet para comunicar. ¿Cuál fue el objetivo de estar tan presente en la red? En la falta de presupuesto, en la realidad de la comunicación...

Obviamente, creo que, sin duda, a nadie se le ocurre hoy poner una campaña, sea el tendero de la esquina o alguien que ni siquiera tiene tienda, se le ocurre ponerse en marcha con un producto o un servicio sin tener su propia página web, sin tener su propia dirección de correo, sus redes sociales, etc. Primero porque es una exigencia objetiva, y, en segundo lugar, creo que sinceramente, así como tener una buena diplomacia que funcione bien, una diplomacia para las buenas relaciones entre los gobiernos y entre los países sigue funcionando, no puede haber una buena comunicación marca país si no tienes una buena comunicación global digital, eso sin ninguna duda. No es exclusiva, sin ninguna duda, no es exclusiva y es un canal más que tiene que estar imbricado en las decisiones geopolíticas, en las decisiones económicas, en las decisiones estratégicas de comunicación. Cosa que no se ha conseguido.

17. ¿Se comunica lo mismo a través de las redes sociales que a través de otros canales? ¿Se adaptan mensajes?

Claro, naturalmente, sí, sí, sí. Se hacía profesionalmente claro. El problema fue montar el equipo, claro. Cuando a mí el Ministro de Exteriores me dice que deje el trabajo que estaba haciendo para incorporarme a la Oficina en el año 2013, me encuentro sola con mi mismidad. Es decir, solo existe un director de Oficina, el Comisionado y yo. Y entonces a partir de ahí empezamos a trabajar con un nuevo diplomático que trabaja la parte institucional... Es muy importante, sin ninguna duda que lo sepan todos los que trabajan en comunicación en el sector público, es importantísimo que funcionen las dos patas, es decir, dentro de una institución del Estado la comunicación por sí misma sola no puede hacer nada, se lo impide el propio aparato del Estado.

Por lo tanto, las relaciones institucionales si no se hacen, si el que tiene que llevar las relaciones entre las instituciones dentro y fuera de España no trabaja con el equipo de comunicación, su trabajo tiene un resultado ínfimo en relación con lo que podría tener. Por lo tanto, el éxito ha sido conseguir ese trabajo transversal que en esta Oficina se ha

conseguido ¿no? Mano a mano entre la diplomacia, los interlocutores institucionales y la comunicación. Y afortunadamente, gracias a eso, pudimos optimizar recursos.

Luego hay una segunda parte, que es que aunque nosotros no tuviéramos dinero, es decir ¿era necesario el dinero ahora? No es necesario tener mucho dinero y mucho presupuesto, no es una idea de gasto. Lo que hay que hacer es que otros hagan. Es decir, si Turismo hace una estrategia, Comercio Exterior hace una estrategia, que tengan en cuenta la estrategia de Marca España. Y Marca España, cuando hace su estrategia tiene que trabajar en paralelo con las de Turismo... Y por eso se les dio presupuesto a algunas instituciones y a algunos organismos del Estado para que pudieran hacer trabajo con Marca España, ya que Marca España no tenía presupuesto. Pero así no funcionó. En algunos casos sí, pero en otros no.

Entonces cada una de las instituciones quería tener ese dinero para sus estrategias particulares y no aceptaba el concepto genérico. Este ha sido el problema. Ha funcionado mal las relaciones entre las instituciones y ha sido una pena, porque se ha perdido mucha sinergia. Y dentro de lo que había y de lo que teníamos, se ha podido hacer y en muchas ocasiones pues ha habido instituciones del Estado que han puesto su presupuesto al servicio de todos, no de Marca España. No hay un sentido patrimonialista por parte del equipo, el equipo pone el trabajo profesional y el concepto y la estrategia y la utilización de otros medios del Estado como puede ser Elcano o la Red de Servicio Exterior, al servicio de intereses del sector estratégico, o del turismo o de lo que sea. Esa manera de coordinarnos y de ponernos de acuerdo es en lo que ha fallado en mi modo de ver el proyecto.

18. Una parte muy importante de la comunicación de Marca España era el vídeo institucional ¿cómo surge y con qué objetivo?

Funcionaba muy bien. La comunicación es red es fundamental, porque te da muchísimas posibilidades de llegar a muchos sitios y con un coste bajo. Entonces tuvimos la gran suerte de que, articulados bajo el apoyo del Foro de Marcas Renombradas y demás, se monta un sistema de comunicación mínimo que soporta un potentísimo, y lo tengo que decir así, canal de comunicación que visto desde el Parlamento por la Comisión

correspondiente ante la que comparece el Alto Comisionado, se analiza esa web y no se encuentra un solo fallo. Porque la clave era la elaboración de contenidos propios, no puedes dejar en manos de otros la gestión de tu país, por lo tanto el control editorial era elevadísimo, tanto para evitar manipulaciones o aprovechamientos indeseados, como para garantizar la calidad del producto que se ofrece. Algo que está totalmente estudiado y trabajado dentro de nuestras posibilidades.

Eso eran los dos principios. Por supuesto evitar la manipulación posible y sobre todo la utilización política, ahí hemos estado muy muy vigilantes y creo que se ha logrado. En segundo lugar, bueno lo descubrí por azar, primero porque yo he trabajado en televisión y tengo claro que el trabajo de comunicación con la imagen y con la televisión sigue siendo el órgano masivo por el que se comunican las percepciones y estaba completamente centrada, obsesionada y preocupada por producir un diálogo audiovisual. Es decir, utilizar documentos audiovisuales, que me parecen mucho más modernos y útiles, y por supuesto más eficaces, que un documento escrito, un folleto o un libreto, que no llegamos a hacer nunca porque se vio siempre superado por los elementos audiovisuales. Entonces tuvimos, o tuve yo la suerte, de encontrar que el Alto Comisionado, la Oficina de la Marca España, había suscrito un convenio con Radio Televisión Española para que las dos instituciones trabajasen juntos en la promoción de la Imagen de la Marca España fuera y dentro también de las fronteras. Entonces Televisión Española hace una serie de iniciativas, en radio Marca España funciona de maravilla, en Radio Exterior trabajan muchísimo y muy bien, con una colaboración excelente entre el equipo de periodistas de Radio Exterior y el equipo de comunicación de Marca España, que nos ha dado los mejores resultados, con apoyo de ida y vuelta.

Y en Televisión Española ha sido un poco más difícil, Televisión Española es una institución muy complicada, RTVE es muy complicado, es peor que un ministerio en el sentido de la complejidad de intereses y de funcionamiento y por lo tanto no se puede decir que haya sido extraordinario, pero sí es cierto que ha sido extraordinario el resultado del trabajo audiovisual, el trabajo de los vídeos que se han hecho. Al César lo que es del César, la idea de emitir el vídeo a final de año es del presidente de RTVE, después de las campanadas. Se nos comunica y me parece la mejor noticia de los cinco

años que estuve allí o los cuatro. Fue espectacular que se pudiera exhibir en ese soporte, algo que debería ser natural ¿eh? Ojo al dato, porque había un convenio, pero en ese momento se considera que Televisión Española no regala o regala a Marca España, por eso hablo muchas veces de que no hace falta dinero, le regala esos segundos que cuestan muchísimo dinero a Marca España y el primer anuncio es de Marca España.

Ese es el vídeo que se hace y que se utiliza permanentemente en todos los eventos. Se descubre que eso hace mucha marca, mucha marca país, eso es un elemento madre para que el resto de los canales de comunicación y de los actores de comunicación trabajen en el terreno, trabajen para hacer publicaciones en otros países, para traseras, para traseras, para relato de comunicación, etc. Te da mucho margen de productos el vídeo y por lo tanto tenemos los mejores profesionales en Televisión Española y había que saber aprovecharlos bien, y se ha trabajado mano a mano con el equipo de producción de Televisión Española. Con muchas dificultades, no lo voy a ocultar, muchas dificultades, pero se han ido consiguiendo resultados que yo creo que podemos estar orgullosos de ellos, y no me pongo la medalla yo porque no ha sido resultado mío sino el resultado de un trabajo muy colaborativo en el que también ha trabajado de una manera personalmente el Alto Comisionado, no solo lo hacía el realizador, el montador, la documentalista o la colaboradora en redacción y mi equipo también... Todos trabajamos mano a mano de manera generosa y transversal y yo creo que con gran acierto, porque ha habido mucho éxito en los vídeos, se nos han pedido en muchas ocasiones los vídeos, quienes lo conocían nos lo han pedido, tengo que decir que la imagen de España estaba promocionada en el canal de las Olimpiadas que se celebraron en Brasil ¿no? Por ese vídeo, por el vídeo de Marca España. Se ha ido modificando y avanzando en la estrategia global de comunicación con los vídeos. El vídeo digamos que era el primer punto de partida de la nueva fase de comunicación, es decir, se ha ido avanzando y quemando etapas con vídeos y a partir de ahí venía el resto de la comunicación. Creo que podemos estar orgulloso de ellos y también espero que ese esfuerzo y ese sacrificio que se hizo en muchos casos, que se les pidió a las empresas gratuitamente todas sus imágenes, sin logos y sin compensación, que ese vídeo se daba gratuitamente para todo el mundo y en todos los sitios, siempre que no se exhibiera en entornos comerciales, es decir, se cobraba la entrada, que no fuera exhibido en un cine en el que pagaras por entrar, sino

en plazas públicas por ejemplo. Entonces siempre ha tenido un gran éxito y una gran proyección y creo que habría que seguir trabajando y poner la excelencia, porque estamos hablando de un momento estelar, de una televisión pública que llega al mundo entero, porque Televisión Española internacional llega al mundo entero. Y superar pequeños escollos que surgieron en los últimos años, porque Televisión Española internacional dejó de emitir en el exterior el vídeo, despilfarrando así el material, por problemas de derechos de imagen que deberíamos conjurar en su elaboración, cosa que se hizo a posteriori.

Creo que hay que seguir trabajando, nada es fácil pero todo es posible y ya hay un camino que habría que continuar.

19. Usted estuvo en el inicio y estuvo unos años allí ¿cómo ha evolucionado la comunicación de Marca España?

Bueno yo creo que no soy yo la persona que lo tiene que analizar. Puedo explicarlo, no lo puedo valorar porque no debo, pero sí puedo explicarlo y puedo decir que de no haber nada, de haber cero, un Comisionado con un Jefe de Gabinete se supone que era el primer director que tuvo la Oficina, eran dos personas y a partir de ahí se empieza a construir, se crean necesidades y, por lo tanto, se crean personas que se encargan de ellas, y yo creo que lo que se hizo en la comunicación, pues se hizo una comunicación estratégica. Se basa en unos estudios, se basa en unos principios, se estudia la situación y a partir de ahí se empiezan a tomar decisiones estratégicas. Todo siempre en función de estudios serios y fiables.

Cuando te pregunta ¿cómo está la Marca España? Todo el mundo que "está por los suelos", no es verdad. Tú vas a los datos, vas a los rankings, a los estudios, a estudios objetivos, y vamos siempre a estudios objetivos independientes entre comillas, los internacionales que se supone que están trabajando desde fuera, y no está por los suelos. Otra cosa es que la percepción de ese momento... Es distinto. Entonces, sí se ha hablado en vano de la Marca España, pero se ha popularizado tanto que no hay más remedio de que tengan esas dos vertientes.

Yo creo que el nivel de notoriedad que se consiguió fue espectacular. No hay más que ver desde que se crea hasta cinco años es que llega, en tres años, a un nivel del 70% de conocimiento, eso es una cosa... un disparate. Yo creo que poco a poco se le ha ido llenando de contenido y yo creo que la estrategia que se ha hecho de una comunicación que tenía una web, era lo único que hubo, cuando yo llegué no había más que una web, y alguna red social que no funcionó especialmente bien.

Creo que ahora tenemos una imagen, una imagen que no es un logo, no se ha querido hacer un logo, el Comisionado explicará por qué, porque fue una decisión suya. Cuando yo llegué me encontré que desde el punto de vista de la comunicación, del *marketing* y de la imagen, el logo no funcionaba, no era el mejor posible y el Comisionado tomó y asumió la decisión de que no era un logo, para no convertir la Oficina en un centro comercial ni en una empresa, ni en algo ajeno a la identidad del país, que es España, y por eso se utiliza la bandera de España. Claro, ya sabemos los problemas que hay con los símbolos, en este país hay que tener en cuenta eso.

Entonces a partir de ahí sí se establece un gabinete de comunicación, que está funcionando en todos sus aspectos, en gabinete de prensa, relaciones con los medios, redes sociales, productos audiovisuales, organización de eventos... Todo eso está funcionando sin ningún tipo de presupuesto, sin ningún tipo de medio y aprovechando de aquí y de allá, y con un equipo muy comprometido, un esfuerzo muy grande, una gran pasión, una gran ilusión, y aprovechándonos de toda esa gente que se ha comprometido con Marca España, que están más fuera de las instituciones que dentro, por desgracia.

20. ¿Cree que el Alto Comisionado y la Oficina han cumplido con los objetivos que se marcaron en su origen?

Por supuesto. Claro. Lo que pasa es que los objetivos, y eso se dijo desde el principio, y sin duda cualquier manual de marca país te lo da como sabido, digamos, como principio angular de toda estrategia, que son estrategias de largo plazo, y hablamos de siglos, no solo de años. Por lo tanto, aunque ahora va todo muy rápido, es verdad que se ha hecho algo que no existía, se ha puesto racionalidad, que no es otra cosa, la gestión de marca

es importante poner la racionalidad y una gestión consciente de qué quieres ser y dónde quieres estar en el mundo, para cuidar todos los aspectos que inciden en la percepción exterior, empezando por la interior que también tiene su repercusión en el exterior.

Por lo tanto, yo creo que eso se empezó, se hizo y se construyó de la nada en cinco años y medio y con mucha pasión, mucho esfuerzo. Y también creo que el éxito, sin ninguna duda, no se me caen los anillos por decir que fue un enorme éxito en relación con lo que normalmente, que son iniciativas o políticas o públicas, en coste beneficio, sin ninguna duda. No hay más que ver las empresas que salen al exterior con la Marca España y las que salían en el año 2012. Solo con eso. Tenemos el retorno multiplicado por mucho, los ETCs, es decir, lo que valora una agencia de publicidad cuando va a hacer un evento, valora el retorno, es que está multiplicadísimo, es desbordante solamente por verlo en ese terreno, con las empresas. No hablemos ya de otros elementos como es la percepción de la imagen en el mundo de la cultura y en el mundo de la modernidad, si se quiere, de la sociedad, la imagen que tiene socialmente ya España en el mundo, el español como individuo, como identidad de país, que es de lo que se trataba y que es lo que queríamos hacer.

Si todos somos España, todos representamos Marca España para bien o para mal. Por lo tanto, si actuamos mal, si somos personas que no estamos dando la talla y no respondemos a la realidad de nuestro país, estamos perjudicando a nuestra marca. Creo que eso se ha conseguido. Se ha conseguido la notoriedad, es decir, que el ciudadano sepa que tiene que amar su marca, que tiene que defender su marca. No hay más que salir al exterior. Eso existe, hoy en día en todo, solo hay una pequeña porción, puedo decir, que encontramos que siempre son los mismos, que no quieren ser identificados con España, no han querido ser entrevistados o no han querido ser introducidos en nuestros elementos de comunicación, pero la mayoría muy mayoritaria de los españoles que están en el exterior son nuestros mejores agentes de Marca España y los que nos visitan mucho más, porque se van mucho más contentos. Y los extranjeros que vienen a vivir aquí, están las multinacionales llenas de líderes de empresas y de CEOs que no saben cómo contarles en sus empresas el país que tienen, el país en el que están. Todos los CEOs quieren ser trasladados a España.

Toda esa realidad, y no es propaganda, estoy hablando de datos contrastados que están aquí, que están en los estudios, que son con los que hemos trabajado nosotros. Todo eso es el mejor material que se podía encontrar Marca España. Por lo tanto, a pesar de la evaluación negativa que hago, de la falta de uso y utilización del concepto Marca España que han tenido las instituciones, creo que ha sido un éxito rotundo en la sociedad. La sociedad española hoy sale y sabe que defiende Marca España y que si defiende el aceite está defendiendo su país y el interés y el beneficio del ciudadano que vive al lado. Esa es la marca país, es el bienestar de todos los ciudadanos. Y no es una bandera, eso no es más que un símbolo. Es decir, el éxito es intangible y esto trabaja en intangibles, por eso creo que habría que seguir trabajando, sobre todo en estas carencias que se han puesto de manifiesto.

21. Hemos hablado sobre los rankings internacionales, que dan a España siempre como entre los 15 mejores países, ¿cree que el ACME y la Oficina han influido en esos buenos resultados?

Sin duda. Yo a mis alumnos les explico, como uno de los elementos de comunicación, el cuidar los rankings. Porque eso es cuidar marca, tu marca y tu marca país. Es decir, si tú tienes un colegio, lo primero que te preocupas es ir a ver los informes de educación que hay en el mundo. Y si tú estás trabajando en una empresa de suministros de agua pues irás a ver en qué ranking está tu empresa en los estudios de la ONU o de los grandes sectores. Es decir, es fundamental. Los alumnos, y los padres de los alumnos quieren saber las notas de sus hijos, y no son siempre la realidad, pero son un reflejo de si su hijo va bien y estudia bien y va a llegar a un puesto de trabajo bueno. No solo, pero también. Todos queremos ser evaluados.

Por eso marca país no es una idea, no es lo que se me ocurre, ni un olfato, salgo por la calle y veo por dónde va el viento. No. Hay que estudiarlo en datos fehacientes, en consecuencias, en tangibles o valoración de intangibles, y eso lo hacen los expertos y los rankings. No se puede trabajar de espaldas a los rankings. Tú dices, "yo estudio mucho, pero no estudio la materia de la asignatura y voy al examen y no sé responder, pero sé mucho más de lo otro", oiga usted, usted tiene que adaptarse. Y eso es lo que nos pasaba en España. Aquí vivíamos al margen de todos los rankings. Incluso se ha llegado a saber

que a determinados rankings no había manera de arrancar, hasta que se ha detectado que se mandaba en español las respuestas y en ese país o en esa institución las respuestas se pedían en inglés y siempre estaba a cero España.

Por lo tanto, con cosas tan nimias como esa se trabaja la marca, se cuida la marca y se posiciona la marca. Por lo tanto, hay que trabajar mirando los rankings. Hombre, no estudio solo para aprobar, vale, pero también ¿no? Y entonces yo creo que eso ha funcionado muy bien, y desde el punto de vista personal, y aquí sí que doy una opinión personal, creo que lo más importante que ha hecho Marca España, el trabajo más importante y el instrumento más potente, más relevante, y a mi modo de ver, más útil, que se ha inventado en la gestión de la marca, no tiene nada que ver con la comunicación, tiene que ver con el estudio de los rankings. Se incorpora en el plan de acción de 2015 para la creación en el año 2016. Sé que en la administración pública no sienta nada bien y de hecho hay un gran conflicto para su puesta en marcha. Se ha puesto en marcha con grandes dificultades y no deja de ser más que un barómetro de los problemas que estoy diagnosticando, de falta de colaboración de las instituciones.

El hecho de que haya una célula, que no es otra cosa, una comisión interministerial o institucional o como se le quiera llamar, de personas que están solo dedicadas, o por lo menos, eminentemente dedicadas a vigilar qué elementos nos valoran, qué entra para el examen, por decirlo así, en cada uno de los sectores, para que a su vez eso se le comunique al departamento correspondiente, "oye, tú en lugar de llenar el vaso y que te rebose, déjalo un poco antes de rebosar, déjate medio que te va a valorar mejor, que por mucho que madrugues no vas a llegar más temprano", "oye, que aquí nos están valorando...". Y eso ha pasado con PISA, eso se ha puesto de manifiesto y ha pasado con muchas cosas. Que los rankings no reflejan nuestra realidad. Pues antes de hacer publicidad, de gastarnos el dinero en grandes campañas, como hacen muchas instituciones del Estado, y muchas por desgracia Comunidades Autónomas, que hacen una gran inversión, muy superior a la del Estado en imagen, pues trabajemos los rankings antes. Trabajemos ese elemento, que es gratis. Que es cambiar nuestra realidad de acuerdo con lo que entra en el examen.

Y como ejemplo, y esto lo pone el Comisionado, yo no me lo he inventado, se lo copio a él, él se le ocurre poner en marcha eso como primera medida y como primer concepto porque él pertenece a una escuela de negocios, que es la primera de España y que lleva muchos años, perdón, la primera del mundo, valorada en el ranking del New York Times como la primera escuela de negocios del mundo. Tenemos cuatro entre las diez primeras. Bien, no se puede decir que la educación en España está mal, claro que está mal, pero puede estar el sistema, puede estar esto o puede estar lo otro, pero hay alguien que ha encontrado un nicho y sabe cómo cultivarlo, y ha cultivado el ranking. Y en ese ranking no bajamos. Y si bajáramos, pues como las estrellas Michelin, saben perfectamente el que es el mejor restaurante, que puede bajar, pero sabe que tiene que estar ahí y sabe qué hay que hacer para estar ahí. Y eso es la gestión consciente de la marca. No es todo propaganda y publicidad. Y no es el ego del político de turno. Tiene mucho que ver con esto, y para hacer esto hay que trabajar de manera colaborativa, pensando en el interés general del ciudadano y no pensando en el puesto o en el lucimiento personal, etc. Y por desgracia es lo que funciona en muchos estamentos públicos.

22. Y de cara al futuro, ¿cómo cree que será el futuro de Marca España, ahora España Global, con un primer cambio notable que es la dotación de una partida de presupuestos propio?

Bueno, pues así como el dinero no da la felicidad pero ayuda, en este caso creo que también es cierto. No va a cambiar gran cosa con el presupuesto. Es un presupuesto que a mi modo de ver es mínimo, no permite nada. Pero es que tampoco era el problema el presupuesto, el problema fundamental. Hemos hablado de que hay otros elementos muchísimo más potentes que te dan muchísima más capacidad de actuación, que no cuestan dinero, y que sin embargo no funcionan. Hombre, ese dinero era el mínimo, es decir, hay que pagar salarios, eso era un problema clarísimo ¿no? Para vivir, necesitas oxígeno lo primero, y luego ya que te alimenten. Y luego ya necesitas vacunas y demás, pero es que yo creo que el resultado de Marca España no depende de ese presupuesto en absoluto.

Y yo no me atrevo a decir nada sobre el futuro porque no conozco todavía nada de lo que se va a hacer.

Por nuestra parte, la entrevista ha terminado, pero le dejamos espacio por si desea añadir algo.

Solo decir que es una oportunidad que la sociedad española ha sabido aprovechar. Que creo que una vez más nuestros responsables gubernamentales y políticos no han estado a la altura, tanto los anteriores como los actuales. Creo que se estudiará en todas las escuelas de marca país la experiencia española, de hecho vinieron de Chile, de Suecia, de México, de Noruega, a estudiar cómo hacíamos, cómo obteníamos resultados. Que como se habían obtenido en este caso contables, no hay más que ver los rankings, y no ya los rankings, también los resultados del país en los últimos informes en todos los niveles del año 2017. Yo creo que eso lo hizo la sociedad española, así lo hemos hecho. Toda la comunicación está influida en ese nosotros. Me da mucha pena que, por culpa del concepto manipulador, si se quiere, o patrimonializador de los responsables políticos e institucionales de lo que es Marca España, se ha despilfarrado esa energía y esa demanda que había en la sociedad, que pude comprobarla personalmente. Me da mucha pena que no se haya podido utilizar. Me parece imperdonable que no se haya utilizado para frenar, reconducir y evitar los efectos negativos que sobre la imagen puedan tener el activismo de los soberanistas catalanes, eso ha sido el mayor despilfarro, la mayor corrupción. Me parece que no hay mayor corrupción que esa.

Y creo que el cambio de mentalidad en las fuerzas políticas es absolutamente necesario para que de verdad la marca país en España sea como la que tienen por ejemplo los británicos, en la que todos consideran que su país pertenece a todos los ciudadanos. Eso es un cambio de mentalidad en el que se ayuda con marca país, y eso sería, creo que hemos empezado ese camino, sería muy triste que no se pudiera utilizar ese primer esfuerzo y creo que los españoles se deben enorgullecer de cómo, en tan poco tiempo, han sabido salir de aquella crisis tan profunda y hacer realmente marca país. Porque esa sociedad la ha hecho. Que siga siendo ojalá un primera persona del plural como hemos hecho siempre en la comunicación.

Marca España, estos cinco años de Marca España ha sido un primer paso, en ese camino hacia la gestión, el cuidado y la promoción de nuestra marca que al mismo tiempo ha conseguido dar respuesta a un ansia que había en la sociedad, que era la identidad del

español con su marca país, que lo hemos conseguido así como el deporte lo consigue con el “Yo soy español, español, español” y el deporte funciona maravillosamente, creo que Marca España lo consigue y consigue que esa primera persona del plural se generalice, y estamos hablando de la sociedad española en su conjunto y estamos hablando sobre todo de las empresas, las instituciones, los organismos, las personas y los españoles que salen al exterior y se identifiquen con esa Marca España que quieren promocionar.

La Marca España somos todos, por lo tanto, somos todos los ciudadanos. Creo que eso ha sido el primer paso, esos cinco años han puesto unas bases en los que todo el mundo se reconoce bajo la Marca España o todo el mundo la rechaza, pero es algo que existe. Puedes estar o no de acuerdo, pero existe y tú la reconoces como identidad social de tu país, que en cada caso quieres cuidarla o quieres denostarla, pero existe ahí y es tuya, es tu primera persona del plural. Eso se ha conseguido y en los sondeos se ve clarísimamente en esos cinco años, porque era un ansia que existía y vino a dar respuesta a una necesidad social que existía.

No es mérito propio de la Oficina, sino es la oportunidad con una respuesta adecuada en ese momento. Si ahora eso se quiere tirar por la alcantarilla, si alguien quiere tirarlo o quiere despilfarrarlo y lo ignora, creo que habrá cometido la mayor traición a los intereses generales de la sociedad española y de España como país, creo que habrá malversado un capital que es de todos y me parece que sería la más grave corrupción que se puede cometer en este momento. Yo deseo, espero y confío que eso no ocurra.

Pues Sra. Iglesias, le agradecemos su tiempo y su amabilidad y le deseamos lo mejor en lo personal y en lo profesional.

9.1.5. Entrevista a D^a. Sira Lara Rodríguez

Fecha: 15 de enero de 2019.

Esta entrevista realizada a D^a. Sira Lara Rodríguez, Responsable de Comunicación Digital de Marca España desde octubre de 2014 hasta abril de 2019, con una extensa carrera en comunicación corporativa, *marketing* digital y redes sociales, se encuadra dentro de la investigación para la tesis doctoral del investigador titulada *La construcción de la Marca España a través de las redes sociales: el caso del Alto Comisionado para la Marca España en Facebook, Twitter y YouTube*.

Esta entrevista se realiza como parte del estudio de investigación, es decir, una entrevista que cuenta con el objetivo de extraer información con la que enriquecer el posterior análisis de contenido. Con ella se pretende recabar la opinión del entrevistado como experto y como protagonista de la Marca España.

Sra. Lara, muchas gracias por su amabilidad y disposición.

La entrevista se estructura en dos partes, en la primera empezaremos hablando de *branding*, comunicación y marca país en general, para, posteriormente, centrarnos en el caso de la Marca España, el ACME y las redes sociales.

1. Fruto de su experiencia como miembro de Marca España, ¿qué entiende usted por marca país?

Pues marca país en realidad son muchísimos intangibles. La marca país se fundamenta en todo lo que la gente piensa de tu país, cuando tú dices el nombre, todo lo que se le viene a la cabeza, y un poco tiene las dos vertientes, lo que se le ocurre a la gente y lo que tú proyectas, lo que quieres decir de tu país.

Es un campo de trabajo complicado, creo yo, porque muchas veces la realidad que tú quieres proyectar pues tiene muchísimas caras y muchísimos espejos en los que la gente pues percibe una cosa, el trabajar con las percepciones al final siempre es muy emocional, entonces esa vertiente emocional, tú tienes muchos datos objetivos con los que trabajar, pero realmente el llegar y el proyectar la imagen que tú quieres tiene muchísimo que ver con lo emocional también y con lo intangible.

2. ¿Para qué ámbito la considera más importante? Político, económico, cultural, social... Todos...

Donde tiene más reflejo y donde puedes sacar más datos es en el económico, porque todo lo que tú proyectes de positivo, después te revierte pues tanto en inversiones, en turismo, como en todo, pero realmente lo importante es... Exactamente lo que la imagen que proyecta, lo que la gente le supone, o sea, que tú percibas un país como positivo, como que tú quieras visitarlo, como que tú quieras invertir, donde yo creo que tiene más reflejo es en el económico, porque revierte ahí.

3. ¿Qué ámbito considera que influye más en la construcción de la marca país?

Supongo que... Ideológicamente, creo que es muy complicado en un país, porque estamos hablando de marca país, pero España es un país, entonces si lo centramos aquí, es muy complicado porque realmente la gente el concepto que tiene de país es, como para ellos, un poco vergonzante. Yo supongo que hacer marca país en Canadá será muy fácil, porque, no sé, tienen otro tipo de cosas que vender y no tienen los complejos que tenemos aquí. El problema que tenemos aquí a la hora de hacer marca país es el complejo que tienen los españoles de su propio país, ese es el principal hándicap y el principal problema a la hora de hacer marca país.

4. ¿Qué actores, instituciones, empresas, sociedad, medios, etc. cree que deben implicarse en la promoción de la marca país?

Pues yo creo que todos. Desde todos los sectores. España lo que ha tenido los últimos años es una internacionalización brutal de todas sus empresas, entonces esa marca que exportan con su trabajo es súper importante. Hay marcas por ejemplo que no lo llevan tan a gala, por ejemplo puede ser Inditex, hay mucha gente que no tiene ni idea de que es española, y otras empresas que sí llevan muchísimo a gala.

Yo creo que todas las empresas españolas que se internacionalizan pues deberían apostar porque realmente en ello, en un mundo globalizado, en ello va su supervivencia también.

5. ¿Qué papel cree que juega la comunicación en la marca país?

Pues la comunicación es absolutamente todo en la construcción de una marca país. Yo creo que todas las acciones, realmente, de diplomacia pública que se hacen, el hablarle a las sociedades, no solamente a las instituciones, sino realmente a las sociedades para crear una imagen de tu país, pues básicamente son acciones de comunicación. Es básica, la comunicación en marca país es absolutamente todo, creo yo.

6. La sociedad actual y la comunicación viene marcada por el desarrollo de internet (y más recientemente de las redes sociales) ¿Cómo cree que influyen, o que deberían influir, estas tecnologías en la marca país?

Pues influyen ahora mismo, lo que no está en el mundo digital, no existe porque no le llega a nadie, entonces pues el que tú construyas tu marca y tu imagen en el mundo digital, es que es básico, no se contempla ahora mismo de otra manera. O sea, tú puedes tener y puedes hacer todas las acciones que tú quieras, pero si no las comunicas en el mundo digital a través de las redes sociales, o a través de web o a través de otro tipo de comunicación, es que nadie se entera y, realmente, si no se entera nadie no estás haciendo marca y no estás construyendo la marca país.

7. ¿Qué beneficios y qué riesgos tiene este nuevo canal con respecto al de los medios tradicionales?

Riesgos muchos, porque ahora mismo la comunicación estamos un poco, o sea, el cambio de paradigma de la comunicación al digital es que todo el mundo opina y todo el mundo dice. Entonces se democratiza mucho el proceso de comunicación, pero obviamente estás abierto a que todo el mundo opine y que todo el mundo, desde su pedestal, pueda decir de ti absolutamente lo que le dé la gana.

A parte es eso, una sociedad en la que la comunicación cada vez es más rápida y se pierde muchísimo el valor pues de la... O sea, se gana en inmediatez y en otro tipo de cosas positivas en la comunicación, pero se pierde por ejemplo mucho el rigor y estás totalmente sujeto a *fake news*, a informaciones dirigidas a cierto tipo de *target* que se 'microtargetiza' súper concretamente y puedes crear una opinión pública

completamente errónea. A pesar de todos tus esfuerzos por dar un mensaje, pues estás a expensas de líderes de opinión que pueden no tener absolutamente ni tus valores, ni lo que tú quieres transmitir, y entonces de un plumazo pues, en ciertos tipos de opinión pública, pues se cargan tu trabajo en un momento.

8. Ante esta situación ¿crees que desde la marca país se debería potenciar la interacción con los usuarios o que es mejor mantener las distancias?

Pues por una parte yo creo que hay que acercarse muchísimo más a los usuarios en términos de comunicación, pero también hay que tener muchísimo cuidado con todo este tipo de gente y de trolls y de todo este movimiento y hacer caso a "no alimentar al troll" y no tal, pero cuando llevas la comunicación de este tipo, es difícil muchas veces no entrar al trapo de algunas cosas. Desde luego en comunicación institucional siempre, por lo menos aquí en Marca España, siempre se ha mantenido eso súper claro de no contestar y tal, o sea contestar a la gente que había que contestarles y con datos si tienes los datos obviamente, todo lo que se dice es información veraz y si alguien te puede rebatir con algo que tú puedes dar un dato, se le da. Pero tampoco entrar en polémicas porque es bastante absurdo.

9. Aunque al final el caso español ha estado latente a lo largo de las preguntas generales, pasemos ahora al segundo bloque. ¿Por qué en el año 2012 España necesitaba a la Marca España?

La Marca España, en un primer momento, había muchísimos problemas, bueno en la crisis económica, se pensó a pesar de que ya era un concepto del que se hablaba, la Marca España, y ya había mucha gente que hacía, obviamente y siempre se ha hecho Marca España por parte de ciertos sectores, se ve una necesidad de que España, con respecto a la crisis, y con respecto a las informaciones que aparecían, pues estaba perdiendo muchísimo papel en el ámbito internacional. Desde las informaciones que aparecieron, no sé si fue en el *New York Times*, te lo sabrás ya de memoria, el reportaje fotográfico que se hizo y que hizo muchísimo daño, y, pues, informaciones de adjudicaciones de empresas que había empresas extranjeras que desprestigiaban a

empresas españolas a la hora de adjudicaciones, diciendo que “pues a esta gente los van a rescatar y no tienen dinero” y tal.

Entonces en ese momento, que había una grave crisis de imagen de España, se apostó por realmente hacer una política de Estado que se interesara específicamente por ese tema y defendiera a sus empresas, y defendiera pues ese tipo de intereses. Y no solamente eso, o sea en un primer momento sí se centró mucho en el tema económico, pero después se trataron muchísimos más temas a parte de las empresas. Al principio sí se centró más en el tema económico, pero después para hacer marca país tienes que hablar de todo y España es que tiene muchísimo, muchísimo que promocionar.

10. ¿Qué beneficios aporta la Marca España? ¿Y a quién?

Beneficios pues lo que te comentaba antes, el que tu país sea un actor importante en el ámbito internacional, o sea, desde foros internacionales, desde reuniones a alto nivel, que pueda como país y como gobierno pues defender una serie de valores, pues que se tienen muy claros, desde el respeto de los derechos humanos... Hay una parte que tiene su parte, como te decía, de que revierta pues tanto en inversiones, como en turismo, como en eso, pero también en la parte de que, suena muy cursi decirlo, de un mundo mejor.

Que tú tengas claro que eres una persona, o sea, un país que defiende una serie de valores y una serie de valores democráticos de respetar los derechos humanos, de respetar los derechos de minorías étnicas, de minorías religiosas, de minorías de todo tipo, pues el que tú en foros internacionales defiendas eso y seas un actor importante dentro de esa globalidad, realmente estás contribuyendo a que todo sea mejor.

11. Has mencionado unos valores, ¿cómo se llega a definir esos valores al inicio del proyecto?

Yo no estaba en el inicio del proyecto, pero yo sé que hubo una serie de empresas de comunicación que definieron un poco pues cuáles iban a ser, un poco, el tema de las fortalezas y las debilidades de España en la estrategia. Entonces se vio que, realmente, los valores cálidos y los valores fríos, pues en los valores cálidos estábamos muy bien y

en los valores fríos pues fatal. Entonces era un poco pues definir esa estrategia de que éramos un país moderno, un país sólido, un país confiable, sobre todo, porque en ese momento ya te digo que había muchísimos y muchos países se estaban aprovechando de ello, en temas pues de adjudicaciones y en foros internacionales, pues de menospreciar un poco el papel que tenía España en ese momento.

Entonces pues se define una estrategia principalmente en valores fríos para recuperar esa solvencia y esa pérdida de imagen seria y de imagen potente que podía tener una potencia media como España, porque tampoco podemos ser Estados Unidos, ni China, ni países realmente grandes, pero en el ecosistema de potencias medias, España nunca dejó de ser una potencia importante. El problema fue en esa coyuntura económica y social que se estaba produciendo, pues que estaba perdiendo pasos agigantados en el panorama internacional, entonces se apostó por ese tipo de valores fríos.

En el libro que también lo tendrás, el de *Un proyecto hecho realidad*, ahí te definen al principio un poco lo que fue la estrategia de valores fríos y cálidos, cuáles fueron los... a través de, por ejemplo, los barómetros que hacía el Real Instituto Elcano que eran muy interesantes, el ver cómo nos ven los demás y en qué nos ven bien, y el SIDIR por ejemplo, también es súper interesante el ver realmente cómo nos ven los demás, cómo nos vemos nosotros, cómo es la realidad... Entonces todo ese tipo de estudios y todo ese tipo de trabajo que se hizo al principio fue un poco para definir dónde se estaba fallando y cuáles eran los valores que realmente tenían campo para explotar mucho más y que no se estaba haciendo.

12. ¿Cómo se han transmitido esos valores a través de la comunicación y, sobre todo, a través de las redes sociales?

Pues yo cuando llegué aquí, yo llegué en 2014, en octubre de 2014, entonces, a mí uno de los objetivos principales que me dijeron, ya se había pasado un poco esa primera fase de, sobre todo, de valores fríos y de un poco la situación económica que se estaba atravesando, entonces a mí uno de los objetivos que me dieron es que se cambiara un poco la comunicación y se hablara de muchos más temas que no se estaban hablando.

Entonces, se vio que, o sea, el apostar solamente por los valores fríos no funcionaba, o sea, sí funcionaba, pero había que seguir comunicando pues que, de temas culturales, de solidaridad, de otro tipo de temas que había que seguir hablando, entonces se hizo una reestructuración de la web, completamente, porque la web que había antes era un poco, costaba un poco entrar y costaba un poco entrar en toda esa cantidad de contenidos y cómo estaban planteados, era una web un poco aburrida. Yo lo primero que hice fue el tema de la web, y el tema de redes sociales, Twitter estaba un poco así que no sabían muy bien por dónde tirar, entonces pues se hizo una estrategia de redes sociales y se utilizó mucho... Lo que se vio también fue el tema de implicar a la gente, ya te digo que el gran problema de tener complejos y de ver un poco de "No, Marca España es de fachas, es tal, todo muy de derechas, todo muy de..." Y era como un poco, no sé, el equipo que había aquí realmente no tenía ni ese planteamiento ideológico en ningún momento, ni nunca lo ha tenido esta oficina. Y entonces fue un poco de acercar el proyecto a la ciudadanía y fue cuando empezamos a utilizar el "Somos".

Entonces pues a través del Somos, de que la gente se diera cuenta que este proyecto era de todos y que todos hacíamos Marca España, bueno el *claim* era "Todos somos Marca España", todos hacemos Marca España, el implicar y decir lo que hace todo el mundo, no solamente lo que hace Nadal o lo que hace Banderas es hacer Marca España. El hacer las cosas bien desde el principio, el país en realidad lo hacemos entre todos y la imagen que proyecte el país la estamos haciendo entre todos, y que alguien venga aquí y se le hable mal y escuche a los propios españoles hablar mal de su país, o que tú vayas al extranjero y te dediques a decir "España es una mierda" pues tal. Pues si alguien escucha a un español hablar fatal de su país, pues la gente es el concepto que se lleva.

Entonces en la estrategia de acercar a la gente al proyecto pues se empezó a utilizar el concepto del Somos y el Todos somos Marca España. Y el utilizar pues eso, la primera persona del plural, intentar pues que fuera un proyecto inclusivo de todos, alejado de ideologías políticas y dejar muy claro eso, que esto era un proyecto en el que podía participar todo el mundo, tuviera la ideología que tuviera. Entonces pues la comunicación, la principal estrategia de comunicación, fue esa.

13. Con la última campaña institucional “España, tan singular como plural” de febrero de 2018 se renovó la web y se aumentaba la presencia en redes, con nuevo perfil en Instagram. ¿Cuál es el objetivo de aumentar o mejorar la presencia en la red?

Instagram llevábamos muchísimo tiempo queriendo entrar en Instagram, por lo que se dice siempre que “Twitter es de *haters* e Instagram es de *lovers*” ¿no? Creíamos que era una plataforma muy amable para los contenidos que teníamos que ofrecer. Entonces pues veíamos que a través de imágenes pues se podían contar muchas cosas, la imagen es un recurso comunicativo muy poderoso, entonces pues teníamos muchísimas cosas que mostrar y era un poco, a parte también de relajar un poco el discurso y no enfrentarnos a una red social como Twitter, que puede ser muy árida muchas veces.

Entonces pues cambiar un poco el discurso y utilizar un tono mucho más amable y utilizar temas mucho más bonitos e intentar hacer otro tipo de cosas, y sobre todo, acercarnos al *target* más joven. Porque ahora mismo donde se está moviendo todo, todo ese *target* que en ese momento nos faltaba un poco, porque Twitter es un perfil más veinte-treinta, treinta-cuarenta, gente con una ideología política mucho más marcada. Y Facebook también, cuando yo entré abrimos Facebook y Facebook nos ha funcionado muy bien, pero era un poco también, y Facebook también se ha... Los jóvenes no están ya en Facebook.

Entonces era un poco cubrir ese *target* también que nos faltaba de gente que a lo mejor no está tan condicionada políticamente y no tienen tanto problema sobre contenidos españoles. Porque hay gente que a lo mejor le da un poco de vergüenza como retuitear algo de Marca España o compartir algo de Marca España, van a pensar que soy o que voto al PP. O sea, era ese tipo de cosas que, en una red como Instagram, la gente no está tan condicionada por esa mentalidad que podamos tener más la gente de nuestra edad. Entonces nos interesaba mucho cambiar un poco el tono del discurso y, sobre todo, el *target* más joven que nos faltaba.

14. ¿Cómo ha evolucionado la comunicación de Marca España desde esta nueva campaña?

¿Desde la de “Tan singular como plural”? Tan singular como plural se planteó en un momento político complicado, porque acababa de ser todo el tema del referéndum y, entonces pues se quería hacer un guiño, hacer un llamamiento al tema de la unidad. Pero no de la unidad de España como “la unidad de España” [con tono de broma], sonaba algo así muy...

Es un poco eso y es también un mensaje que también se utilizó en el vídeo de los niños, en el vídeo de “Todos hacemos Marca España”, que era “En equipo somos más fuertes”, o sea era un poco el llamamiento de la diversidad, la importancia que tiene la diversidad en un país como el nuestro y todo lo que mucha gente reclama. Porque nosotros somos diferentes, o sea nuestra singularidad la ven como una singularidad como algo cerrado. O sea, somos diferentes, pero aquí nos quedamos y aquí somos tal y nos concentramos en nosotros mismo.

Entonces era presentar otra imagen de la diversidad abierta, o sea de qué se ha conseguido, de apelar un poco también a la diversidad no de ahora, que somos diversos por supuesto, pero la historia de España es eso y la historia de España es singularidad y pluralidad desde siempre. Entonces, ¿cómo hemos sabido atravesar todos los siglos de la historia? Juntando muchísimas civilizaciones y muchísimas manifestaciones culturales, que siempre ha habido y un poco pues dar ese mensaje de que juntos, pues somos más fuertes.

15. ¿A qué retos se ha enfrentado Marca España en redes sociales?

Pues en redes sociales el principal reto de Marca España ha sido el hashtag. El hashtag #MarcaEspaña, como tú bien sabrás, ha significado siempre lo peor. Entonces cada vez que se utilizaba #MarcaEspaña era... “Estoy en un atasco #MarcaEspaña” Entonces se utilizaba para las cosas más peregrinas y más estúpidas. Entonces, el partir de ese primer momento, porque yo creo que cuando se creó el proyecto, no se supo explicar bien en términos de comunicación. Creo que se planteó una buena estrategia, pero no se supo comunicar, entonces la gente, se partía del hecho de que la gente, cuando se creó esto, la gente estaba súper cabreada, porque era un momento de crisis, la gente decía “crean

otra cosa más" y lo único que contábamos es "Qué bien se hace tal, qué bien lo hace tal empresa, qué bonito es el español...", entonces eso a la gente le cabreó muchísimo.

Entonces ese concepto en redes sociales se convirtió realmente en un meme, #MarcaEspaña es un meme. Entonces eso tiene la parte positiva de que caló, y ahora incluso ya somos España Global pero la gente no concibe, la gente sigue hablando de Marca España, y muchas veces vamos y es "Ah, los de Marca España" y el concepto caló muchísimo en la sociedad española es Marca España.

El principal reto es haber conseguido que la gente utilice el hashtag de manera positiva. O sea, no hemos ganado la batalla ni se ganará jamás, porque ya te digo que es un meme y contra eso no puedes hacer nada. Pero que la gente diga "Esto es Marca España, esto sí es Marca España", o sea que la gente sí utilizara también ese concepto, esa dualidad de negativo-positivo y de decir que "Oye, esto es Marca España". Cuando pasaba algo bueno la gente sí empezara a utilizarlo y también se convirtió en un concepto de esto es Marca España, como diciendo que esto sí de verdad... Ese reto yo creo que fue de los... Yo creo que sí se consiguió a pesar de ese muro que teníamos ahí, que era estrellarse contra la pared, porque el cambiar eso ya se hizo algo imposible. Yo creo que ese fue el principal reto y que yo creo que sí se consiguió y ha sido un término que yo creo que se va a quedar siempre en el ideario colectivo del país. Yo creo que sí que lo conseguimos.

16. ¿Se comunica lo mismo en todas las redes sociales? Has mencionado Twitter, Facebook, Instagram recientemente, también está YouTube... ¿se adaptan mensajes a cada red social?

No, se hacían diferentes *copys*, tanto para Twitter como para Facebook eran diferentes, bueno al principio porque cuando empezamos teníamos también los 140 caracteres y en Facebook se daba un poquito más de información y los mensajes eran un poco más amables y, aunque el tono se cambió mucho en Twitter, porque al principio era como muy serio, porque aquí se le tenía mucho miedo a Twitter. Pero también a raíz de lo que pasó con Gafo, con el detalle que pasó de redes sociales. ¿Eso no lo sabes?

No, la verdad que ahora no caigo.

Pues eso está en Wikipedia de Marca España. Eso fue un detalle que hubo un problema con una persona que trabajó aquí, que hizo un comentario en su Twitter personal respecto a Cataluña, creo que fue porque pitaron un partido o algo así e hizo un comentario pues, no sé. Realmente no sé lo que puso exactamente, pero vamos si buscas en hemerotecas lo encontrarás porque salió bastante en prensa. A esta persona la destituyeron y aquí se planteó cerrar Twitter, aunque no había sido nuestro perfil oficial ni nada de eso, pero se le cogió muchísimo miedo, a pesar de que aquí no se había hecho nada y aquí además se andaba siempre con pies de plomo en todo lo que se decía y en todo eso. Y fue como... le tenían muchísimo miedo a las redes sociales.

Entonces se cambió muchísimo el tono en Twitter, porque se tuiteaba poquísimo, al principio se hacía un tuit, con algo que salía en la web, o lo que sea, pero se cambió mucho y se ganó mucha inmediatez, en utilizar el hashtag, en meternos en conversaciones, o sea, en estar en las conversaciones del día y tal, se cambió mucho la manera de trabajar.

Pero sí, no era un tono distinto, ni una manera, se hacían *copys* diferentes, se hacían *copys* más largos para Facebook. Instagram eran textos así más currados en el sentido de muchas curiosidades, muchas pequeñas historias, cosas así, se trabajaba de maneras diferentes. Por ejemplo, Instagram los contenidos iban totalmente aparte del resto de calendarios, los calendarios se hacían, estaba el calendario de contenidos de la web, el calendario de contenidos de actualidad, e Instagram iba por otro lado. Porque trabajábamos con escalas cromáticas, cada mes un color, y entonces pues nada, era un poco de hacer *brainstorming*, lo hacíamos con dos meses de adelanto y ver un poco pues, el naranja, qué hay, pues la naranja de Valencia, etc. Y se iban solicitando las fotos y a medida que iban llegando, pues se iba planteando el calendario de contenidos y de publicaciones. Pero sí, Instagram sí se trabaja de manera diferente, pero Twitter y Facebook iban un poco a la par.

17. ¿Y YouTube?

YouTube, tuvimos una época que se hacían bastantes vídeos de todas las cosas a las que asistíamos, se hacían pequeños vídeos pues de vamos a FITUR, o vamos a yo qué sé, a

cualquiera, a una feria, o a un encuentro de start-ups o lo que sea, pues se hacía un poco de cobertura de todo ese tipo de vídeo, porque vimos que realmente los vídeos funcionaban muy bien en redes sociales, los contenidos que tú ponías con un pequeño vídeo o lo que sea, pues realmente tenía mucha más repercusión, entonces pues apostamos por el tema de vídeos pequeños y vídeos específicos para redes sociales, o por ejemplo, se hacía una versión más cortita para redes y una versión un poquito más larga para YouTube.

Iba todo muy a la par de contenidos que se iban mostrando de diferentes maneras en las redes sociales, pero lo que era el calendario y el calendario conversacional era muy común de todas las plataformas.

18. ¿Qué beneficios obtiene Marca España de la presencia en las redes digitales?

¿Hay alguna red social que considere que beneficia más que otra?

Ya te digo, que beneficios es que, si no estamos en redes sociales, no existimos realmente. Bueno, realmente existiríamos, porque ya te digo, el hashtag, a pesar de nosotros, existe y existirá y ahí tiene su recorrido. Yo creo que también un poco la manera de contrarrestar eso fue el tener mucha presencia, el poner siempre nosotros noticias positivas y poner siempre el hashtag, que cuando tú dabas al hashtag de Marca España pues al principio era eso, todo eran problemas, problemas y problemas, y las cinco noticias positivas eran las que habíamos escrito nosotros, y al final fue cambiando un poco eso. A pesar de que obviamente seguías estando en la conversación negativa.

Realmente, el meme era algo ajeno a nosotros, porque nunca se ponía #MarcaEspaña de "El Alto Comisionado lo ha hecho fatal", bueno alguna vez que alguna entrevista se le criticó mucho, sí. Pero era todo ajeno a lo que era la institución y nuestra actividad, o sea, nunca se utilizó el #MarcaEspaña en plan negativo para algo que hubiera hecho Marca España, o que hubiera comunicado Marca España, siempre era para cosas ajenas a. Entonces... no sé de qué te estaba hablando, cuál era la pregunta [risas]

De si había alguna red social que beneficiara más que otra.

En Facebook sí, yo creo que era donde se generaba mucha más conversación y había muchísima más interacción y la gente por privado nos escribe un montón de gente y se contestaba, o sea, el tema de los privados y eso siempre, siempre se ha contestado. Había gente que, era súper curioso, nos escribía en plan, yo qué sé, para preguntarnos cosas súper peregrinas, de, yo qué sé, de un... Cómo se llama esto, de los sefardíes nos escribió una vez uno preguntándonos por la ley esta de la nacionalidad que se le concedían a los sefardíes que se fueron de España y nos llegaban preguntas así de "vivo en no sé dónde y tal" y como que a través de nosotros canalizaban como mucha preocupación y nos preguntaban absolutamente de todo, y se les intentaba dar una respuesta de decir "pues mira, dirígete a no sé quién y tal" y yo creo que a través de ahí se hizo como una labor graciosa también. Y donde había realmente más interacción en Facebook, desde luego. Sí había mucha actividad.

19. ¿Cómo valoras las sinergias que han existido entre la Oficina, las instituciones, las empresas, personalidades...?

Pues la verdad es que súper bien. Yo que he vivido un poco todo el proceso, aunque entré en 2014, pero he visto un poco cómo han cambiado las cosas. Al principio, la gente que venía aquí realmente era gente, siempre ha sido gente súper convencida, o sea, súper convencida de la imagen de España, de esto hay que promocionarlo, de lo que hacéis es súper importante, y de ver al principio pues que venía mucha menos gente y cómo fue evolucionando. Al principio a lo mejor tenías tú que ir, aunque tampoco mucho, pero tenías que ir a buscar, o apoyar algo o lo que sea y después venía, pero, un montón de gente, porque veían que realmente el trabajo que se hacía de promoción y de comunicación de temas se valoraba y a la gente le gustaba, entonces pues había, al final del periodo del Alto Comisionado, venían muchísimas entidades y la relación con ellas siempre fue estupenda.

Además de gente que a lo mejor los apoyamos al principio, cuando a lo mejor no los conocía nadie, ferias a lo mejor pequeñas que empezaron, yo qué sé, el World Football Summit, o cómo se llama la... La South Summit aquí de start-ups y tal, que empezamos al principio cuando no tenían apoyo institucional ninguno, y nos presentaron el proyecto. Y de, por ejemplo, los chicos del Hyperloop, gente que empezó justo cuando estaba

empezando, que nos presentaban proyectos súper chulos de decir "ostras, esto seguro que va a triunfar", y después era gente que se han convertido en... Por ejemplo, el World Football Summit, que ahora tienen en Asia, y tienen en todos los sitios y tal.

Y claro, la relación con nosotros era muy cercana porque empezamos con ellos desde el principio y lo bueno es eso, que ya después parece que se convierten en grandes y ya pasan de nosotros, pero no, valoran y valoraban que desde el principio se les hubiera prestado atención y se les hubiera prestado apoyo, el apoyo institucional que realmente era muy poco, porque nosotros no teníamos presupuesto, pero el poder, a través de nosotros, llegar a otro tipo de organismos, o que el Alto Comisionado pues le hablara o canalizáramos un poco esa ayuda que necesitaban de, yo qué sé, a través de Acción Cultural, que nos presentaba proyectos, de decir "nosotros no os podemos ayudar, pero a lo mejor a través de Acción Española, de Cooperación, de Acción Cultural, de lo que sea", les pasábamos los contactos, les poníamos en comunicación. Era un poco esa manera de ir llevando proyectos de un lado a otro y poner en contacto a gente que necesitaba en ese momento ayuda y que después se ha visto que la elección de proyectos que se hizo aquí era una elección acertada porque la mayoría de las cosas eran cosas que han triunfado.

20. ¿Crees que se han obtenido los resultados esperados cuando se inició la andadura del Alto Comisionado?

Es que yo creo que a él no se esperaba nadie, porque a él le dijeron un poco "Búscate la vida", o sea le dieron muy pocas directrices de lo que tenía que hacer. Entonces, yo creo que lo que se convirtió Marca España sí fue un triunfo. O sea, el proyecto, la gente le tiene muchísimo cariño, o sea, lo que se consiguió, yo creo que los objetivos... Es que el problema que tuvo y que siempre ha tenido fue el tema del presupuesto, o sea, el pedirle explicaciones y pedirle resultados a un proyecto al que no se le ha dotado nunca de presupuesto, y que siempre que teníamos que hacer una cosa siempre era a base de "oye, que es que queremos hacer un acto, pero es que no tenemos dinero para pagar el sitio y no tenemos dinero para pagar el cáterin", ¿sabes? Ese tipo de hándicap todo el tiempo a la hora de hacer cosas, se hicieron un montón de cosas, se hicieron muchísimos actos, muchísimos actos de comunicación, los viajes que hacía siempre el Alto

Comisionado, la labor de agenda que se hacía desde aquí, de contacto con las embajadas, de encuentros que tenía con empresarios a todos los sitios que iba, tanto de empresarios españoles, como de empresarios extranjeros, él hacía yo creo que una labor súper importante en ese sentido. Siempre se le organizaban encuentros de prensa, siempre daba entrevistas donde iba, entonces él hizo bastantes viajes y siempre se le montaba una agenda de actos, de encuentros y de comunicación súper, súper completa.

21. ¿Qué papel cree que ha jugado el ACME y la Oficina en los buenos resultados obtenidos en los rankings de medición internacionales?

No lo sé. O sea, el presuponer por nuestra parte que subimos un montón en, por ejemplo, el Reputation Institute, pues sí, puede que tenga, pero eso es muy complicado de medir. O sea, me gustaría pensar que sí tuvimos algo que ver y que esa subida de la reputación o de la imagen sí tiene que ver. Los índices, desde que empezó, todos han subido. ¿Pensar por nuestra parte que ha sido por lo que hemos hecho en la Oficina? ¿Sin dinero además? Pues no sé si es muy presuntuoso por nuestra parte pensarlo, pero bueno, realmente, por ejemplo, la valoración económica que hace... No sé quién era, el ranking este que no es el Reputation, no recuerdo cuál es...

¿Brand Finance?

El Brand Finance. Tú ves desde que empezó en 2012 hasta ahora, o sea, es que casi se ha duplicado el valor de la marca, de la marca país en el exterior. Es muy complicado, sobre todo por, ya te digo, porque no tuvimos la oportunidad, porque no teníamos dinero para hacer acciones fuertes fuera. Por ejemplo, una de las únicas acciones internacionales fuertes que hemos hecho fue la del videomapping en Berlín, y el videomapping en Berlín, los resultados que tuvo el Barómetro de Elcano del año siguiente de la opinión de los alemanes sobre España subió un montonazo. ¿Es por el mapping que hicimos? Pf, pues no lo sé, a lo mejor los cuatro que pasaron por la Platz y se quedaron a verlo y dijeron "Ostras, pues los españoles a lo mejor no son tan catetos".

No lo sé, o sea, ese tipo de mediciones, y ya te digo, ese tipo de acciones, son difícilmente medibles y nosotros no hemos podido hacer nunca una campaña como la de Great Britain, que pueden medir realmente impactos y pueden medir medios y pueden medir

dónde se puso y pueden medir en qué periódicos internacionales salió y eso es más medible. Porque la cuantificación y los resultados de eso es mucho más etéreo, pero si tuvimos que ver con la mejora de los datos, yo quiero pensar que sí, desde luego, pero es muy complicado demostrar eso.

22. ¿Cómo valora la actuación del ACME y de la Oficina desde su creación?

Pues el Alto Comisionado es una persona totalmente convencida de lo que hacía y el proyecto yo creo, sinceramente, que el proyecto era él. O sea, era su convicción y su manera de hacer las cosas, una persona súper tranquila, yo nunca jamás le escuché una voz encima de otra ni nada, y era una persona a la que la gente le apreciaba muchísimo, entonces, y, a parte, es súper gracioso porque siempre que entrabas a hablar con él de lo que fuera o de lo que sea, siempre él es una persona que tiene una cabeza prodigiosa, porque ha tenido una vida muy intensa, conoce a todo el mundo, y tiene anécdotas con todo el mundo, entonces yo qué sé, de ponernos a hablar de cualquier cosa, y él ha vivido eso de primera mano, y lo sabe y, o sea, es una persona que es muy valiosa por sus vivencias. Yo creo que el 90% del proyecto ha sido él, de su riqueza de vivencias, de contactos y de inquietudes, o sea, es una persona que todo le interesaba, con muchísimo entusiasmo, y yo creo que eso era lo que hacía el proyecto y hacía que viniera la gente y entrara aquí y se sintiera escuchado y querido. Como nosotros siempre decíamos "A ese hay que darle cariño", o sea cariño en el sentido de que los tenemos que cuidar y que la gente que venía aquí siempre se ha sentido muy querida, entonces yo creo que esa era la parte del éxito del proyecto, desde luego.

23. ¿Qué opinión le merece la comunicación en redes sociales de la Marca España?

En redes sociales, pues ha habido varias fases, pero yo creo que en la última fase iba todo muy rodado y yo creo que cogimos muy buen sistema de trabajo y muy buen ritmo de todo lo que hacíamos. Yo creo que se hizo un equipo muy competente y que trabajábamos muy bien. Estaba todo muy hilado, lo que te decía de todas las cosas que hacíamos, pues proyectos, todo revertía en comunicación y todo era un proceso que se llevaba muy rodado. Se ha trabajado muy bien, la verdad.

24. ¿Cómo cree que será el futuro de Marca España, ahora España Global, con la dotación de un presupuesto propio?

Hombre, si hay presupuesto y se utiliza bien, entiendo que tendremos la posibilidad de hacer más cosas, lo que pasa que también la estrategia que quieran seguir. Que de momento no está tampoco muy definida.

Por nuestra parte, la entrevista ha terminado, pero le dejamos espacio por si desea añadir algo.

Pues no sé, que me da pena el cambio, me da pena porque creo que era un proyecto que era súper chulo y sobre todo alejado de ideologías políticas, o sea, yo creo que el valor de este proyecto era ese, que cualquier persona que viniera podía sentirse respaldado, y yo creo que eso es lo que más ha cambiado.

Pues Sra. Lara, le agradecemos su tiempo y su amabilidad y le deseamos lo mejor en lo personal y en lo profesional.

9.1.6. Entrevista a D^a. Olga Kolotouchkina

Fecha: 27 de marzo de 2019.

Esta entrevista realizada a D^a. Olga Kolotouchkina, profesora de branding, comunicación y publicidad en la Universidad CEU San Pablo, doctora en Comunicación Empresarial e Institucional por la Universitat Jaume I de Castellón, con un amplio listado de publicaciones relacionados con las marcas territorio, ya sea *city branding* o *country branding*, su importancia o sus beneficios, entre otras cuestiones, se encuadra dentro de la investigación para la tesis doctoral del investigador titulada *La construcción de la Marca España a través de las redes sociales: el caso del Alto Comisionado para la Marca España en Facebook, Twitter y YouTube*.

Esta entrevista se realiza como parte del estudio de investigación, es decir, una entrevista que cuenta con el objetivo de extraer información con la que enriquecer el posterior análisis de contenido. Con ella se pretende recabar la opinión del entrevistado como investigador y experto en la gestión y construcción de marcas territorio.

Sra. Kolotouchkina, muchas gracias por su amabilidad y disposición.

La entrevista se estructura en dos partes, en la primera empezaremos hablando de marca país en general, su comunicación y otras cuestiones adyacentes, para, posteriormente, centrarnos en el caso de la Marca España, el ACME y sus características.

1. Fruto de su experiencia en la investigación en torno al *branding* y al territorio, ¿qué entiende usted por marca país?

Hombre, es una definición muy compleja, porque no tiene nada que ver con las marcas comerciales o marcas corporativas. Es un constructo que refleja la complejidad histórica, cultural, geográfica de un territorio y, al mismo tiempo, la complejidad de los públicos a los que este territorio se expone y a los que pretende convencer de las bondades o las ventajas.

Podríamos decir que es la suma de percepciones de los múltiples y variados públicos de interés que tiene un territorio.

2. ¿Cree que una marca país fuerte es importante?

Por supuesto, por supuesto. Los países que tienen marca relevante, consolidada, admirada, ayuda muchísimo. Ayuda muchísimo a los gobiernos a conseguir sus propósitos en el complejo mercado geopolítico, ayuda muchísimo a las empresas a abrir nuevos mercados y conquistar nuevos consumidores, ayuda a los ciudadanos a conseguir oportunidades tanto laborales como sociales en otros territorios... Y ayuda en general al bienestar del país, porque la ciudadanía, que es el principal target de cualquier territorio, cuando está feliz, satisfecha, es fundamental.

3. Has mencionado algunos ámbitos, política, economía, ciudadanía... ¿Para qué ámbito la considera más importante?

Es que es muy difícil dar prioridad a alguno, porque realmente la reputación es como un puzzle que refleja la consistencia de la actuación de todos los ámbitos. No puedes ser muy fuerte en la política y no ser relevante en cultura o en economía o en actuaciones sociales. Entonces es un equilibrio que hay que mantener.

Y hacia este propósito realmente, desde mi punto de vista, es donde tienen que tender todas las actuaciones en el ámbito de marca país. No se puede descuidar.

4. Y desde el otro lado, ¿Qué ámbito considera que influye más en la construcción de la marca país?

Hombre, yo creo que las autoridades, el Gobierno en este caso del país, tiene que liderar este proyecto, pero no puede liderarlo de una forma aislada o independiente de los otros grupos políticos, de los actores sociales, de los agentes económicos, porque tiene que ser un *Think Tank*, un grupo muy multidisciplinar y que refleje realmente cómo es el país y cuáles son sus puntos fuertes.

A veces carecemos de esta percepción y este entendimiento.

5. ¿Qué papel cree que juega la comunicación en la marca país?

La comunicación es fundamental, porque no se comunica o lo que no es visible en este mundo en el que vivimos, no existe realmente. Por lo tanto, hay que comunicar, hay que nutrir de contenidos, pero hay que ser también muy creativo. No puedes ser dogmático, en el sentido de que hay que comunicar, pues comunico y transmito. Tienes que pensar cuál es la forma más efectiva e impactante para conseguir tus objetivos.

6. La comunicación actual viene marcada por el desarrollo de internet (y más recientemente de las redes sociales) ¿Cómo cree que influyen, o que deberían influir, estas tecnologías en la marca país?

Pues las redes sociales, internet en general, los medios de comunicación digital, son el principal canal, actualmente, donde la gente se informa, donde busca primeras referencias si desconoce algo, y, sobre todo también, donde acude a revalidar, o contrastar, sus hipótesis iniciales. Buscamos confirmación, pero no buscamos confirmación por parte del gobierno. A veces es más importante para nosotros lo que pasa y lo que piensa y lo que opina nuestro círculo más cercano, la gente como nosotros, por lo tanto, también hay que tener en cuenta que los contenidos generados por los ciudadanos son los que más relevancia adquieren en este sentido.

7. Una de las ventajas que tiene el país ahora es que se comunica directamente con los ciudadanos. ¿Crees que una marca país debe dialogar de tú a tú con ellos o que es más prudente mantener las distancias?

Yo sería partidaria de abrir totalmente las redes a los ciudadanos, porque cada uno puede contribuir o comunicar. A mí uno de los casos que más me llama la atención y admiro, tanto por la valentía como por la creatividad que ha demostrado es el caso de Suecia. No sé si lo has estudiado, pero deberías echarle un vistazo. Una campaña que se llamaba *The Swedish Number*, el número sueco, y esta campaña estaba liderada, no tanto por el Gobierno, sino una parte del Gobierno, que es la autoridad turística que querían posicionar a Suecia como un destino relevante en siete mercados europeos donde creían que carecía un poco de relevancia a nivel de percepciones.

Entonces crearon una campaña donde los ciudadanos de estos países podían llamar a un número gratuito y al otro lado podía contestar cualquier ciudadano sueco que

participase en la campaña de forma voluntaria. Desde estudiantes, jubilados, profesionales, autónomos, hasta el Presidente del Gobierno, que contestó a las llamadas de la gente que llamaba y que quería simplemente preguntar cuál es la mejor época para visitar Suecia, cuáles son las costumbres, a qué hora cenáis... Preguntas a lo mejor muy triviales, pero que en el fondo son las que más nos importan si vamos a visitar un país. O entender cómo es el sistema de educación pública si voy a viajar ahí a vivir o a trabajar y tengo una familia.

Entonces esta interacción tan espontánea, tan fresca, no mediatizada por el Gobierno, sino simplemente crearon una especie de red de embajadores, pero que era libre, cada uno podía apuntarse, y fue una de las campañas más eféticas. Te recomiendo mucho que le eches un vistazo porque es un caso paradigmático.

8. Esas podrían ser potencialidades de las redes sociales, ¿consideras que también tienen riesgos?

Hombre, depende de qué límites queremos poner, si es que queremos establecer límites en las redes sociales. Porque en el fondo asumimos también que es la forma también de la opinión pública democrática, donde cada uno puede exponerse. La proliferación de *fake news* es bestial, lo sabemos, y además se propagan de una forma mucho más rápida que las noticias verdaderas. Esto puede ser un riesgo. Pero siempre que seamos capaces de contrarrestar con argumentos, con hechos, con datos, no veo por qué tiene que haber riesgo.

9. Aunque al final el caso español ha estado latente a lo largo de las preguntas generales, pasemos ahora al segundo bloque. ¿Por qué cree que necesitaba España a la Marca España en el año 2012?

Desconozco francamente por qué nace en el año 2012, eso lo podrán decir mejor los que estaban liderando ese proyecto. España siempre tenía una relevancia, lo que pasa que a lo largo de muchos años estaba anclada en la percepción de un país como destino turístico. De sol y playa. Y probablemente, la gente que lideraba el proyecto, representó un poco la corriente que se dio cuenta de que había que jugar con otros valores para construir la reputación de un país sólido, industrial, con innovación empresarial

importante, responsable. Siempre está saliendo, por ejemplo, la solidaridad de los españoles en el tema de transplante de órganos, donaciones, etc.

Estaba muy bien intentar equilibrar. Lo que pasa es que la forma en que se ha hecho al fin y al cabo, desde mi punto de vista, ha sido demasiado oficial y estructurada. Echo en falta, solamente el ver lo que se está haciendo en otros países, Japón por ejemplo, Tokyo, la forma en la que han conseguido involucrar a los ciudadanos, convirtiéndoles a ellos en embajadores de marca país o de ciudad en este caso. Creo que el caso español carece un poco de frescura. Es correcto. Pero se queda ahí. Es como un buen alumno, que estoy clavando la teoría pero a nivel de profesión práctica a mí me falta un poco de convicción.

10.Desde su experiencia, ¿diría que nuestra imagen, tanto interna como externa, es buena?

La Marca España, a lo largo de los muchos años, en los estudios que se están realizando, entre ellos el Instituto Elcano o Interbrand por ejemplo participa mucho en estas valoraciones, se asocia principalmente a los equipos deportivos, que son los que más lideran nuestra imagen, y a productos de alimentación. Y es una pena. Porque realmente el bagaje es mucho más importante y está más escondido.

Pero ahí también hay que hacer una reflexión, porque tú ahora estás estudiando la composición de la Marca España. Está respaldada por instituciones públicas, como Turespaña, como Instituto Cervantes, que representan y están realizando una gran labor en la promoción de la imagen y de contenidos relacionados con España. Pero echo mucho en falta, representación de las grandes marcas de diferentes sectores. Por ejemplo, las marcas de moda, fashion. Tipo Zara, Mango, Desigual, Camper... No están representadas ahí. Inditex aparece como una de las organizaciones o empresas que están respaldando, pero estas empresas que podrían ser realmente embajadoras de diseño, de cultura, de saber hacer español, esconden su origen.

En un estudio que estoy realizando ahora mismo, precisamente sobre la percepción del país de origen de algunas de las marcas en el sector de la moda, demuestra que Uniqlo, una marca japonesa que está aterrizando en España, no sé si la conoces. Muy similar a Zara, es el mismo sector. Llevan con orgullo la bandera japonesa. "Somos de Tokyo,

representamos el diseño de Tokyo, el origen japonés...". La gente asocia a esta marca con Japón. GAP, Abercrombie, Hollister... La gente asocia. Pero Zara muy poca gente sabe que es española. En el mundo. Porque estoy haciendo este estudio en Estados Unidos, Rusia, Japón, Reino Unido, cinco mercados más España, para contrastar. Muy poca gente sabe que es española y teniendo más de 1.000 tiendas en el mundo, imagínate qué contribución podría hacer. Porque la percepción sobre un país a veces se produce a través de estos pequeños detalles, porque empezamos a admirar algo y de pronto descubrimos que viene de este país. Además de los estereotipos que podemos tener y acumulados en nuestro imaginario.

11. Has mencionado el deporte, la gastronomía... ¿Cree que esos son los valores que más nos benefician en el extranjero?

Ahora mismo sí. Es por donde más se reconoce. De hecho, otro estudio que hicimos, centrado más en Madrid, sobre los destinos más relevantes para visitantes, digamos, altamente educados y con alto poder adquisitivo para visitar, en Madrid era el Estadio Bernabéu. El Estadio Bernabéu y Las Rozas Village, porque están los precios más ventajosos que si los compras en el centro... Sorprende. Sí aparece para la gente que sabe pues El Padro, otros museos... Pero mucho más abajo.

12. ¿Cómo valora las sinergias entre el ACME y las instituciones, empresas, personalidades...? ¿Cree que podrían haberse aprovechado mejor de otra forma?

No sé realmente cómo han sido, habría que verlo. Sé que se han hecho muchísimos eventos. La labor de Carlos Espinosa de los Monteros ha sido muy interesante precisamente para aglutinar este tejido empresarial. Lo que pasa, los entresijos, sabrán ellos mejor para contarte y el impacto es a quién se dirigen estas acciones.

Yo lo que te comento es mi percepción cuando veo, por ejemplo, la página web. Que es el primer canal donde puedes encontrar la información. Pero si comparas este canal con por ejemplo lo que está haciendo Suecia, son lenguajes y narrativas totalmente diferentes. Y de hecho yo me pregunto ¿a quién está dirigida realmente Marca España? ¿A los políticos de España? ¿O a los partidos españoles como para decir "estamos

haciendo nuestra labor ahí"? Porque veo un discurso más interno que externo. Cuando lo analices podemos contrastarlo. Porque hay que hacer un análisis de contenido.

13. Precisamente sobre la web que ha mencionado, y sumando las redes sociales que tiene, sumado a lo comentado sobre el caso de Suecia ¿cree que se tendría que haber hecho de alguna otra forma la comunicación?

Yo echo en falta, pero también entiéndeme, además de estudiar *city branding* o *nation branding*, yo vengo del ámbito corporativo, comercial, o del ámbito de la comunicación corporativa o publicitaria, y yo echo en falta la frescura. No la veo reflejada. Veo contenidos muy formales. Y tanto para una empresa que esté pensando en instalarse en España como para un emprendedor que esté considerando venir a España, creo que hacen falta también otros matices que, digamos, reflejan la experiencia. Echo en falta, de alguna forma, el elemento experiencial en estos contenidos, los veo demasiado correctos.

Habría que ver, sería muy interesante contrastar con los públicos a los que se dirigen estos mensajes, cómo lo perciben ellos.

14. ¿Qué cree que ha aportado el ACME a la gestión de la Marca España?

Pues probablemente ha ayudado al aprendizaje interno, por parte de los líderes de España de que hace falta un compromiso, un acuerdo, para promover la imagen exterior. Porque siempre pasamos como por unas fases también ¿no? De reconocer que algo es relevante. Probablemente ha sido el primer intento de aunar las fuerzas y de ver cómo se puede gestionar. Pero yo creo que todavía estamos al principio del camino, queda mucho por recorrer.

15. En cuanto a la comunicación, ¿cree que se ha aportado una buena base para el futuro?

Es correcta, es correcta. Porque la imagen de un país no se crea exclusivamente por la comunicación, es una de las herramientas. Los grandes eventos, tipo los Juegos Olímpicos, son los que canalizan un poco la atención mundial. Personajes, celebridades, por ejemplo.

Bueno, ahora el Reino Unido está muy asociado a todo el conflicto relacionado con el Brexit y, un poco, ha disminuido. Pero todo lo que estaba haciendo la familia real británica por la imagen, sobre todo, las nuevas generaciones de la familia real británica. Eso es brillante. Para canalizar precisamente la innovación, el dinamismo, también han aprovechado los Juegos Olímpicos de Londres 2012, han cogido el tren. Ahora se les ha caído un poco, pero era un planteamiento muy interesante.

Lo mismo está pasando en Holanda, con la familia real holandesa, su frescura, su cercanía, su empatía, pero también muy unido a la estrategia de *city branding* de Ámsterdam que lleva desde hace 15 años trabajando mucho para posicionar la ciudad, no como un destino turístico, porque ya están saturados de turistas, sino como un destino muy relevante para atraer empresas, inversores, emprendedores... Han hecho un manifiesto muy consistente acompañado de una serie de ventajas fiscales y beneficios para los residentes de otros países que hacen que el hecho de trasladarse a Ámsterdam, un destino ideal. Reducciones fiscales durante los primeros días, un centro especial que han creado en Ámsterdam para facilitar todos los trámites.

Yo, por ejemplo, soy extranjera, llevo muchos años aquí. Al principio para conseguir todo el tema de permisos de trabajo, de estudios... Yo estudié aquí la carrera, empecé a trabajar y tuve que pasar por este proceso. Era una pesadilla y sigue siendo una pesadilla para lo que me está contando la gente. Pues en Ámsterdam hay un departamento especial que en un día solucionan todos estos temas para la gente que viene de fuera. ¿Cómo percibes el país después de esta efectividad o eficacia? Empiezas a admirarlo. Chapó. Porque me puedo centrar en lo que me interesa y no obsesionarme con los trámites.

16. Has mencionado las casas reales de Reino Unido y Holanda, ¿cree que quizás en España podría realizarse también o que las características de la sociedad española podrían hacer que fuera contraproducente?

Yo no soy especialista en este ámbito, te comento un poco desde las percepciones generales. La Casa Real española está haciendo una gran labor pero quizá les falta también este toque de frescura, de cercanía, o incluso de improvisación. A veces creo

que en España la gente está demasiado encasillada, y en el fondo el carácter español es muy espontáneo, muy fresco, es la cultura latina.

17. ¿Cómo cree que será el futuro de Marca España, ahora España Global, con la dotación de un presupuesto propio y su mayor rango institucional?

Claro, antes no existía ese presupuesto. Probablemente ahora tendrá capacidad de implementar más herramientas, lo que pasa que hay que saber en qué dirigir estos esfuerzos y estos recursos. Pero es totalmente cierto, porque cuando estuve precisamente hablando antes con Darío Otero [antiguo miembro del Alto Comisionado para la Marca España] y él nos contaba todo lo que estaban haciendo pues para representar a España o para dinamizar la representación y cuando le preguntábamos por el presupuesto decía que era presupuesto cero, que era el Ministerio de Asuntos Exteriores, un poco soportando el personal. Y es triste.

Desconozco cuál es el presupuesto ahora, pero sea lo que sea, ya será algo. Pero aquí, repito, tiene que haber una labor muy de, digamos, alta diplomacia, no solo cumplir con lo que dice el manual, sino pensar cuál es realmente la forma de llegar a los públicos que nos interesan. ¿Qué nos interesa? El turismo de chancas que va a Benidorm o Magaluf u otro tipo de gente que queremos atraer. Y claro, hay que hacer sinergias entre todas las acciones.

Por nuestra parte, la entrevista ha terminado, pero le dejamos espacio por si desea añadir algo.

No, creo que hemos hablado de todo. Lo que sí que te deseo muchísima suerte con tu tesis, que va a ser un trabajo muy interesante.

Pues Sra. Kolotouchkina, le agradecemos su tiempo y su amabilidad y le deseamos lo mejor en lo personal y en lo profesional.

9.1.7. Entrevista a D. Jorge Tuñón Navarro

Fecha: 1 de febrero de 2019.

Esta entrevista realizada a D. Jorge Tuñón Navarro, profesor de la Universidad Carlos III de Madrid, doctor en Comunicación y Relaciones Internacionales por la Universidad Complutense, con un extenso listado de publicaciones centrados en la comunicación internacional, las relaciones internacionales o la Marca España, entre otras cuestiones, se encuadra dentro de la investigación para la tesis doctoral del investigador titulada *La construcción de la Marca España a través de las redes sociales: el caso del Alto Comisionado para la Marca España en Facebook, Twitter y YouTube*.

Esta entrevista se realiza como parte del estudio de investigación, es decir, una entrevista que cuenta con el objetivo de extraer información con la que enriquecer el posterior análisis de contenido. Con ella se pretende recabar la opinión del entrevistado como investigador y experto en la Marca España.

Sr. Tuñón, muchas gracias por su amabilidad y disposición.

La entrevista se estructura en dos partes, en la primera empezaremos hablando de marca país en general, su comunicación y otras cuestiones adyacentes, para, posteriormente, centrarnos en el caso de la Marca España, el ACME y sus características.

1. Fruto de su experiencia en la investigación en torno a las relaciones internacionales, ¿qué entiende usted por marca país?

Bueno, vamos a ver, sobre esto evidentemente puede haber muchas definiciones teóricas, o como lo queramos ver, pero sencillamente marca país tiende a ser, o marcas territorio tienden a ser las labores de estrategia de comunicación pública, de diplomacia pública, como lo queramos llamar, por las cuales se trata de proyectar al exterior la imagen de un territorio para poder obtener unos réditos futuros que tengan que ver con la ubicación, o con la posición geopolítica, de ese territorio a escala regional, nacional, continental, global, etc.

Por lo tanto, se trata simplemente de tratar de reposicionar o de posicionar mejor un territorio, normalmente los países, pero también pueden ser las comunidades

autónomas, las regiones o las entidades supraestatales como la Unión Europea, para que dentro del tablero global o del tablero nacional, pueda tener una posición de partida más beneficiosa para sus propios intereses.

Al final, queramos o no, y no todo el mundo lo admitirá, pero todo esto tiene, al menos desde detrás, una vertiente económica importante, queremos tener una... reposicionar, o tener una posición de partida mejor porque al final queremos obtener unos réditos económicos ¿no? Subyace de cualquiera de las maneras.

2. ¿Para qué ámbito la considera más importante? Político, económico, cultural, social... Todos...

A ver la cuestión está en que deberían ser ámbitos entrelazados. Evidentemente si a un país le va bien en temas de cultura, en temas de deporte, en temas de política... es complicado que le vaya mal económicamente. Podemos tener el ejemplo que nos rompería esta teoría sería lo que pasó con España durante la crisis económica cuando ganaba el Mundial de Fútbol, pero luego estaban a punto de rescatarnos, o nos rescataron dos años más tarde, o el mismo año que ganaban la Eurocopa.

Hombre, vale, digamos que aquí hay dinámicas que tampoco están siempre ligadas. Hubo una generación de deportistas que, en este caso en fútbol, probablemente irreplicable o que tendremos que dejar una serie de años, que se dio justo en un momento de una crisis país bastante pronunciada. Pero por lo general son factores que se conjugan y que suelen ir de la mano.

¿Cuál es el problema? A mi juicio es que las estrategias de marca país, sobre todo si nos referimos al caso español, no han sido prácticamente tenidas en cuenta, o no se han tenido en cuenta seriamente, no se han desarrollado estrategias de marca país de forma orquestada, de forma organizada y de forma seria en los últimos años. Y no se ha hecho porque no se ha considerado que las estrategias de comunicación política de marca país fuesen una prioridad para los países. Y esto tiene que ver con las dinámicas del país, por nuestra poca querencia por aprender idiomas, por proyectarnos al exterior, etc. Hemos tenido, salvo el actual presidente, los anteriores presidentes tanto de izquierdas como de derechas que hacían gala de no saber idiomas. Claro, evidentemente, qué proyección

pública o qué interés por la proyección internacional van a tener Estados cuyos presidentes del gobierno en el caso español, primeros ministros en otros Estados, no tienen ningún interés por salir al exterior, porque ellos consideran que van a renovar sus asientos, o sus sillas, sus poltronas, como presidentes del Gobierno a escala interna, y que para eso no necesitan ninguna proyección exterior.

Bueno, pues evidentemente en España existía un déficit absoluto de interés por una proyección exterior seria. Todo esto podemos decir que queda un poco revertido en el año 2012 cuando, efectivamente, Rajoy se da cuenta de que esto es un desastre cuando sale aquella portada del *The Economist*, cuando dice lo del "S-pain" que se caía el país ¿no? Y cuando salen *New York Times*, me parece que era también, aquel señor rebuscando en la basura. Que evidentemente esto era una cuestión estereotipada porque esto sucede en todas partes y estoy seguro que en los suburbios de Washington y de Nueva York pasa igual, pero bueno en ese momento se reflejaba una situación de un país que, literalmente, como la portada del *The Economist*, estaba cayéndose en pedazos, y entonces claro, aquí se dio cuenta, pero él optó por una estrategia de marca país fruto de la necesidad, de la coyuntura, no fruto de una estrategia diciendo "vamos a hacer una política pública de marca país porque me interesa", no, era "me veo con la soga al cuello y necesito hacer algo, vamos a ver si esto funciona".

Era una estrategia que podemos discutirlo, pero bueno, coste cero, neoliberal, sin contar con el resto de los partidos, el resto de las sensibilidades del país, etc. Por lo tanto, digamos que en España no ha existido una estrategia política de comunicación de marca país establecida más allá de una necesidad concreta en un momento oportuno.

3. ¿Qué ámbito considera que influye más en la construcción de la marca país?

A ver, la cuestión es que todas esas dimensiones son como dimensiones de un todo, las patas de una mesa, dimensiones de una realidad, que deben ir de la mano. Entonces, cuál pesa más, no podemos obviar que luego todo esto se hace para obtener unos réditos económicos, pero también es verdad que existen una serie de intangibles, ser bien valorados fuera de nuestras fronteras te da una serie de intangibles que luego te

permiten cerrar una serie de acuerdos comerciales, que luego te permiten albergar citas deportivas, culturales, etc.

Es decir, va todo de la mano, sí que es verdad que tú has incluido un aspecto que es muy importante, que como bien sabemos, tiene que ver con el desarrollo de las nuevas estrategias de diplomacia pública. Es decir, si se hacen de Gobierno a Gobierno, la antigua diplomacia, o si se hace la nueva diplomacia, es decir, donde se involucra a las sociedades de los estados miembro. Yo siempre le digo a mis alumnos, cuando se van de Erasmus, que es muy importante lo que hacen cuando están fuera, porque ellos están proyectando marca país, ellos son los españoles, o los extranjeros que están aquí en España, en otro país, me da igual. Por lo tanto, ellos proyectan una marca país, entonces como proyectan una marca país, están proyectando la realidad de una cultura, de una educación... Yo siempre les digo, si yo voy al extranjero y tengo la oportunidad de dar clases en el extranjero y hago una mala clase, si lo hago mal, si hago el ridículo, voy a quedar como "mira el español este que vino", por lo tanto, de alguna manera, estoy vendiendo marca territorio, aunque a mí el estado no me pague por ello, bueno, me paga por ello como profesor de universidad pública, pero nada más ¿no?

Entonces, yo estoy proyectando una imagen de un país de forma pequeña si lo queremos ver, pero lo estoy haciendo, por lo tanto, es muy importante tener en cuenta, sobre todo con el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, que todos desarrollamos marca país y que esto no es algo que hagan solo los gobiernos, sino que son los gobiernos y las sociedades que acompañan al gobierno. Por eso es muy importante, y por eso fue un fracaso a mi juicio, el anterior modelo de marca país, que no involucraba a la ciudadanía, que era solamente un modelo neoliberal, en el cual además grandes partes de la ciudadanía quedaban fuera de esa iniciativa, todas aquellas que no tenían, que no estaban, que no defendían los postulados neoliberales, conservadores de aquel gobierno, de una parte en el *clivage* derecha-izquierda, si lo queremos ver así, y luego en el *clivage* territorial español, que sabemos que es una cuestión bastante importante, bueno pues era algo que solamente concentraba aquellos teóricos de derechas conservadores y además, si no de Madrid, de muy cerca de Madrid, de territorios muy conservadores. Es decir, no estaban contempladas otras realidades,

plurirrealidades territoriales que tenemos en este país, véase otros idiomas, gallego, vasco, catalán, etc.

Por lo tanto, esto fue un hándicap, y a mi juicio, las estrategias de diplomacia pública actuales de marca país no pueden funcionar si no es tratando de ser inclusivas para con las sociedades, y en este caso, la sociedad española tiene unas cualidades muy comunes que no tienen las sociedades de otros países, es una sociedad muy plural y muy diversa, por las cuestiones territoriales que todos conocemos, y eso no se dio en su momento.

4. Has mencionado a la sociedad tecnológica ¿qué papel cree que juega la comunicación en la marca país?

Ahora mismo es básico, es decisivo, ahora mismo siguiendo el ejemplo que te estaba dando anteriormente, todos vendemos marca territorio, ser andaluza, española, europea, etc. Y ahora mismo la comunicación lo que hace es que cualquier cosa que hagamos, para bien o para mal, pueda ser comunicada en directo, las 24 horas del día, los 7 días de la semana a cualquier parte del mundo. Con lo cual, ahora mismo, juega un papel decisivo, ya no es "bueno hacemos esto, pero no se va a enterar nadie", es que ahora mismo todo el mundo se entera de todo, en directo.

El papel es decisivo, es decir, tenemos más fiscalizadores si lo queremos ver así, tenemos más, en términos de comunicación, tenemos más *watchdogs*, es decir, controladores o *fact checkers*, si lo queremos ver ahora, que es una palabra muy de moda. Por lo tanto, el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación es decisivo para la construcción de marcas territorio, en ese sentido es completamente decisivo y no sé si los decisores públicos son conscientes de ello todavía.

5. ¿Qué potencialidades considera que ofrece internet y las redes para la construcción de marcas país? ¿Y riesgos?

Todas y todos, jajaja, pero bueno, vamos a intentar construir un poco más, porque supongo que esta respuesta tan corta no te sirve. Potencialidades y riesgos, ¿verdad? Bien. Las potencialidades son más que evidentes, nosotros acabamos de lanzar un libro que no es este de comunicación internacional, sino que es uno sobre prácticamente la

marca territorio europea, que se llama Comunicación Europea, con Dickinson, que la casa está aquí detrás. Y lo que venimos a decir, es una lástima que no lo tenga aquí delante, si lo hubiera sabido lo hubiera traído, pero bueno nuestra apuesta es, la portada y la contraportada es un perfil de Instagram y un perfil de Whatsapp, por lo tanto estamos diciendo que ahora mismo es básico poder entrar en los *smartphones* de los ciudadanos, porque realmente ahora todos llevamos un pequeño ordenador en nuestro bolso o en nuestro bolsillo, y por lo tanto la forma de llegar a la ciudadanía, prácticamente, ahora mismo es a través de las nuevas tecnologías y, en este caso, redes sociales y *smartphones*.

Con lo cual, es básico poder involucrar a la ciudadanía a través de, precisamente, las tecnologías de la información y la comunicación. Evidentemente, que esto tiene unos riesgos asociados, y los riesgos asociados son que, igual que llegamos, igual que nos metemos en la vida, incluso es hasta una intrusión o una intromisión en la vida de la ciudadanía, y esto hay que saber manejarlo porque también una excesiva intromisión puede tener sus problemas, también es evidente que nos estamos jugando más, nos estamos examinando al segundo o al minuto.

Y aquí supongo que lo has leído, porque lo suelo exponer en este capítulo, en algunas sesiones, tenemos el ejemplo maravilloso del que ahora mismo es cónsul en una ciudad... Porque lo bueno de este país es que quien hace mal las cosas, además es premiado después, y como tenemos un sistema funcional en el cual se llega a ser funcionario y aunque hagas las cosas mal no tiene consecuencias, ahora tenemos un cónsul no sé si en Melbourne o en Canberra, que es Gafo, Juan Luis me parece, que bueno ¿cuáles son los riesgos de las redes sociales? Puso aquella barbaridad en redes sociales, que la sabes tú bien, pero te la repito, aquello cuando se pitó al himno español en la ceremonia de inauguración de los Mundiales de Natación del año 2013, en Barcelona, y entonces él tuvo, él era el número 2 de la Marca España en aquel momento, y se tiró la perla de decir que, no sé si era "estos gilipollas" o "estos imbéciles" no sé lo que dijo en ese momento, "de los catalanes no merecen nada". Todo eso en redes sociales, en Twitter me parece que fue.

Bueno, los riesgos son altísimos, primero, todo esto denota el dislate de ese modelo de Marca España. Primero el reclutamiento de las élites, en este caso no políticas, sino de

las élites técnicas en este país, cómo se hace, no lo sabemos, pero evidentemente una persona con esa sensibilidad ¿cómo puede ser diplomático? ¿cómo podía ser el número 2 de la Marca España en aquel momento? Evidentemente fue despedido *ipso facto* al día siguiente, pero claro, como se hace en este país, patada para arriba, yo te despido pero ahora te doy un consulado en Melbourne o en Canberra, no sé en cuál de los dos, está en Australia, pero no sé en cuál de los dos, con dietas por desplazamiento, tal... Es decir, lo haces mal, haces una barbaridad, nos dejas quedar muy mal, nos produces problemas territoriales internos muy graves y además te damos un destino idílico en la playa en Australia.

Pues bueno, eso es lo que sucede en este país. Es una disgresión, discúlpame. La cuestión está en que es un ejemplo más que evidente de los riesgos que pueden tener, es decir, las redes sociales son una potencialidad que nos sirve, que nos puede ayudar mucho, pero ojo, que si hacemos mal las cosas, si no tenemos una buena estrategia, si no tenemos a las personas oportunas en los puestos oportunos, que esto no sé si sucede en este país o no, bueno, pues corremos riesgos muy graves. Porque esto, realmente, en su momento, se cargaba toda la iniciativa de Marca España, qué marca país quieres vender cuando estás diciendo que una parte de este país, que además es un 15% de este país, estás diciendo que son poco más que imbéciles, porque no piensan lo que tú piensas. Pues evidentemente, te estás cargando toda iniciativa de incluir, sobre todo, a la sociedad civil de este país. Estás decidiendo que estás en una iniciativa de un grupo neoliberal, más o menos conservador, por no decir ultraconservador, establecido en Madrid, que entiende que la Marca España es una cosa muy concreta, la de los toros, etc.

6. ¿Pueden llegar a afectar internet o las redes sociales a la reputación o marca de un país?

Sí, muchísimo, totalmente. Y aquí hay tener ahora mucho cuidado ahora con el tema de la viralización de las noticias falsas, *fake news*, aquí hay que tener muy en cuenta esto, la Unión Europea está empezando a tratar de tomar iniciativas sobre este tipo de asuntos, porque claro el problema es, que es verdad y que es incierto, y cómo este tipo de cuestiones inciertas, o falsas directamente, pueden afectar a la reputación de un país. Y cuáles son las consecuencias económicas de la pérdida de reputación de los países,

porque luego todo esto tiene consecuencias económicas. Por lo tanto, ese es un tema serio y un tema grave.

7. Una de las ventajas de las redes sociales es que el propio país puede comunicarse sin necesidad de recurrir a intermediarios como los medios de comunicación. ¿Cómo cree que beneficia este nuevo entorno comunicativo a la marca país?

Bueno, eso es un tema serio, eso es un tema de bastante calado en el que tendríamos que ver. Por una parte es verdad que no existen intermediarios, o sea, que se puede obtener comunicación de marca país sin intermediadores, esto tiene unas ventajas y algunos riesgos.

Es decir, no tienes intermediador, tienes alguien como Gafo y que la lía, te hace lo que te hace... Tiene una serie de ventajas, es decir, nadie tiene que interpretar tu mensaje, o que en principio nadie va a interpretar tu mensaje, porque luego sí que es reinterpretado por los medios de comunicación, lo que pasa es que no son como hace 20 años que eran mediadores inescrutables. Ahora mismo los podemos sortear, los podemos puentear.

Claro, ventajas o inconvenientes... De una parte tú puedes lanzar siempre el mensaje que quieras, si lo haces bien puede estar mejor, pero también es verdad que los medios de comunicación se van a sentir desplazados y luego no sé qué tipo de interpretaciones van a realizar. Aquí también depende mucho del sistema geopolítico... [mira un libro que ha traído] De los modelos mediáticos de información según las áreas geopolíticas, nosotros tenemos un modelo que es el modelo del sur de Europa, el modelo Mediterráneo, el modelo "polarizado pluralista de Europa del sur", eso qué quiere decir, pues que nuestro modelo, nosotros no esperamos que los medios de comunicación sean objetivos y que nos den noticias imparciales, sino que esperamos o atendemos al denominado sesgo de confirmación, es decir, que los medios de comunicación digan lo que queremos escuchar. Por lo tanto, qué es lo que sucede, que nosotros no esperamos que El País nos cuente una noticia, sino que esperamos que nos alimente nuestra visión de la realidad, igual con el ABC, etc.

¿Qué es lo que va a suceder? Que como siempre las iniciativas de marca país van a estar, más o menos, retroalimentadas por el gobierno de turno, ese gobierno de turno va a tener los periódicos amables con el sistema y los periódicos totalmente contrarios con el sistema, hagan lo que hagan, da igual si lo hacen bien o lo hacen mal. Con lo cual, vamos a tener unos intermediadores que los hemos sorteado en primer lugar, pero que luego además van a tener interés en apoyar o en defenestrar nuestras iniciativas, sean buenas, malas o regulares. Claro, esto puede tener un problema. Sobre todo en modelos de prensa polarizados pluralistas como el nuestro. Esto puede ser un hándicap.

8. ¿Cómo debe afrontar una marca país el mayor poder de interacción que tienen ahora los usuarios con las redes sociales? Comentaba antes que ahora tenemos muchos más *watchdogs*...

A ver, es que al final va a ser inevitable, puedes intentar guiarla, puedes intentar de alguna manera, no sé si la palabra sería amaestrarla, pero puedes intentar incluir la sociedad civil... Pero luego al final es inevitable, ahora mismo todas las iniciativas tienen... Se ven reflejadas, tienen una dimensión informativa inmediata y por lo tanto es imposible no incluir a la sociedad civil. ¿Que esto puede tener riesgo? Claro que puede tener riesgos, pero a mi parecer debemos correrlos porque no hay opción. Dicen algunos teóricos, algunos entendidos, que el problema de no construir una marca país o de hacerlo al margen de la sociedad es que otros países van a construir sus marcas países a la vez y por lo tanto van a remontar posiciones con respecto a ti. Por lo tanto, es decir, la sociedad va a proyectar una imagen propia al exterior, si tú no tratas de participar en esa proyección de imagen que se está dando, no vas a poder interferir en la misma, con lo cual vas a perder opciones de influencia, con lo cual es inevitable.

Es un fenómeno que va, es como lo que tenemos ahora el tema de los taxis, el tema del Airbnb, este tipo de cuestiones, son cuestiones inevitables, no se le pueden poner puertas al campo, por lo tanto, vamos a intentar participar en esta nueva realidad, porque si nos enfadamos y nos queremos quedar al margen, simplemente vamos a perder opciones de influencia. Por lo tanto, a mí me parece inevitable.

9. Aunque al final el caso español ha estado latente a lo largo de las preguntas generales, pasemos ahora al segundo bloque. ¿Por qué necesitaba España a la Marca España en el año 2012?

Bueno fue, creo que lo hemos contado, una cuestión de oportunidad política en ese momento. Bueno en ese momento se sabía si se iba a caer el euro o no, si nos retrotraemos un poco a esa época, una parte de los españoles estaban incluso sacando sus depósitos del país, estaban buscando incluso en qué partes de la zona euro podía ponerlos porque no se sabía si podía existir hasta una quita de los ahorros de los españoles.

Habíamos tenido en 2011 el paso del gobierno socialista al gobierno del Partido Popular. Apreturas económicas muy serias, revisiones del gasto público... Por lo tanto, estábamos en una situación muy comprometida y en ese sentido había que tocar muchas teclas y dijeron, "bueno, esto no lo hemos tocado nunca, vamos a tocar a ver qué tal funciona". Y bueno, yo lo escribo, Rajoy se encontró entre la espada y la pared, no tenía muchas cosas que hacer y dijo, vamos a probar con esto, es verdad que él entró en 2011, tampoco se le puede achacar mucho más, entró y lo puso.

¿Que probablemente si la situación hubiera sido de bondad económica como la que se encontró en 1996 Aznar, el anterior presidente del Partido Popular, no hubiera desarrollado nada de esto? Pues probablemente. Se encontró con la coyuntura, tuvo que hacerlo, no nos queda más que felicitarlo por eso. ¿Que podría haber desarrollado otra estrategia de marca país más inclusiva desde la perspectiva tanto territorial, como ideológica? A mi juicio sí. Era muy mejorable la Marca España. Ahora bien, mejor tener eso que no tener nada, también.

10. Desde su experiencia, ¿diría que nuestra imagen, tanto interna como externa, es buena?

Sí, nuestra imagen es positiva, existe un factor en las cuestiones de marca territorio y es que las sociedades civiles, los habitantes de un territorio ven a su territorio, su país, peor de lo que lo ven los de fuera. No sucede en todos los casos, es decir, según los últimos

datos, que los tendrás a mano, además, del Real Instituto Elcano, creo que no sucede en el caso ruso y en el caso chino, que ellos se creen mejores de lo que lo ven por fuera.

Pero es muy interesante en los casos, como en dicho anterior, de los países del meridión europeo, y esto puede tener muchas raíces culturales e incluso religiosas, si lo queremos ver así, nosotros tendemos a vernos peor de lo que nos ven fuera. En este caso, los países que se ven peor, es decir el *gap* entre la visión interna y externa es superior en este caso, son España e Italia. Siempre. Tal vez porque somos países que tenemos unas tendencias en materia de transparencia y de corrupción muy concretas, que todos conocemos, y entonces pues también... Es verdad que en los últimos años ha habido una visibilización enorme de la falta de transparencia y de las carencias en materia de corrupción y esto ha hecho que ese *gap*, es decir que esa diferencia entre cómo nos ven fuera y cómo nos vemos dentro sea muy elevada.

Ahora mismo, y me parece que es un avance, somos muy críticos con la corrupción, o bastante críticos con la corrupción, más que en Italia, por ejemplo. Algo que eso hace 10 años no existía, no teníamos la conciencia de ser un país corrupto, a ver, cuando digo "somos un país corrupto", a nuestro nivel. Somos un país, más o menos, en torno a la décimo quinta potencia del mundo, con lo cual tampoco podemos estar en los índices de corrupción en el nivel 140. Pero sí que estamos en el 40, con lo cual hay un desfase en materia de transparencia de corrupción y en materia de capacidades económicas.

Por lo tanto, sí que es verdad que hay un desfase, pero a nosotros nos ven, somos un país al que se nos ve, que transmitimos, somos bien vistos en el exterior. Tenemos una buena reputación en el exterior, y esto tiene que ver con algunos factores intrínsecos, con el clima, con las cualidades paisajísticas y la herencia artística y cultural del país, con distintas cuestiones culturales que tienen que ver con expresiones culturales artísticas, el flamenco, etc. Últimamente con los éxitos deportivos, que son muy importantes, ahí tendríamos que valorar cuánto entidades privadas, como equipos de fútbol como el Real Madrid o el Barcelona, contribuyen a la proyección de la marca país. Y tenemos una cuestión que tal vez nunca ha sido lo suficientemente valorada, la cuestión lingüística, como el castellano, es el segundo idioma no más hablado del mundo, pero es el segundo idioma del mundo que corresponde a población como lengua materna, con más de 500

millones de castellanoparlantes como lengua materna. Todo ese conjunto de factores hace que España sea un país con una buena reputación exterior.

Ojo. Tenemos una buena reputación exterior en lo que se llaman los valores cálidos, no sé si te estoy contestando ya a otras preguntas, es decir, ¿un español para qué te lo llevarías tú? A tomar unas cañas, para ver un partido de fútbol o para ir a tablao flamenco, para ver la Sagrada Familia en Barcelona, para ir al Guggenheim en Bilbao, para ver la Giralda en Sevilla o para ir a las playas de Canarias, etc.

Sin embargo, es verdad que tenemos déficits en cuanto a lo que se llaman los valores fríos. ¿Tú te llevarías a un español para trabajar? Bueno, pues... Es un mito también, un falso mito, lo de los españoles y el trabajo, también orientado desde las corrientes más protestantes del centro y del norte de Europa. Pero sí que es verdad que a escalas de productividad tenemos graves problemas. Y en valores fríos, como competencia, laboral, innovación, tecnología, etc. No somos tan bien visto como otras escalas y eso es lo que tenemos que progresar.

Pero por lo general, somos bastante bien vistos fuera de nuestro país. También tiene eso que ver en todos los países. Digamos que, nosotros tenemos aquí problemas gravísimos de corrupción, pero nuestras miserias en materia de corrupción son de consumo interno, tampoco tú vas, ni siquiera muy cerca, ni siquiera a Bruselas y tampoco están tan al tanto de las graves corruptelas de todos los gobiernos de este país, sean nacionales o sean autonómicos, véase Andalucía, Madrid, Valencia, Cataluña, etc. O los gobiernos nacionales que hemos tenido. Esto son cuestiones o problemáticas de consumo interno que, muy a nuestro pesar, bueno muy a nuestro pesar, en este caso menos mal, no tienen una proyección externa tan evidente.

11. ¿Qué beneficios aporta la Marca España? ¿Y a quién?

Bueno, esto es una pregunta complicada. En principio, si nosotros conseguimos mejorar nuestra proyección exterior y nuestra reputación, esto va a suponer que vamos a poder finalizar mejores acuerdos comerciales, con lo cual a nuestras empresas les irá mejor. Si a nuestras empresas les va mejor, supuestamente a los ciudadanos también les va mejor, es decir, todo es una espiral. También podemos alcanzar mayores niveles de bienestar,

supuestamente el Estado va a tener más ingresos porque también va a tener más impuestos y va a poder desarrollar más políticas públicas y va a poder desarrollar más estado del bienestar. Todo eso es la teoría, luego en la práctica habría que ver esto cómo se implementa.

Es verdad que primero le va mejor a los intereses económicos, a las empresas. Y en este sentido es muy interesante ver cómo en la anterior conformación de la Marca España formaba parte de la misma el llamado Foro de Marcas Renombradas, cómo este foro de marcas renombradas supuestamente trataba de trabajar en pos de la Marca España. Ahí tenemos las críticas de Javier Noya a este fenómeno porque hacía ver que, por ejemplo, estando dentro de un foro que decía trabajar para la Marca España, empresas como Zara, por ejemplo, o el imperio Inditex, se jactaban de hablar en el exterior que ellos eran una marca global y no una marca española, sobre todo en los años de la crisis, porque entendían que eso les podía quitar clientes.

Por lo tanto, hasta qué punto la has... Pongo Zara, pongo Inditex, porque después Carlos Espinosa de los Monteros fue el Comisionado de la Marca España. Es decir, una marca de la que tú provienes y para la que tú trabajas y de la que tendrás acciones no se vende como española porque entiende que puede perder clientes en un momento histórico concreto, sin embargo, tú diriges la Marca España. Bueno, ahí tenemos que ver... Por eso la pregunta es muy pertinente, porque hay que ver quién gana en el desarrollo de una marca territorio y cómo esas ganancias, que en un principio pueden ser privadas, deberían revertir en el Estado y por lo tanto en los ciudadanos, si es que los sistemas de redistribución de la riqueza es algo que no van a ser ya solamente un recuerdo del pasado.

12. ¿Qué papel juegan las instituciones, las empresas, las personalidades, los embajadores honoríficos, etc.? ¿Cuáles influyen o benefician más?

A ver, nosotros hemos tenido unos embajadores que por eso somos también un país atractivo ¿no? Lo que ha hecho por ejemplo Rafael Nadal, a pesar de que perdió el otro día en Australia, por España pues probablemente haya sido mucho más de lo que han hecho muchas empresas y muchos gobiernos de este país. ¿Cómo proyectar la marca

país en el exterior por un personaje? Sé que recibe sus críticas porque puede parecer que es muy pro español, se le puede ver desde algunas esferas muy conservadoras, pero no podemos negarle, nos parezca mejor o peor, que el personaje ha tenido un comportamiento inmaculado desde la perspectiva de la caballerosidad, la deportividad, nunca ha dicho una mala palabra fuera de contexto, fuera de lugar, etc. Ese tipo de personajes proyectan una marca esencial.

Sin embargo, hay otros ejemplos negativos, y a lo mejor no son de personajes. Yo siempre digo que me horroriza ver esos toros en las banderas de España y que se hagan incluso en los aeropuertos, que se vendan recuerdos del país con un toro. Porque yo ni me siento representado por un toro, ni estoy de acuerdo con matar animales para el divertimento de unos pocos, ni estoy de acuerdo con que eso me represente en el exterior. Por lo tanto, ojo.

Sé que me preguntabas por personas y no por logos, no por objetos. Pero bueno, todos sabemos lo que hay detrás de ese toro, los sectores más ultraconservadores de una sociedad de este país, muy concreta además. Entonces ojo porque podemos tener personas y símbolos que favorecen la marca país y otros que la defenestran, como en este caso.

Entonces creo que personajes como, te he dicho antes, el Real Madrid, el Fútbol Club Barcelona, personajes como Plácido Domingo, que ha sido muy notorio en este tipo de cuestiones. Sin embargo, ojo con las personas, porque no sabemos cómo van a reaccionar en un futuro. Es decir, nosotros podemos tener una opinión de Felipe González como presidente del Gobierno y Felipe González en su posición actual de consejero de una gran eléctrica... Por lo tanto, ojo con las personas porque no sabemos cómo vamos a evolucionar a lo largo del tiempo. Tampoco sabemos lo que yo voy a decir sobre Marca España dentro de tres meses o dentro de tres años o dentro de treinta, entonces ojo con las personas porque arraigarlas mucho a una marca país, cuando funcionan, bien, pero somos humanos y los humanos nos equivocamos, por lo tanto, ojo a lo que puede pasar cuando tenemos muy arraiga a una persona con una marca territorio.

13. ¿Cómo valora las sinergias entre el ACME y las instituciones, empresas, personalidades...? ¿Cree que podrían haberse aprovechado mejor de otra forma?

A ver, esa es una de las críticas o de las virtudes o alabanzas que hago en algunos de mis análisis. Montar el modelo de marca territorio que montó el gobierno de Rajoy y que montó Carlos Espinosa de los Monteros tenía algunas ventajas y algunos inconvenientes. El mayor de los inconvenientes es que era el modelo de marca país de una parte, no sé si reducida, pero una parte muy concreta del país, en los dos *clivage* que hemos hablado anteriormente, el ideológico y el territorial. La ventaja era que tenía, como técnico, tenía el teléfono directo del presidente, tenía el teléfono directo de todos estos miembros de las empresas y por lo tanto, digamos que el trabajo podía facilitarse en ese sentido, había muchas sinergias ahí dentro.

¿Cuál era el problema? Que si cambiaba el Gobierno, todo eso se perdía. Por lo tanto, no iba a haber una continuidad y las estrategias de marca territorio no funcionan al corto plazo, sino que funcionan al medio y al largo plazo. Con lo cual eso era el problema y el inconveniente, funcionaba muy bien durante un periodo de tiempo muy concreto para una idea de marca país muy restringida, y que involucraba a una parte de la sociedad muy concreta.

Sin embargo, tenía el problema que no involucrada al conjunto de la sociedad y que después en un cambio de gobierno se perdían todo ese tipo de sinergias. Por lo tanto, esas eran las ventajas y los inconvenientes.

14. Desde su perspectiva investigadora, ¿qué cree que ha aportado el ACME a la Marca España? ¿Cree que algo se podría haber hecho mejor?

A ver, ha aportado una visibilidad de una figura que antes no existía, es decir, en cualquier caso mejor eso a nada. Hombre, mejor lo de Gafo a nada no, mejor nada que lo de Gafo. Mejor Alto Comisionado que nada. Las críticas y las carencias las hemos hablado, son más que evidentes. Tendríamos que pensar, ¿ahora mismo se sigue llamando Alta Comisionado Irene Lozano?

No, ahora es Secretaria de Estado.

Secretaria de Estado. Tenemos que pensar, ¿no? Cuál es el título, tenemos que pensar cómo se va a involucrar dentro de un gobierno, es decir, a mí me parece que evidentemente esto tendría que ser una personalidad muy relevante, es decir, tendría que tener una talla política, tal vez, bastante elevada, pero también tendría que buscar ser un personaje de consenso. No podría ser un personaje muy radical de partido. Y tendríamos que ver que tendría que ser una persona que estuviese en el engranaje entre presidencia de Gobierno y Exteriores, yo entiendo básicamente que esto es una labor de proyección exterior, que no sé si este puesto lo podría ocupar el Ministro de Exteriores, tal vez no, precisamente para conseguir una mayor longevidad de las iniciativas tendría que ser una persona de consenso muy ligada al Parlamento, a Exteriores y a Presidencia de Gobierno.

Probablemente tendríamos que hacer como los franceses, es decir, tendría que ser una figura que no estuviese ligada o que tuviese, de alguna manera, legislaturas diferentes a las del Parlamento para que no fuese una cuestión de discusión política que pudiese ser eliminada por cada cambio de Gobierno, sino que fuese un personaje más o menos, con un perfil político importante para tener proyección fuera, pero un perfil político no a escala nacional, sino a escala internacional, me valen más alguien que haya hecho su carrera en Bruselas o que haya hecho su carrera fuera de España, que sea la bisagra entre el presidente del Gobierno y el ministro de Exteriores, pero que tenga una incontestable reputación como para que no pueda ser discutido por los partidos. Porque claro si es discutida cada decisión por los partidos no tenemos nada.

No sé si eso en España es posible. Ahora te lo estoy diciendo. ¿El ideal? Posiblemente eso sería lo ideal. ¿Es posible? Habría que ver si esta sociedad está preparada, sobre todo con la actual fracturación del arco político, como para que esto sucediese.

15. ¿Cómo valora la actuación del ACME y de la Oficina desde su creación?

A ver, yo creo que aquí podemos aplicar las carencias de las que he hablado anteriormente. Yo sí entiendo que ha faltado una parte de comunicación. Sí entiendo que ha faltado una parte de comunicación más allá de esa famosa página web en la que

todo era maravilloso y perfecto. Es decir, a mí me faltaba una parte de credibilidad, me faltaba una parte de hacer menos comunicación institucional y más diseminación, más explicación y más análisis.

Yo no sé cómo se reclutan, bueno sí sé cómo se reclutan, a los funcionarios, a los técnicos de la marca país. Una de las críticas más graves que yo le hago es que es una iniciativa coste cero. Entonces, si de verdad nos interesa una política pública, tenemos que financiarla, porque si no es un brindis al sol y, por lo tanto, a mí no me da la sensación de que ahí hubiera especialistas. Ahí simplemente, en un momento dado, como evidentemente había exceso de personal en la administración pública se trajeron unos pocos funcionarios y se hizo lo que se hizo y así nos salieron casos como el de Gafo.

Por lo tanto, yo una de las críticas que le hago es que para que una iniciativa así sea seria tiene que tener financiación y tiene que tener especialistas. Probablemente haya que reclutar a los especialistas de fuera de la administración pública, para que hagan un trabajo profesional y un trabajo serio. Yo no sé si eso se está haciendo ahora, y sí creo que, en su momento, más allá probablemente de la iniciativa y del empuje del propio Alto Comisionado, que como empresario no tenemos nada que discutirle, no sé qué es lo que se hizo ahí, realmente.

16. En cuanto a la comunicación, ¿qué opinión le merece la comunicación del ACME y su Oficina? Incluida aquí la vertiente digital de la comunicación.

Me pareció que era, que había un *community manager* en la web que decía lo maravilloso que era el país que nos contaba las cosas que hacían cada día, pero realmente yo creo que no hubo una estrategia de comunicación orquestada para proyectar contenidos más allá de proyectar publicidad o propaganda. Yo creo que faltó gente, que faltaron medios y faltaron ideas, sobre todo, contenidos.

17. En los rankings internacionales sí que hay una realidad que es que desde 2012 han mejorado los resultados. ¿Qué papel cree que ha jugado el ACME y su Oficina en los buenos resultados obtenidos en los rankings de medición internacionales?

No lo sé, es muy complicado atribuir a las bondades políticas, saber hasta qué punto son... Estamos hablando de rankings, que además son índices de percepción, con lo cual ya digamos que aquí el rigor científico habría que verlo. Es verdad que los rankings están contruidos en base a series, y eso sí que nos podemos fiar.

Pero también es cierto que los índices de percepción están basados, como su propio nombre indica, en percepciones y que estas percepciones es muy complicado atribuir las al trabajo de marca país, de estrategia de comunicación pública o de comunicación política, o a la evidente mejora de los datos macroeconómicos del país. Es decir, desde 2012 hasta la fecha ha habido una mejora económica global, por lo tanto también española, y evidentemente claro que nos ven mejor, claro que ven que tenemos menos problemas económicos, es decir, eso es evidente y los índices van a mejorar. Ahora, ¿cuánto han mejorado por el crecimiento económico, la mejora económica, de una parte a escala de la mejora económica global y de otra parte de las políticas de recortes y de falta del estado de bienestar del anterior gobierno y continuadas, por el momento, todavía por este? Es decir, ¿cuánto tiene que ver con la mejora y cuánto tiene que ver con que ha habido una estrategia de comunicación efectiva? Yo, eso es imposible de medir, ni para bien ni para mal. Yo me aventuro a decir que la parte proporcional derivada de la mejora económica tiene mucho más peso que la estrategia comunicativa.

Hombre, ¿que habrá tenido alguna importancia? Sí, la estrategia de comunicación. ¿Que habrá tenido alguna importancia? Sí. Pero como la estrategia de comunicación ha tenido unos déficits muy evidentes, podría haber tenido una mayor importancia y habernos mejorado aún más los índices de reputación, también.

18. ¿Cómo cree que será el futuro de Marca España, ahora España Global, con dos cambios principales: la dotación de un presupuesto propio y su mayor rango institucional?

A ver, la cuestión institucional es ya un avance, hay que ver cómo se implementa. Yo soy muy dudoso sobre el tema, no por la persona que está ya en el cargo. No por la persona que está en el cargo, sino por la habitual forma de reclutar las élites tanto políticas como técnicas de este país. Yo, sinceramente, no tengo nada en contra de ella, evidentemente,

de Irene Lozano, pero me parece que era una política y es una filósofa, creo, ¿no? Tengo entendido. ¿No había una persona que hiciese esto profesionalmente en todo el país? ¿Por qué está Irene Lozano? Y creo que la pregunta abierta, no debo hablar más. ¿Por qué? Es decir, el problema en este país...

¿Qué es lo que ha pasado...? Es que no quiero poner ejemplos ni de un lado, ni de otro. ¿Qué es lo que ha pasado, la noticia que salía en El País, qué es lo que ha pasado con la pérdida del Gobierno socialista en Andalucía? La noticia que salió en El País que decía no sé cuántos altos cargos, no sé cuántos políticos socialistas, que decían "el problema es que creíamos que esto era nuestro para siempre". Es decir, ¿qué es lo que paso en la Comunidad de Madrid y en la Comunidad Valenciana? ¿Por qué en la Comunidad Valencia a pesar de la evidente corrupción que existía se seguía votando a Rita Barberá y a Zaplana o a Camps? Porque teníamos auténticos chiringuitos, auténticos lugares de prevaricación, de cooptación, en los cuales eran auténticos cortijos, en los cuales mucha gente vivía de esos gobiernos y, por lo tanto, continuaba votando a esos gobiernos.

Perdona por la digresión, pero claro, cuando tenemos un país en el que los mejores o los más preparados no ocupan los puestos, pues no sé hasta qué punto vamos a desarrollar las mejores políticas públicas. Y es una crítica general, no es ni para este gobierno, ni para los del Partido Popular, ni para los del Partido Socialista. Mi pregunta es, y no lo sé, y probablemente sea muy buena, pero ¿para desarrollar estrategias de comunicación de marca país es Irene Lozano la mejor persona? ¿La más cualificada de este país? No lo sé. Esa es mi pregunta. Entonces, yo quiero, y esto no quiere decir que no pueda hacer un buen trabajo, pero quiero saber si es la mejor preparada o no. Porque es que, y no solamente es en este puesto, en otros muchos puestos... No sabes por qué están. Entonces claro, ¿qué puede hacer? Pues bueno, esperemos que lo haga bien, pero yo preferiría que fuese, y si hay que hacer un concurso público, que se haga un concurso público, que sea la persona mejor preparada, porque nos va a dar mejores resultados.

Por nuestra parte, la entrevista ha terminado, pero le dejamos espacio por si desea añadir algo.

Pues no lo sé, yo creo que mayormente hemos hablado de casi todo, no sé si hay algún aspecto que quisieras resaltar tú, alguna respuesta que te haya extrañado más, sobre la que quisieras tocar... No, simplemente ver un poco el prisma de lo que hay.

Pues Sr. Tuñón, le agradecemos su tiempo y su amabilidad y le deseamos lo mejor en lo personal y en lo profesional.

9.1.8. Entrevista a D^a. Lucía del Valle Montero

Fecha: 20 de noviembre de 2018.

Esta entrevista realizada a D^a. Lucía del Valle Montero, Directora de Comunicación e Información del Foro de Marcas Renombradas Españolas desde enero de 2018, anteriormente responsable de Marketing y Comunicación en la organización durante cuatro años y con una trayectoria relacionada siempre con la comunicación y el *marketing*, se encuadra dentro de la investigación para la tesis doctoral del investigador titulada *La construcción de la Marca España a través de las redes sociales: el caso del Alto Comisionado para la Marca España en Facebook, Twitter y YouTube*.

Esta entrevista se realiza como parte del estudio de investigación, es decir, una entrevista que cuenta con el objetivo de extraer información con la que enriquecer el posterior análisis de contenido. Con ella se pretende recabar la opinión del entrevistado como protagonista dentro de uno de los principales socios de la Marca España como es el FMRE.

Sra. Del Valle, muchas gracias por su amabilidad y disposición.

La entrevista se estructura en dos partes, en la primera empezaremos hablando de *branding*, comunicación y marca país en general, para, posteriormente, centrarnos en el caso de la Marca España, su comunicación y sus relaciones con el FMRE.

1. Usted trabaja con las principales marcas de un país, ¿qué entiende usted, desde su experiencia laboral, por marca país?

La marca país al final es la percepción que tiene el conjunto de la sociedad en la imagen de un país. Entonces en la percepción afectan muchas cosas diferentes, puede ser tu experiencia personal, pueden ser estereotipos, depende un poco pues de lo que hayas vivido, ideas... Pueden afectar muchas cosas, entonces a veces la imagen de un país, la percepción que tienen una persona no es la real.

Pero eso, al final es la percepción del conjunto de una sociedad sobre la imagen de un país.

2. ¿Considera que una marca país fuerte es importante? ¿Por qué?

Sí, por supuesto. Es súper importante. Además, afecta a distintos ámbitos, desde el político, el social, el económico, el comercial... todo. Entonces nosotros desde el Foro de Marcas, que si quieres te cuento un poco lo que somos, estamos más centrados en la parte económica y comercial porque estamos centrados en las marcas.

El Foro es una alianza público-privada de las principales administraciones públicas que tienen que ver con la internacionalización, las marcas y la imagen país, y las marcas españolas, las marcas líderes españolas. Entonces tenemos una doble estructura de por un lado una asociación de la que forman parte más de 100 marcas, que son todas españolas, líderes en sus sectores y que trabajan la internacionalización a través de la marca. No nos vale por ejemplo una bodega que exporte el 90% de su producto a granel, siempre tiene que estar centrado en exportar con marca, que al final es lo que en nuestra opinión aporta valor. Luego por la parte pública están dos ministerios, el ICEX, la Oficina de Patentes y la Cámara de Comercio.

Entonces somos una institución un poco diferente que el resto, porque están juntas tanto la parte privada como la parte pública y nuestra relación con Marca España es que hacemos muchas cosas en conjunto. Antes de que existiera la Oficina del Alto Comisionado que se creó en 2012 pues nosotros ya en 2008 trabajamos en un documento o informe y luego en acciones relacionadas con la marca país. Entonces antes de que existiese Marca España como institución, desde el Foro ya se trabajaba la idea de la marca país porque al final eso es algo que beneficia al conjunto de la sociedad y de las empresas españolas.

3. Y hablando de los beneficios ¿en qué cree que beneficia una marca país fuerte a las marcas?

Nosotros pensamos que hay una relación bidireccional entre la marca país y las marcas. Por un lado, la imagen de un país hace que sea más fácil la competitividad de las empresas en su expansión internacional, es decir, pues imagínate que una empresa quiere irse a vender sus productos en otro país y el país tiene una malísima imagen, pues

si llegan los productos de ese país allí, la gente va a decir "Oye, ¿esto es español? Pues entonces no lo quiero porque tiene una mala imagen".

Y al revés. Cuando la imagen es buena, pues las empresas tienen ya un recorrido bastante potente hecho y no tienen que estar primero vendiendo su país y luego vendiendo su producto, sino que va en conjunto.

Al final eso, siempre facilita la competitividad de las empresas cuando se internacionalizan y añade un valor a sus productos y servicios.

4. Usted representa al ámbito económico ¿cree que este ámbito debe ser el que más influya en la marca país o que es tarea de la política o de otros?

Para nosotros es una tarea conjunta. No depende solo de unos o de otros, no depende solo de las marcas, de los gobiernos, o de quien sea, sino que es algo conjunto. Al final es un proceso lento y se construye muy a largo plazo y solo será posible construir una buena marca país si todos van alineados y si todos siguen la misma línea.

Al final una frase que siempre decía nuestro antiguo presidente era que "Juntos vamos más rápido y más lejos". Al final pues eso hace que todo mejore.

Luego por ejemplo de la parte cultural y social pues al final son personalidades muy visibles y entonces pues ayuda mucho que esas personas hagan algo por la imagen país. De hecho, nosotros tenemos algunas iniciativas que las hacemos en conjunto con la Marca España como son los Embajadores Honorarios de la Marca España que damos como un reconocimiento a personalidades españolas que hacen algo por la imagen de España en el exterior. Es algo que hacemos cada dos años, un año se reúne el jurado y al año siguiente se entrega el reconocimiento, de hecho el año que viene nos toca entregar el reconocimiento y tenemos distintas categorías, pues desde cultura y comunicación, deportes, empresarial... Y han salido personalidades tipo Pau Gasol, el año que viene se va a reconocer por ejemplo a Carolina Marín en el ámbito del deporte, Sara Baras en la cultura, Ainhoa Arteta, Francisco Martínez Cosentino...

Al final son personalidades que hacen mucho por la imagen del país y pues todo suma, no es tarea de uno solo, sino que es una labor de conjunto y muy a largo plazo.

5. Y en cuanto a la comunicación ¿qué papel cree que juega la comunicación en una marca? ¿Qué diferencias hay entre la comunicación de marca y la de marca país?

Bueno, es una pregunta un poco difícil. Porque a ver la comunicación juega un papel activo muy importante y es súper necesaria. Y además ahora con las redes sociales y con todas las novedades que hay en materia de comunicación pues estás más cerca de las personas y es más de interactuar y no solo de dar información. Es muy importante, hay que trabajarla mucho, se puede jugar con cosas como el orgullo de pertenencia o cosas así.

Creo que la diferencia entre una marca y la marca país en la comunicación, pues, son parecidas, pero distintas. Al final una marca te está vendiendo un producto o un servicio y en cambio la marca país, por un lado, tiene una parte como muy institucional y por otro lado también está vendiendo una imagen.

Yo creo que lo que hay que hacer es potenciar mucho todas las cosas buenas y centrarse no solo en los atributos, pues en los estereotipos, de turismo... lo típico que suelen decir de España. Y apostar también por otros, pues la fortaleza de sus empresas, y que somos líderes en muchos sectores, aunque no se sepa. Nosotros a veces hablamos de campeones ocultos, que son como empresas que la gente no sabe que el potencial que tienen, pero en cambio están por todo el mundo, innovan un montón y venden en todo el mundo.

6. Has comentado algo sobre las redes sociales ¿qué crees que han supuesto tanto internet como las redes sociales para el campo de la comunicación?

Pues un cambio radical, yo creo. Al final es lo que comentaba un poco antes de que antes directamente las marcas comunicaban algo y ahora está sucediendo pues casi lo contrario, que son los consumidores los que están comunicando algo a la marca. Lo bueno que tiene es que pueden estar comunicándose totalmente 24 horas, recibiendo el *feedback* de los clientes, de los consumidores y al final pues yo creo que eso es muy positivo.

También tiene peligros. Hay que ser súper transparente, porque te pueden pillar en cualquiera y puedes sufrir una crisis de reputación si no haces las cosas bien. Pero yo creo que en el fondo es muy positivo. Que puedas estar en constante contacto con la gente, que te den su *feedback*, y eso. El poder estar en comunicación constante.

7. O sea que diría que ese es uno de los mayores beneficios con respecto al antiguo entorno comunicativo de grandes medios de comunicación.

Claro, sí, al final esto es mucho más participativo. Al final pues es mucho mejor para las marcas. Tiene el riesgo de que tienes que hacer las cosas bien, pero vamos, que eso más que un riesgo es hasta un punto de garantía y algo positivo para la marca. Si yo hago las cosas desde siempre, pues ahora lo puedo comunicar, y pueden estar viéndolo y pueden participar y decir lo que quieran.

8. Pasemos ahora ya al segundo bloque sobre España, con una primera pregunta muy directa ¿Por qué necesita España, o por qué creen las marcas que se necesita una Marca España?

A ver yo creo que tener una Marca España, vamos tener una marca país lo necesita cualquier país. Como dicen en su web: "Tener una imagen positiva como país en el resto del mundo influye en el bienestar económico y social de la población". Yo creo que es totalmente cierto eso, que al final no es solo que influya en una empresa, sino que te influya a ti si te quieres ir a trabajar fuera, imagínate, pues ya también es un valor añadido si tienes una marca país fuerte y en la que dicen que las escuelas de negocios son unas de las mejores del mundo, pues eso te va a beneficiar a ti como persona.

O sea que no es solo un beneficio para las empresas, sino que es un beneficio para la sociedad en el conjunto. A parte el tema de atraer riqueza, el retener talento, la internacionalización de las empresas... que al final España es un mercado muy pequeño en comparación con el mundo, entonces pues en cuantos más sitios esté, pues más va a vender, mejor va a ser la economía española y a su vez se va a atraer más riqueza.

9. ¿Cuáles diría que son las características que definen a las marcas españolas?

Pues a ver, esto es un poco difícil también porque no se puede generalizar. Entonces, yo puedo hablar de las empresas del Foro, que son todas marcas líderes, son potentes, todas innovan, son marcas de calidad y que son un reflejo del buen hacer de España.

Pero luego si coges en conjunto el tejido empresarial español, pues también tenemos muchas pymes que al final no pueden trabajar del mismo modo que trabaja una multinacional. Entonces eso, es una pregunta que hay que cogerla un poco con pinzas, porque yo te puedo vender eso, todas las bondades de calidad, innovación, etc. Pero igual no estoy agrupando a todas.

10. Desde su experiencia profesional ¿diría que la imagen de las empresas españolas en el exterior es buena?

Pues esto igual, depende del sector. Por ejemplo, en turismo sí que es muy buena, pero en cambio igual en tecnología no tanto. Hace poco hicimos una jornada con el diario Expansión en el que invitamos a empresas de distintos sectores. Vinieron pues bufetes de abogados, vinieron de Melià, un representante que representaba la parte del turismo, también una bodega, también una empresa de tecnología, GMV, y al final el debate fue un poco eso. De decir que en cada sector es súper diferente.

Al final eso, al turismo le beneficia mucho y ellos dicen que cuando van a otro país pues ya tienen muchas puertas abiertas, en cambio hay otros sectores, como es el tecnológico, en el que es más difícil. En el tema de los bufetes de abogados, pues ahí también. Justo uno de los ponentes de este acto estuvo contando como en Estados Unidos lo tienen muy bien montado algunos bufetes, porque se venden como marca global y aquí en España todavía cuesta un poco. Entonces eso, depende mucho del sector.

Pero vamos, de todas formas, también hay que decir que la percepción que se tiene de España y de las marcas españolas por los propios españoles siempre es menor que la que tienen en el exterior de nosotros, o sea que eso también hay que tenerlo en cuenta. Pero vamos, que todavía nos queda bastante trabajo por hacer.

11. ¿Cuáles diría que son los valores más importantes de Marca España?

Para centrarme en los valores, yo quería utilizar el *Country Reprtrak* de Reputation Institute porque creo que luego me harás otra pregunta relacionada con las marcas. Entonces hay algunos valores que se muestran aquí en el *Country Reprtrak* de gente amable y simpática, entorno natural, estilo de vida, seguridad... En todos estos valores, en ocio y entretenimiento, salimos muy bien parados y en el propio estudio estamos en el puesto número 13.

Pero en cambio hay otros valores en los que tenemos que mejorar mucho. Que creo que estamos trabajando muy bien, pero que todavía eso, hay que mejorar. Son la calidad de productos y servicios, marcas y empresas reconocidas y tecnología en innovación. Yo creo que estos al final son los más importantes para las empresas, pero en los que más tenemos que trabajar y mejorar.

Entonces al final yo creo que los esfuerzos hay que centrarlos en esto, que al final lo otro ya está prácticamente hecho. Todo el mundo percibe a España con el sol, la playa, gente amable y simpática... Entonces hay que trabajar por el resto.

12. ¿Cómo valora las sinergias o las conexiones que existen entre el FMRE y la Marca España?

Son muy positivas, siempre lo han sido desde que se creó. Trabajamos en iniciativas conjuntas, por ejemplo el año pasado, bueno y este año, hemos estado presentando la campaña 'Valores que construyen sueños' con ellos que es una iniciativa que hicimos utilizando a los Embajadores Honoríficos de la Marca España, centrada en mostrar la importancia de la educación en valores, de las fortalezas, la transparencia, la perseverancia... Todos estos valores a través de los embajadores, pues la estamos llevando a través de los colegios y es una de las iniciativas que estamos haciendo con ellos. Hacemos varias cosas en beneficio del país, que al final remamos juntos.

13. En cuanto a la comunicación, a parte de lo comentado antes ¿cree que las potencialidades de las redes sociales deberían servir para mejorar esa conversación entre ambas instituciones, o al menos mejorar de cara a ciudadano?

No entiendo muy bien la pregunta, si estás preguntando por una coordinación entre las instituciones o...

14. Más que coordinación, hablaba de que hacen eventos juntos, que eso se comunica en redes sociales, pero me refería a por ejemplo conversación directa entre los perfiles oficiales o así, que de cara al espectador o al ciudadano diga “ah pues están interactuando y demás”

Claro, pues a ver nosotros, nuestra forma de interactuar con ellos, más que en conversación es con retuits, en citar a veces algunas cosas, pero sí que podría ser positivo. Ahora mismo la verdad es que no lo hacemos, pero sí que podría ser positivo.

Sí que es verdad que siempre que hacemos algo en conjunto vamos coordinados, siempre nuestros departamentos de comunicación van alineados, pero es verdad que no hemos trabajado nunca como una conversación como tal.

15. Al hilo de esto, ¿cómo valora la comunicación en redes sociales de Marca España? ¿Cree que deberían cambiar algo?

Yo creo que lo trabajan muy bien. De hecho, tenemos nosotros mucho que aprender de ellos que ellos de nosotros, porque tienen muchos seguidores, con mucho *engagement*, suben un montón de vídeos... Al final, yo creo que lo hacen muy bien y que tienen que seguir en esa línea.

La idea es acercarse a la sociedad y yo creo que se acercan y que su estrategia es muy acertada.

16. ¿Qué papel cree que ha jugado el FMRE en los buenos resultados de Marca España? Comentaba antes el *Country Reptrak*, pero en otros informes España siempre suele estar a la cabeza. ¿Cree que el FMRE o las marcas españolas han tenido algún papel en ello?

A ver, las marcas españolas por supuesto. El Foro pues no nos podemos atribuir personalmente que hayamos hecho algo, pero vamos, al final nuestro trabajo acaba

influyendo en que mejore y al final es lo que comentaba antes, que es un trabajo de conjunto. No somos solo nosotros, no son solo las marcas, es un poco el global.

Las marcas desde luego son las que más hacen por que mejoremos en todos los rankings y nosotros pues intentamos poner nuestro granito de arena, pero tampoco podemos decir que sea gracias a nosotros que vayamos creciendo en los rankings.

17. Ha mencionado antes al ACME, ahora con su cambio y cierre, ¿cómo valora estos seis años de actividad? ¿Cree que ha sido positivo para Marca España?

Sí, yo creo que ha sido positivo. Al final pues ha sido algo que se creó por hacer algo por la imagen país y además, pues eso, sin presupuesto que siempre es un poco más difícil. Pero sí que se han hecho cosas muy positivas.

18. ¿Y cómo ve el futuro con ahora España Global?

Pues también positivo, ya nos hemos reunido con ellos y la idea es seguir con las acciones con las que venimos colaborando desde que se creó la Oficina anterior y eso, nuestra percepción es muy positiva y espero que sigamos haciendo cosas buenas e iniciativas conjuntas. Además ya teniendo presupuesto es un extra más, algo mejor todavía para el país.

Por nuestra parte, la entrevista ha terminado, pero le dejamos espacio por si desea añadir algo que crea que ha quedado fuera de la entrevista.

Sí, quería hablar también del “efecto tractor” que hacen las empresas españolas cuando se van fuera que al final no es solo que una empresa se internacionalice, sino que esa empresa acaba llevando a proveedores, a empresas competidoras... Y al final eso es muy importante para la imagen país.

Por ejemplo Inditex ha abierto las puertas a muchas empresas del sector de la moda a la hora de internacionalizarse. Yo creo que es un punto muy importante relacionado con las marcas y la imagen país que hay que tener en cuenta.

Luego también no he mencionado a los Amigos de la Marca España al hablar de los Embajadores, que es otra de las iniciativas que tenemos. Los Embajadores son españoles

que reconocemos por hacer algo por la imagen de España en el exterior y los Amigos son personas del exterior, por ejemplo nos vamos el mes que viene a Francia, pues a Jean Nobel se le va a reconocer por haber hecho algo positivo por la imagen de España en su país. Entonces al final es eso, unos en España y otros en el exterior.

Esto lo hacemos cada año en un país y la verdad es que funciona muy bien. Al final es un acto muy de relaciones institucionales pero vas como sembrando embajadores por el mundo. Los llamamos los Amigos de la Marca España porque al final es eso, como amigos que hacen algo positivo por nosotros.

Pues Sra. Del Valle, le agradecemos su tiempo y su amabilidad y le deseamos lo mejor en lo personal y en lo profesional.

9.1.9. Entrevista a D. Juan Carlos Pérez Jiménez

Fecha: 22 de enero de 2019.

Esta entrevista realizada a D. Juan Carlos Pérez Jiménez, profesor en la Universidad Europea de Madrid, con una larga trayectoria en los medios audiovisuales españoles, donde destaca su cargo de Director de Imagen de Televisión Española desde agosto de 2009 hasta diciembre de 2014, donde dirigía los departamentos de Promoción y Diseño, además de haber trabajado también en Prisa, Mediaset o Telemadrid, se encuadra dentro de la investigación para la tesis doctoral del investigador titulada *La construcción de la Marca España a través de las redes sociales: el caso del Alto Comisionado para la Marca España en Facebook, Twitter y YouTube*.

Esta entrevista se realiza como parte del estudio de investigación, es decir, una entrevista que cuenta con el objetivo de extraer información con la que enriquecer el posterior análisis de contenido. Con ella se pretende recabar la opinión del entrevistado como protagonista dentro de uno de los principales socios de la Marca España como es RTVE.

Sr. Pérez, muchas gracias por su amabilidad y disposición.

La entrevista se estructura en dos partes, en la primera empezaremos hablando de comunicación y marca país en general, para, posteriormente, centrarnos en el caso de la Marca España, su comunicación y sus relaciones con RTVE.

1. Usted cuenta con una trayectoria profesional relacionada siempre con la imagen y con la marca, ¿qué entiende usted por marca país?

Bueno es la imagen que proyecta un país hacia el exterior, cómo refleja su identidad, también con una idea centrada en el comercio, en lo económico, es resaltar una serie de valores que faciliten el intercambio económico, comercial, la recepción de productos, de turistas, de visitas, la exportación...

Es la construcción digamos de una imagen publicitaria que resalte las virtudes y las cualidades del producto país, lo que deja fuera, en mi opinión, muchas otras cosas de lo que somos, de lo que es un país y de lo que se vive en una sociedad, o los valores que creo que deberían comunicarse también.

2. ¿Considera que una marca país fuerte es importante?

Bueno es importante en términos económicos, pero creo que, como decía, puede favorecer a empresas y bueno, a cifras globales, o generales, pero también dejar fuera, u olvidarse, de otros aspectos de la vida de las personas que también pienso que deberían tenerse en cuenta.

3. Ha mencionado sobre todo el ámbito económico, ¿cree que la marca país es importante sobre todo para ese ámbito o que quizás beneficia más a otros como la política, la cultura, los medios...?

Influye, claro que influye, porque se mercantiliza la cultura, se comercializa el arte, pero todo tiene una orientación, en mi opinión, desde esa perspectiva. Por lo menos en lo que yo he colaborado, el enfoque era presentar un producto, un producto de intercambio, de intercambio que se pudiera vender, que resultara atractivo y que generara flujo económico.

El énfasis no estaba en otra cosa, no estaba en educar, no está en reforzar la cultura, es poner en un escaparate lo que somos, lo que hemos sido, para así retroalimentar los flujos económicos.

4. Al hilo de esto, ¿crees que se beneficia más una televisión pública de una marca país fuerte, o al revés, un país mejora su marca si tiene una televisión pública prestigiosa?

Sin duda, una televisión pública fuerte, cosa que no existe en nuestro país, sería, bueno, reforzaría la proyección de esa imagen de un país, bueno pues con una cultura, con un espacio de creación, o de información o de comunicación potente, respetuoso o, digamos, bueno pues que pueda ser admirado desde otros lugares del mundo.

En el caso de España, Televisión Española no solo tiene su canal nacional, tiene su canal internacional que creo que hace esas funciones, o que aspira a ocupar ese lugar, ese hueco, de embajadora de la cultura, de los contenidos audiovisuales, como representante de la sociedad española fuera, pero es un canal que no está muy reconocido por los

propios españoles. Aunque creo que fuera de nuestro país sí que hace un buen papel y que es más valorado de lo que pensado aquí.

5. Al hilo de esto, ¿cómo cree que puede influir una televisión, pública o no, en la construcción de una marca país fuerte?

La televisión es un electrodoméstico que genera ideología y no solo contribuye a la generación de la marca país, sino en la identidad y en lo que somos para bien, y normalmente para mal, porque de nuevo los valores que se priorizan a la hora de tomar las decisiones de empresa tienen que ver con lo económico.

Una empresa como Mediaset creo que está haciendo muchísimo daño a un país, aunque yo he trabajado allí, por los valores que promociona con el único objetivo de facturar. Hay una crítica y un discurso muy extenso en torno a la idea de contenidos audiovisuales de baja calidad, pero que no hay manera de ponerles freno en la medida en la que generen ingresos. Contribuyen a la construcción de una marca país, de un país y de la imagen que proyecta ese país.

6. La sociedad actual, y la comunicación, vienen marcadas por el desarrollo de internet (y más recientemente de las redes sociales) ¿Qué ha supuesto internet y las redes sociales para la comunicación? ¿Cree que tiene más beneficios o más riesgos?

Bueno es una pregunta muy compleja. Internet ha dado voz al usuario, al espectador, una voz a veces minoritaria, otras veces no tanto, pero el discurso dominante, también en las redes, se asimila mucho al discurso generalista, al discurso de los *mass media*, porque bueno, aunque creo que sí que existe la posibilidad de la disrupción desde las redes sociales, de incluir otras voces, otras perspectivas, a través del humor, de la ironía, de la crítica, de los radicalismos, que desmontan o pueden al menos denunciar o evidenciar, bueno pues, otro tipo de discursos más convencionales.

7. ¿Y para la comunicación de la marca y de la imagen? ¿Cómo cree que se deberían aprovechar estas nuevas tecnologías?

Bueno es un vehículo más, es un soporte que alcanza además unos nichos de espectadores o de usuarios que no están en los medios generalistas y a los que se puede llegar por esa vía. Creo que es compatible y es una alternativa complementaria y necesaria a los medios de comunicación tradicionales.

8. Aunque al final España ha estado latente a lo largo de las preguntas generales, pasemos ahora al segundo bloque. ¿Por qué consideras que España necesitaba en el año 2012 una Marca España?

Bueno imagino que habrá muchísimas razones y que tener una proyección internacional, un foro de visibilidad en otros países de la producción, de la identidad, de la Marca España es necesario siempre, pero en el año 2012 concretamente, con la crisis que estábamos viviendo, cualquier salvavidas externo o interno, imagino que sería más que bienvenido por los políticos.

La necesidad de aumentar las exportaciones, de atraer visitantes, de atraer posibles negocios pues sería un acicate más para tomar la decisión en aquel momento.

9. Antes has mencionado que la economía es la principal beneficiaria de la marca país, ¿cree que se mantiene en el caso español o que hay otros ámbitos que se benefician más como la cultura, por ejemplo?

Bueno, es que la cultura y la oferta de España hacia el exterior se traduce en, muy concretamente, los 80 millones de turistas que llegan cada año a nuestro país. Pues también convocados por esa imagen de país rico culturalmente, con mucho patrimonio, no solo cultural, sino también natural. Es una manera de dar a conocer, de visualizar, los valores que tiene no solo como país de empresa, sino como país de ocio, pero que también se monetiza en el turismo.

10. ¿Cuáles diría que son las características que definen a los españoles?

Bueno yo creo que la imagen de todos los nacionalismos está cargada de estereotipos y los estereotipos que se perpetúan no hacen más que, bueno pues, sintetizar a la baja, normalmente, la realidad de un país. La imagen que proyectamos los españoles de fiesteros, apasionados, poco trabajadores, creativos, artistas, bueno creo que es tan

ficticia como la mayoría de los estereotipos que se construyen sobre cualquier identidad nacional.

11. Desde su experiencia profesional ¿diría que la imagen de RTVE en el exterior es buena?

Pues me consta que ha habido muchas iniciativas de crítica infundada, porque normalmente la imagen, los contenidos del canal internacional de Televisión Española, que está presente en cuatro continentes, no se conoce lo suficiente como para hacer esa crítica, porque casi nadie se dedica a ver Televisión Española fuera, en un hotel o en una casa, durante el tiempo suficiente como para tener una imagen sólida de lo que es la oferta de ese canal.

Yo he estado cerca, pues de estudios que se han hecho sobre la recepción, he tenido acceso a los resultados, sobre la recepción que tiene el canal internacional en otros países, en países donde sí lo consumen pues habitantes permanentes de esos lugares, sean de origen español o no, y la calificación que le ponen al canal internacional de Televisión Española es bastante alta. También porque, bueno, la elección de consumir ese canal ya demuestra una afinidad con esos contenidos y el que decide consumirlo es porque le gusta, nunca está impuesto.

Pero me parece que proyecta una imagen más digna de lo que pensamos aquí o de lo que la producción de Televisión Española es o supone para el territorio nacional, porque en nuestro país, una gran parte de lo que contiene o emite y produce Televisión Española tiene que ver con información política, y eso ha estado, y espero que no siga estando, muy manipulado, muy arrasado por las ambiciones políticas, y eso ya degrada y devalúa el resto de la oferta del canal. Pero como en el extranjero, esa parte tiene menos relevancia, creo que la oferta en conjunto resulta más digna.

12. ¿Qué papel cree que ha jugado un ente como RTVE en el desarrollo de la Marca España? ¿Crees que debería haberse implicado más?

Bueno, yo creo que la presencia de ese canal desde hace décadas es la mejor forma de representar la marca de un país, porque es una emisión 24 horas, abierta a todo el que

la quiera consumir, y que ha difundido mucho pues los valores, los personajes, la cultura, los contenidos de lo que tiene lugar en nuestro país.

Como lo que tiene que ver con esa nomenclatura específica de la promoción de nuestro país a través del Alto Comisionado de la Marca España, bueno pues se ha colaborado de forma puntual y periódica en el lanzamiento de campañas de imagen que han tenido un espacio, en las que Televisión Española ha asumido la producción de esos contenidos y que han tenido un espacio divulgativo preferente, dentro de las limitaciones de un grupo de canales que tiene muy pocos lugares de exposición de ese tipo de contenidos al no tener bloques publicitarios más que en determinados franjas horarias muy limitadas.

Al producir esas campañas, que luego han tenido difusión en otros soportes, creo que se ha llegado a un acuerdo, se ha prestado un apoyo relevante en la medida de las posibilidades del grupo, que tampoco son infinitas.

13. Precisamente sobre eso, una de las colaboraciones más claras entre ambas instituciones es la realización de vídeos para el Alto Comisionado y su emisión en año nuevo. ¿Qué cree que aporta este hecho a la Marca España?

Bueno, es un lugar preferente, más simbólico que otra cosa, tiene esa función que parece que es la apertura del discurso audiovisual del año ¿no? Y es un lugar emblemático que luego pues tiene, o puede tener, su eco en medios y que tiene pues un lugar preferente para los espectadores, por el número de espectadores, pero que más que nada funciona como símbolo de lugar privilegiado, de contenido privilegiado.

En la medida en que el mensaje esté bien realizado, pues tendrá un impacto positivo en los espectadores. Creo que ha habido buenas campañas en ese sentido y que el mensaje podía llegar. También me consta que la mera expresión Marca España ya genera rechazo entre ciertos sectores de la población, pues porque se considera exactamente eso, una mercantilización de un país y con un sesgo, que es el que mencionábamos antes, orientado a la venta y la promoción.

14. Usted estuvo implicado en esas iniciativas, ¿cómo se trabajaba? ¿Cuál era la dinámica de trabajo? ¿Primaban los intereses de Marca España, los de RTVE, era un diálogo...?

Pues se nos daba un *briefing* bastante extenso con una serie de contenidos, de datos, de cifras... Y se nos dejaba armar un discurso audiovisual, un discurso publicitario, según nuestros criterios, con unas limitaciones de tiempo, con una exigencia o unas demandas de contenidos, aspectos que debía aparecer necesariamente, pero en cuanto a la expresión formal y a la manera de plasmarlo en un soporte visible, fue el equipo de Televisión Española quien lo hizo pues creando un grupo de trabajo, formado por una guionista, que fue Rocío Pelaz en las primeras campañas, un realizador que fue Pablo Salinas, un grafista que fue Javier Briz. Y bueno, entre todos creamos una producción que luego se enseñaba a, nuestra interlocutora era Magis Iglesias, y con ella pues íbamos revisando las fases de la producción hasta que quedaron satisfechos.

15. Atendiendo a lo que comentaba del poco espacio publicitario de TVE, ¿cree que internet y las redes sociales pueden ser el lugar para que tanto RTVE como Marca España promocionen la marca de nuestro país?

Bueno, Televisión Española hace tiempo que apostó por su web de contenidos, también por sus redes sociales, pero creo que las redes sociales funcionan de otro modo, no son las más exitosas o las que llegan a otros públicos no son las de las grandes corporaciones, sino otros prescriptores alternativos los que consiguen magnificar el impacto de los discursos institucionales o complementarlo entre otros sectores de la audiencia potencial.

Desde luego es un camino que hay que trabajar y que hay que seguir y que las redes sociales y cualquier otro soporte alternativo al de los medios masivos es imprescindible, pero creo que a las instituciones les cuesta mucho alimentar esos canales de una forma efectiva.

16. ¿Qué opinión le merece el trabajo que ha hecho el Alto Comisionado y su Oficina durante sus seis años de existencia? ¿Ha echado en falta algo desde la perspectiva de RTVE?

La verdad que no tengo la información suficiente para valorar su labor. Nosotros nos limitamos a realizar aquellas campañas y sé que la intención del Alto Comisionado era dar difusión a través de las embajadas de España en todo el mundo de esos contenidos audiovisuales, creando unos soportes gráficos que acompañaran, el lanzamiento de los vídeos y con campañas o iniciativas periódicas. Pero desconozco el alcance y la repercusión que hayan tenido y me cuesta valorarlo.

17. ¿Cree que ha jugado RTVE, como emisora de estos vídeos institucionales, ha jugado un papel en los buenos resultados obtenidos en los rankings de medición internacionales?

Bueno, creo que sí, de hecho estos vídeos suponían un gran esfuerzo de trabajo, de reflexión, bueno pues de voluntad de comunicar o transmitir este mensaje de la manera más eficaz posible, más impactante y más vistosa. En mi opinión, los resultados han sido bastante buenos de esos contenidos, pues en la medida que eso está, o estuvo, bien hecho, pues creo que ha podido tener un impacto positivo.

18. ¿Cómo cree que será el futuro de Marca España, ahora España Global, con la dotación de un presupuesto propio y el nuevo rango de Secretaría de Estado?

Pues imagino que tendrán más posibilidades de transmitir y comunicar lo que se pretende desde una institución de ese tipo, porque si se quiere hacer difusión de unos contenidos, de una realidad, de unas posibilidades de contacto para atraer inversores, para difundir la imagen del país y que eso se traduzca en visitas o en intercambio comercial o empresarial, pues eso pues da dinero y eso necesita apoyo y eso necesita equipos y eso necesita, pues, infraestructuras, que si ahora les están dotando de más recursos, pues más eficiente serán.

19. ¿Cree que deberían destinar parte de esos presupuestos a aumentar la presencia en medios televisivos?

Bueno, creo que el trabajo de Marca España debe estar más volcado hacia fuera, las comunicaciones en el interior del país son un poco más... Creo que tienen una intención

más complaciente, más que sepamos lo que hace la institución, pero su labor está fuera del país. O sea que es relativamente importante, en mi opinión.

Todo ayuda, porque si nos creemos desde dentro ese discurso pues también puede ayudar a que se incremente, se retroalimente, y se consigan esos objetivos de una manera, bueno, pues que tengan más alcance.

Por nuestra parte, la entrevista ha terminado, pero le dejamos espacio por si desea añadir algo.

La verdad es que no, he hablado más de lo que creía que podría hablar. [Risas]

Pues Sr. Pérez, le agradecemos su tiempo y su amabilidad y le deseamos lo mejor en lo personal y en lo profesional.

9.1.10. Entrevista a D^a. Carmen González Enríquez

Fecha: 14 de enero de 2019.

Esta entrevista realizada a D^a. Carmen González Enríquez, catedrática de Ciencia Política y de la Administración en la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) y Directora del Observatorio de la Imagen de España en el Real Instituto Elcano, donde es Investigadora Principal, con una extensa carrera en la investigación sobre movimientos migratorios y desde 2013 sobre la imagen de España tanto en el exterior como en el interior, se encuadra dentro de la investigación para la tesis doctoral del investigador titulada *La construcción de la Marca España a través de las redes sociales: el caso del Alto Comisionado para la Marca España en Facebook, Twitter y YouTube*.

Esta entrevista se realiza como parte del estudio de investigación, es decir, una entrevista que cuenta con el objetivo de extraer información con la que enriquecer el posterior análisis de contenido. Con ella se pretende recabar la opinión de la entrevistada como experta y conocedora de la imagen de España y de su investigación.

Sra. González, muchas gracias por su amabilidad y disposición.

La entrevista se estructura en dos partes, en la primera empezaremos hablando de marca país en general, su comunicación y otras cuestiones adyacentes, para, posteriormente, centrarnos en el caso de la Marca España, el ACME y sus características.

1. Fruto de su experiencia investigación la imagen de un país, ¿qué entiende usted por marca país?

Bueno, esa es una pregunta demasiado genérica que yo no tengo ninguna definición específica de marca país diferente a la que puedas encontrar en la literatura general, así que no te voy a contestar a eso. No es necesario. Nunca he reflexionado sobre lo que significa marca país, no te voy a dar nada original sobre eso. Es decir, investigo sobre cuál es la imagen de España, pero no me he molestado en dar una definición de tipo teórico, normativo a esta expresión. Entiendo por ello lo que entiende todo el mundo. La imagen de un país, su prestigio...

2. ¿Cree que una marca país fuerte es importante?

Bueno, indudablemente es muy importante, porque los países están compitiendo constantemente en la esfera internacional por atraer inversiones, turismo, mejorar su balanza comercial, tener más influencia en los foros internacionales, las organizaciones internacionales... O sea, tener una buena imagen internacional es muy importante para un país.

**3. Precisamente ha mencionado la economía, el turismo, las inversiones...
¿Para qué ámbito la considera más importante?**

No, para todos ellos. Si hay uno más específico, específico que pueda tener quizás más influencia, pues quizás las relaciones internacionales propiamente, porque un país puede tener muy buena imagen como destino turístico, pero mala en todos los demás aspectos ¿no? Y hay países, por ejemplo, tercermundistas donde eso pasa, que es o no buen destino turístico, porque es barato, agradable, atractivo... Y el país es pacífico, lo cual es fundamental como atractivo turístico, seguro, más que pacífico, pero sin embargo el país, en general, no tiene una buena imagen.

Y de la misma forma, hay países que atraen mucha inversión, porque los inversores internacionales no juzgan al país en conjunto, sino solo el rédito que puedan sacar de una inversión y entonces pues invierten ahí. En el comercio pasa algo parecido, todo lo relacionado puramente con la economía, digamos, no tiene corazón, ahí no hay valoración emocional, ni valorativa del otro país, hay un cálculo a corto plazo de si haciendo o tomando esa decisión económica, comprando o vendiendo o invirtiendo se obtienen más o menos dinero. Por ejemplo, China, todos compramos a China, y sin embargo el prestigio de China es muy bajo.

Donde yo creo que más influye, o sea donde más claramente tiene una incidencia específica diferente de cualquier otro elemento, ajena a otros elementos, es el de las relaciones internacionales propiamente dichas, o sea, la influencia internacional.

4. Y desde el otro lado ¿qué ámbito considera que influye más en la construcción de la marca país?

Bueno, no es lo que yo considere, o los estudios nos lo demuestran o no nos lo demuestran. Entonces, ahí hay ciertos debates sobre cuáles son los aspectos que más influyen, pero yo diría que lo que más influye para tener una imagen positiva en un país es que sea seguro y democrático, que no sea una amenaza para los demás, que sus ciudadanos vivan bien, que tengan una renta per cápita alta, un estado del bienestar suficiente, porque cuando vemos cuáles son los países que encabezan los listados, los rankings de imagen internacional, son países de este tipo, son países como los nórdicos, o Nueva Zelanda o Canadá que reúnen todas estas características: democracias, países ricos, con estados de bienestar potentes y que no son una amenaza para los demás.

5. ¿Por qué investigar una marca país es importante para la imagen del país?

Por la misma razón por la que tener una marca país positiva es importante, entonces investigarla es importante para saber hasta qué punto tu marca, la marca de tu país es fuerte o débil y cuáles son sus puntos débiles, para señalarlos y para mejorarlos, para que los que toman decisiones puedan mejorarlos.

6. ¿Qué papel cree que juega la comunicación en la marca país?

Es muy importante, si el país tiene grandes ventajas en algún terreno, pero la opinión pública internacional las desconoce, entonces no forma parte de su imagen. Es obvio que hay que hacer eso.

7. Aunque al final el caso español ha estado latente a lo largo de las preguntas generales, pasemos ahora al segundo bloque. ¿Por qué necesitaba España a la Marca España en el año 2012?

Bueno, no es que lo necesitase específicamente en el año 2012, quiero decir, que España lo necesitaba desde hacía mucho tiempo, pero solo en el 2012 se puso en marcha esta Oficina. Había habido intentos previos que no habían funcionado y en el 2012 salió adelante, pero además coincidía que, en el 2012, pero no es la causa de que esto ocurriera en el 2012, digamos que España estaba especialmente necesitada en ese momento por la subida de la prima de riesgo, que hacía que los inversores se alejaran de España.

Además, España había pasado un periodo, los primeros años del siglo digamos, pongamos entre el año 2000 y el 2006, en que era muy alabada en los medios de comunicación internacionales como un gran milagro económico cuando España estaba creciendo mucho más que el resto de los países de la Unión Europea y además había figuras importantes, figuras españolas, personajes españoles, que estaban ocupando altos cargos en organismos internacionales, era también el periodo de la extensión de empresas españolas hacia el exterior, sobre todo a América Latina, pero no solo, también dentro de Europa, Reino Unido específicamente. Esa presencia creciente de España en las otras economías, más ese milagro económico español, entre comillas, hacía que en los medios de comunicación, porque era una especie de novedad, se hablase muy bien de España.

Pero de ahí pasamos a partir del 2011, sobre todo del 2011 en adelante, a ver cómo los medios de comunicación internacionales, especialmente los anglosajones se llenaban de reportajes muy negativos sobre España, donde lo que se destacaba únicamente era la pobreza, la pobreza, el recorte presupuestario... Recuerdo haber visto un reportaje de la BBC que me decepcionó mucho con respecto a la BBC, porque siempre había tenido muy buena opinión de la BBC y de repente vi un reportaje en el cual parecía que los españoles estaban todos escarbando en la basura. Tal y como lo contaban, los españoles están escarbando en la basura porque no tienen qué comer, y claro aquello era una deformación tal de la realidad, porque es cierto que había personas escarbando en la basura, especialmente inmigrantes, no creo que hubiera muchos españoles haciendo eso, pero, en fin, sobre todo inmigrantes. Pero claro, eso no dejaba de ser una minoría muy pequeña de la población española.

Pero esa imagen de "España está sumida en la miseria" en parte era la reacción al exceso que habían cometido los mismos medios de comunicación antes, alabando el enorme crecimiento económico español y en fin, la extraordinaria potencia y la transformación radical y la modernización de la sociedad española. Era una especie de corrección de los propios medios. Y entonces en ese momento era especialmente necesario mejorar la imagen de España, sobre todo, como principal primer indicador, para disminuir esa prima de riesgo que hacía que la economía española no pudiera financiarse en el exterior.

8. ¿Desde entonces diría que nuestra imagen ha mejorado?

Bueno, no es que lo considere yo, es que los datos lo muestran clarísimamente, ha habido un repunto muy importante desde el 2012 hasta aquí. Muy, muy sustancial.

9. ¿Qué beneficios aporta la Marca España? ¿Y a quién?

¿Una buena imagen de España a quién aporta beneficios dentro de España? Pues a todo el mundo, porque en la medida en que una buena imagen afecta a cosas como la exportación de las empresas españolas, el turismo que atrae España, la capacidad de inversión hacia la economía española, incluso la aceptación de empresas multinacionales españolas fuera de España, pues afecta en general a la economía española, y la economía española afecta a todos, porque una buena economía saludable y creciente también aporta más recursos a los presupuestos del Estado y, por lo tanto, al estado del bienestar y al bienestar de todos los españoles en definitiva.

10. ¿Cuáles diría que son los valores más importantes de la Marca España?

La respuesta a eso la tienes en los estudios, ahí lo ves clarísimo.

11. ¿Qué papel juegan las instituciones, las empresas, las personalidades, los embajadores honoríficos, etc a la hora de promover la Marca España?

Dos cosas, a ver. La imagen de un país se construye continuamente, aunque no exista ninguna oficina destinada a ello, ni ningún intento específico, ni público ni privado para mejorar la imagen de ese país. Porque la imagen se construye, tiene una parte muy estable que se ha construido a lo largo de siglos en realidad. En el caso de España, que es de los países con una imagen más antigua, pues está claro que eso no se modifica tan fácilmente por una actuación ni pública, ni privada.

Dicho eso, en el corto plazo digamos, hay una iniciativa privada, aunque puede que haya recibido algún tipo de apoyo público, no lo sé, que es el Foro de Marcas Renombradas, que están actuando desde hace muchos años, la verdad es que no tengo en la cabeza cuándo se inició...

A finales de los noventa.

Finales de los noventa, o sea que estos llevan muchísimos años intentando mejorar la imagen de las empresas, ahí específicamente de las empresas españolas, pero bueno, cuando decimos específicamente, esto no quiere decir que solo beneficie a las empresas, porque vuelvo a lo de antes, lo que beneficia a las empresas españolas en su relación con el exterior, beneficia a toda la economía española finalmente.

Desde el ámbito público, y específico, porque tenemos una parte del ámbito público que es el de la diplomacia española, que está igual, es permanente e igualmente está sosteniendo continuamente una imagen del país, está proyectando una imagen del país en las zonas internacionales, en relación con la economía también, no solo en lo más político.

Y hablando ya del Alto Comisionado y de la Oficina del Alto Comisionado para la Marca España, como tú sabes, esto se creó sin presupuesto. Claro, esto ha supuesto una limitación muy importante a lo que esta Oficina ha podido hacer. A pesar de eso, a pesar de haberse creado sin presupuesto, con muy poco personal, además, quiero decir, sin presupuesto extra, para gastos extra y con muy personal, la verdad es que la Oficina ha hecho muchísimas cosas. Es sorprendente la cantidad de actividades que ha desarrollado la Oficina, la cantidad de redes que ha tejido o de apoyo a redes en el exterior, de españoles fuera o de empresas, y es de esperar, se podría prever, que el hecho de que ahora se haya incorporado dentro del Ministerio con una persona pagada con un cargo, no como estábamos en la situación anterior con una persona que trabajaba gratuitamente en esta Oficina, debería reforzar su capacidad en el futuro.

Ahora, resulta absolutamente imposible medir, de forma estadística y fehaciente, qué efecto ha podido tener el Comisionado o la Oficina del Alto Comisionado, ni qué efecto va a poder tener la Secretaría de Estado que ahora se dedica a lo mismo. Porque resulta imposible establecer una relación directa entre las campañas que hacen y los resultados medidos en términos de encuestas, porque no los puedes medir de ninguna otra forma.

12. Esa respuesta viene al hilo de la siguiente pregunta, que es ¿qué cree que ha aportado el ACME a la Marca España? ¿Qué ha cambiado desde la situación previa al presente?

La situación ha cambiado mucho. ¿Qué parte de esa mejoría que se ha producido en estos años se puede achacar, o se puede explicar precisamente por la actuación de la Oficina? No hay forma de responder a esta pregunta, es absolutamente imposible. Por un lado, vemos que el elemento con el que más se relaciona la mejora de la imagen de España es el descenso en la prima de riesgo, así que podría decirse que, y como el Alto Comisionado no tiene ninguna influencia directa en el descenso de la prima de riesgo, pues podría decirse que no hay relación entre una cosa y la otra.

Sin embargo, podemos decir lo contrario, la prima de riesgo disminuye, precisamente porque mejora la imagen, lo cual también es verdad, porque la prima de riesgo es un indicador de imagen, la prima sube porque los inversores consideran que invertir en ese país no es seguro, no garantiza una rentabilidad y por lo tanto no lo hacen. Si convences a los inversores internacionales de que invertir aquí es seguro, en términos de que vas a obtener una rentabilidad importante, entonces invierte. Esto es una pescadilla que se muerde la cola, son profecías autocumplidas en parte también. Si los inversores desertan de un país, entonces su economía sufre y los inversores individualmente dirán "no, yo lo he hecho porque preveía que su economía iba a descender", pero claro, eres tú al retirarte el que ha hecho que descienda, tú y todos los demás. Aquí es imposible saber qué es lo que precede a qué y causa qué.

13. ¿Cómo valora las sinergias que han existido entre el RIE y el ACME en cuestiones de investigación?

¿Cómo lo valoro? Bueno, nuestro trabajo desde el RIE ha sido la principal fuente de información que ha tenido el ACME. Ha habido otras, no somos la única, pero yo creo que la mayor parte, de hecho, si tú lees sus, aunque no sé si son públicas o no, pero si no lo son podrían serlo perfectamente, sus memorias o sus planes, yo creo que más bien están en los planes para el año siguiente, que en realidad es una especie de memoria del

año anterior, pues hay muchísimas referencias al RIE porque son la principal fuente de información continua que tienen.

Dicho eso, el RIE trabaja de una forma completamente independiente, eso lo quiero aclarar porque a veces la gente confunde el RIE con Marca España, lo ha hecho durante algún tiempo, a veces los periodistas nos preguntaban a nosotros como si fuéramos Marca España. No lo somos en absoluto. Nosotros medimos de forma objetiva la imagen del país y le damos esa información a todos, porque está colgada, y a Marca España, específicamente. Quiero decir, la tratamos con ellos más directamente, se la presentamos con mayor, bueno no detalle, porque el detalle no es más que el que tienes ahí, pero en fin, digamos que hablamos con ellos, nos reunimos, se lo contamos... Pero claro es como si nosotros más bien fuéramos una especie de termómetro de lo que ellos hacen en cierta forma, suponiendo que haya un impacto directo de lo que ellos hacen sobre la imagen del país.

14. Antes comentaba que no se puede medir el impacto del ACME en la imagen de España, ¿pero cree que ha tenido un papel en la mejora de los resultados en los rankings de medición internacionales?

Pues yo quiero creer que sí. Ahí sí me parece esperable que haya un impacto porque los rankings recogen resultados en los que la Administración pública en sus distintas áreas está implicada, y si la información que llega desde esos ministerios, no solo ministerios, digamos desde los distintos sectores de la Administración pública, a esos rankings es atrasada o no es verídica, entonces pues la imagen, no la imagen, sino la realidad que intentan captar esos rankings internacionales pues se verá afectada negativamente, probablemente. Puede pasar todo lo contrario, que los datos sean más positivos que la realidad, eso también puede pasar.

Por eso ahí, uno de los consejos que le dimos al ACME era que en cada ministerio se identificaran personas que siguieran, se informaran de cómo se elaboraban esos rankings sobre cualquier aspecto de la vida económica, política, social, cultural española, se informaran de cómo se elaboraban esos rankings, de en qué momento se recogía la información, qué información se recogía, etc. Para que se aseguraran que la información

que salía de esos ministerios hacia allí estuviera en tiempo, fuera completa, fuera verídica, de forma que los aspectos positivos, o todos, de la realidad española se recogieran mucho mejor en esos rankings y yo creo que ahí sí se ha avanzado. O sea, eso sí se está haciendo mucho mejor que antes. Además, antes no había nadie que intentara transmitir esto a los ministerios, la importancia de esos rankings.

15. Lo ha mencionado antes un poco por encima, pero ¿cómo cree que será el futuro de Marca España, ahora España Global, con el nuevo rango de Secretaría de Estado y con la dotación de un presupuesto propio?

Todavía no, ese presupuesto... Es que como todavía no hay presupuestos aprobados, no sabemos lo que va a pasar. Con este gobierno, en esta situación tan débil en el Parlamento y dependiendo del apoyo de otros para aprobar los presupuestos, no puedo darte una respuesta clara porque no sé exactamente qué es lo que va a pasar con eso.

Como ya sabrás seguramente, ha habido también, no solo un cambio digamos institucional respecto a lo que era Marca España y lo que pasa a ser ahora España Global, sino también un cambio de foco, que en parte era necesario, que tiene que ver con el conflicto catalán. Esta Secretaría de Estado ahora se concibe como algo que asume lo anterior en cuanto a la importancia de lo económico, cultural, social, etc. De España, pero que específicamente ve un problema, porque existe claro está, en la publicidad engañosa que está haciendo el independentismo catalán internacionalmente. Digamos que antes no había, no existía de forma centralizada ningún intento del Gobierno español de contrarrestar esa información sesgada para dar una imagen más verídica y real de qué es la democracia española y cómo está reaccionando el Gobierno y el Estado en conjunto ante ese desafío soberanista y ahora esa Secretaría de Estado tiene más claramente asignado este papel. Eso sí es un cambio importante respecto a lo que hacía el ACME que no actuaba apenas en este terreno.

Por nuestra parte, la entrevista ha terminado, pero le dejamos espacio por si desea añadir algo.

Pues no, yo creo que es bastante completo, lo que me has preguntado recoge todo.

Pues Sra. González, le agradecemos su tiempo y su amabilidad y le deseamos lo mejor en lo personal y en lo profesional.

9.1.11. Entrevista a D. Juan Francisco Rivero Domínguez

Fecha: 21 de febrero de 2019.

Esta entrevista realizada a D. Juan Francisco Rivero Domínguez, hasta 2018 fue miembro del Departamento de Comunicación de Turespaña durante más de 30 años, presidente del Skal Club de Madrid, asociación de profesionales del turismo, y vicepresidente de la Federación Española de Periodistas de Turismo, se encuadra dentro de la investigación para la tesis doctoral del investigador titulada *La construcción de la Marca España a través de las redes sociales: el caso del Alto Comisionado para la Marca España en Facebook, Twitter y YouTube*.

Esta entrevista se realiza como parte del estudio de investigación, es decir, una entrevista que cuenta con el objetivo de extraer información con la que enriquecer el posterior análisis de contenido. Con ella se pretende recabar la opinión del entrevistado como protagonista dentro de uno de los principales socios de la Marca España como es Turespaña.

Sr. Rivero, muchas gracias por su amabilidad y disposición.

La entrevista se estructura en dos partes, en la primera empezaremos hablando de *branding*, comunicación y marca país en general, para, posteriormente, centrarnos en el caso de la Marca España, su comunicación y sus relaciones con Turespaña.

1. Fruto de su experiencia en el mundo turístico, ¿qué entiende usted por marca país?

Marca país es lo que tiene en la mente cualquier ciudadano del mundo. Pensemos en Vietnam, en Finlandia o en Uruguay, ¿qué ideas tengo yo de Finlandia, de Vietnam o de Uruguay? Bueno, pues esa aproximación que se acerca a la mente del posible usuario del turismo es lo que es marca país. Del turismo o de cualquier aspecto, no solamente, estamos hablando ahora de marca país. Marca país es una idea de lo que es el país.

Por ejemplo, hay países con una gran marca, Francia es un país con marca, y a lo mejor, no sé, Lituania no la tiene. Y en América pues yo qué sé, México tiene marca y, a lo mejor, Paraguay no tiene marca.

Es la idea que uno tiene de un país, eso es la idea que yo tengo de marca país.

2. ¿Considera que una marca país fuerte es importante?

Abundo más. Es importantísima. Es importantísima porque es capaz de captar la atención del consumidor, vamos a decir una palabra genérica, el consumidor, para adquirir productos, bienes y productos de ese país.

Nosotros tenemos marca, o Marca España tiene marca de país cultural y de país de turismo, y otros tienen otras marcas distintas, industriales, de servicios, agrícolas, etc. La nuestra se basa en esos dos, en cultura y en turismo.

3. ¿En qué beneficia una marca país fuerte al turismo de ese país?

En el deseo de conocerlo, en el deseo de pasarlo bien. Yo me acuerdo como periodista de turismo, viví en Mallorca y 12 años trabajé como periodista y yo recuerdo que entrevisté a un señor, a un matrimonio sueco, que había venido a Mallorca 25 veces a pasar las vacaciones. Eso es marca país. No entendamos país como nación o Estado, país es un territorio, en el s.XIX había en España, y probablemente siga habiendo alguna, creo que en Badajoz, Amigos del País, amigos del territorio. Pues Mallorca, ese territorio, pues había personas enamoradas de Mallorca, que habían venido de Suecia 25 años seguidos a pasar las vacaciones.

Es buenísimo tener una buena marca país para el turismo. Porque quiero conocer ese país, o quiero recordar o quiero volver a pasar lo bien que disfruté las vacaciones ¿no?

4. ¿Considera que el turismo es el ámbito más beneficiado de una marca país fuerte? ¿Quizás lo sea más para otros como la economía, la cultura o la política?

España, por si no lo sabes, es el primer país del mundo con mayor competencia turística. Somos el segundo en visitantes, primero es Francia, el segundo país del mundo en capacidad de ingresos, primero es Estados Unidos. El primero del mundo desde hace cuatro años en competitividad turística, por encima de Francia, de Inglaterra, de Estados

Unidos... Porque nuestros servicios no solamente turísticos o eminentemente turísticos de infraestructuras turísticas o de infraestructuras en general.

La sanidad por ejemplo es muy buena, la séptima del mundo. Las infraestructuras diarias son maravillosas, el AVE después de China somos... Hago un paréntesis con los extremeños, los extremeños no. Entonces, es decir, que somos, tenemos una buena infraestructura general, eso supone un deseo, y seguridad, un deseo del ciudadano de venir a este país. Incluso de repetición. El 85 sobre 100 de los turistas que vienen a España se van satisfechos o muy satisfechos, no sé si sabías ese dato.

5. Al hilo de esto, ¿qué ámbito cree que influye, o que debe influir, más en la construcción de una marca país fuerte? ¿Debe el sector turístico encabezar la construcción de una marca país?

No, no, no, sin duda el turismo es un factor importante de marca país España. Un austríaco, un australiano o un canadiense, por decir tres partes del mundo distinto, tienen una idea de España como país, hemos dicho, de dos facetas, de gran cultura, de gran historia, la generación occidental se ganó a un continente gracias a España y a otras partes del mundo, evidentemente, como pueden ser África o Asia, pero principalmente América, y ahí evidentemente tiene un gran valor histórico la cultura española. Si a eso le añadimos el buen clima, la gastronomía, la simpatía de los ciudadanos españoles, somos empáticos, empatizamos con la gente, pues el ciudadano que quiera venir a España o que repita estará encantado. La relación calidad-precio es buenísima, este café que estamos tomando es 1,45 [euros], en cualquier país europeo, menos de dos o dos y medio no te cuesta.

6. ¿Qué papel cree que juega la comunicación en la construcción de marca país?

Básica. El ciudadano que esté fuera del país, ¿cómo se informa? Se informa principalmente hoy con las redes sociales, pero también con los medios de comunicación clásico, la prensa, la radio, las agencias menos porque van a los profesionales, la televisión, las revistas especializadas o no. Es decir, los medios de comunicación general son básicos a la hora de construir marca país.

7. La comunicación actual viene marcada por el desarrollo de internet (y más recientemente de las redes sociales) ¿Cómo cree que influyen, o que deberían influir, estas tecnologías en la marca país?

Turespaña por ejemplo tiene una página web que es spain.info, que informa muy bien en general de la situación de España, en cuanto a actividades turísticas, en general. Si pienso en el Teatro Romano de Mérida, o pienso, no sé, en los conciertos que puede haber en un convento de Mallorca, porque lo he vivido, pues evidentemente eso va a ser atractivo para el turista que venga.

Yo el otro día hablaba con la directora, ya no es directora, ahora es directora de turismo de la CEOE, pero con la antigua directora general de turismo de Madrid, en un coloquio hablaba que le falta información de divulgar los acontecimientos turístico culturales que hay en Madrid. "No, no, están". Hay que buscarlos, me parece bien. Yo creo que las redes sociales están para que un señor de Suecia que venga la próxima semana a España, a Madrid, a Barcelona, a Castellón o a Salamanca sepa lo que se va a encontrar y eso es básico.

Yo cuando voy a un sitio, por mi experiencia, ahora me voy a ir la próxima semana a San Petersburgo, hago tres cosas, un mapa para saber dónde estoy, un plano y un periódico del lugar para saber, si entiendo el idioma evidentemente, si está en ruso, pues estará en inglés, entonces, porque es básico a la hora de estar. ¿Qué hay hoy en Madrid? Diría el sueco. Pues no sé, pero las redes sociales se apuntan inmediatamente si hay teatro o un musical o un concierto.

8. ¿Qué potencialidades considera que ofrece internet y las redes para la construcción de marcas país?

Lo he dicho antes, creo que es importantísimo que las redes sociales trabajen para captar un mayor número, digamos, de ciudadanos deseosos de venir a España en el sector turístico.

9. ¿Y riesgos?

Lo que se llaman ahora las *fake news*, las falsas noticias, y haberlas haylas. Entonces, pensemos, por ejemplo, en lo que ha hecho Rusia en las elecciones con Estados Unidos y lo que hace Rusia, que no lo dice, con el tema de la posible independencia de Catalunya. Es decir, ahí hay unas falsas noticias que pueden, entre comillas, envenenar la situación del ciudadano que quiera venir a España, y eso evidentemente no es bueno.

¿Cómo se eliminan las malas noticias? Bueno, pues dando una información positiva. Y te lo digo como periodista. El turismo, por regla general, es positivo. Capta digamos a la ciudadanía que quiere lo mejor. Yo me preguntaba, ayer estuve con un venezolano en un almuerzo, y me preguntaba. Yo estuve en FITUR y en FITUR había 160 países exponiendo, desde Botswana, o Senegal o Gambia, pero había dos stands que estaban oficialmente pero no había nadie, Siria y Venezuela. ¿A quién se le ocurriría ir hoy, a día de hoy, a Siria o a Venezuela a pasar unas vacaciones?

10. Una de las ventajas es que el propio país puede comunicarse sin necesidad de recurrir a intermediarios como los medios de comunicación. ¿Cómo cree que beneficia este nuevo entorno comunicativo a la marca país?

Beneficiar se beneficia, indudablemente. Es decir, yo soy partidario, como periodista, de tener información directa. ¿Qué va a ocurrir? Evidentemente sea la Diputación de Orense, tengo aquí un libro, o sea, yo qué sé, Dirección General de Turismo de Valencia, evidentemente siempre te va a contar cosas positivas. Las negativas, o no algunas, o las obvia. Lógico.

Entonces, ante ello, el ciudadano debe también tener su propio criterio. No todo es positivo es todas partes del mundo. Nosotros también tenemos muchas cosas negativas. De hecho, la noticia está en que uno se va a un restaurante de una estrella Michelin y se puede morir. Hay que filtrar la información.

11. Aunque al final España ha estado latente a lo largo de las preguntas generales, pasemos ahora al segundo bloque. ¿Por qué necesitaba España una Marca España en el año 2012?

La necesitaba mucho antes. La necesitaba mucho antes. Carlos Espinosa de los Monteros, que fue el primer Alto Comisionado de Marca España, nos contaba en un almuerzo que tuvimos en privado con Skal Club, que, de alguna manera, se fijó en algunas marcas países de otros lugares que había estado desarrollando.

Lo que pasa que España tiene tal potencia, es tan fuerte su marca, que es capaz de ocultar realmente otras marcas. Me explico. Si un ciudadano, no sé, búlgaro pasa sus vacaciones entre Austria y España, él dice España, porque España tiene una gran fuerza en asomarte al mundo. A lo mejor le sale un poquito más caro. O a lo mejor no, porque Austria es más cara. Te pongo un ejemplo.

Entonces, se fijó, en su momento, Marca España, yo creo que con cierto retraso, debía haberse hecho mucho antes, y sobre todo ha sabido captar la experiencia de otras marcas de otros países.

12. Desde su experiencia profesional, ¿diría que la imagen de España, tanto interna como externa, es buena?

La imagen de España es buena, en conjunto. Muy buena. Hay una cosa que venimos diciendo desde hace mucho tiempo los españoles. Los españoles no apreciamos lo nuestro, ni apreciamos nuestra historia, ni apreciamos lo bueno que tenemos. ¿Que tenemos cosas malas? Por supuesto. Y en lo individual también. Tenemos cosas malas y tenemos cosas buenas. Pero no sabemos apreciar lo bueno en conjunto.

Es un país agradable, abierto, simpático, de una gran cultura, de una gran historia, con premios mundiales en cualquier aspecto... Y todos nos hemos parado en, digamos, ñoñerías. Oiga usted, yo me siento muy orgulloso de mi ciudad, históricamente hablando, desde El Cid hasta Isaac Peral, yo qué sé. Por decir dos nombres que me salen al momento. No valoramos lo nuestro y tenemos verdaderas personalidades mundiales. Queramos lo nuestro, que no es ser demasiado egoísta, queramos y apreciemos lo nuestro, que valemos mucho.

13. ¿Qué papel cree que ha jugado el turismo en ello?

Básico. Mi experiencia en Mallorca, viviendo allí 12 años, como veo el turismo, ha sido importantísima. Tenemos la imagen gracias al turismo que se conoce, pues los grandes destinos turísticos como Marbella, Mallorca, Canarias, Madrid, La Costa Brava... Por decir los grandes. Y otros más pequeños, llámese Salamanca, La Coruña, Sevilla o yo qué sé, Jerez de la Frontera.

Es decir, tenemos una buena imagen y el turismo ha servido muy bien a apoyar esa buena imagen. Ha sido un referente de un empuje altísimo.

14. ¿Qué beneficios aportaba la Marca España a Turespaña o al turismo español en general?

El turismo como imagen ante 82 millones de visitantes que tuvimos el año pasado es básico. Entonces, quiero decir que, evidentemente, un ciudadano normal y corriente de Europa, que es nuestro principal mercado, se fija en el campo del turismo para aquí a España. Y a lo mejor no se fija en la poesía de Juan Ramón Jiménez, a lo mejor se puede fijar un filólogo que estudie la filología hispánica o un amante de la literatura que sea uruguayo, pero un alemán, un comerciante alemán no se fija en Juan Ramón Jiménez. Pero sí se fija, indudablemente, en lo bueno que tenemos en nuestro país.

Buen tiempo, simpatía de la gente, buena cocina, buenas infraestructuras de transportes. Yo he estado trabajando en el aeropuerto de Mallorca y me decía una vez un señor, "yo a las 6 de la mañana estaba desayunando en mi casa y a las 10 de la mañana me estaba bañando en la playa de Palma", eso no se puede hacer en otro país en el mundo.

15. Precisamente ha mencionado algunas características que definen al turismo español ¿Cree que se han visto reflejadas en la Marca España del Alto Comisionado?

Sí. Sí. Indudablemente. ¿Por qué? Porque las estrategias que se hacen siempre se saca en un 99% la parte positiva. Es que hay que vender lo positivo. Ya descubrirá el ciudadano normal y corriente la parte negativa, que la tenemos, entre ellos la envidia, el individualismo, el no reconocer lo nuestro...

Por ejemplo, en Francia, parece que los franceses nos odian, nos aprecian mucho más de lo que nosotros apreciamos a los franceses. Por poner un ejemplo. Y el orgullo que siente el español ante un portugués, porque "son nadie", pero reconocemos que, lógicamente, los portugueses son grandes, son grandes personalidades que han hecho mucho también por este país. Es decir, que hay que valorar lo nuestro, pero también lo de los demás a lo largo de la historia.

Yo creo que hay que valorar todavía más, creo que hay que meter en la mentalidad de cada ciudadano español la importancia que tiene España a lo largo de la historia en sí misma, en la cultura, en la gastronomía y en todo lo que hacemos. Sintámonos orgullosos.

16. ¿Cómo valora las sinergias entre Turespaña y la Marca España? ¿Cambiaría algo?

No, no. Vamos a ver, no cambiaría nada. Creo que había todavía que hacer más énfasis en cuando se haga el desarrollo de cualquier plan turístico de promoción turística, y lo mismo que puede hacer Marca España en otros sitios que no son turísticos. Es decir, no todos los mercados son turísticos. Por ejemplo yo he estado en Taiwan, y en Taiwan estuvimos los españoles 26 años, en la otra punta del mundo, hasta que nos echaron los franceses. Pues a lo mejor a través de Marca España, no tanto a través del turismo, porque taiwaneses no creo que vengan muchos a España, pues hay que hacer énfasis en ese aspecto, en promover lo nuestro, promover un turismo por parte de Marca España y por parte de Turespaña promover en conjunto otros aspectos digamos de la cultura española. Que se hace, sobre todo de turismo cultural, turismo gastronómico, turismo de salud, turismo de nieve, turismo náutico, turismo de congresos... Por ejemplo, la gente no sabe que España es uno de los primeros países de congresos del mundo. Aquí hay montadas muchas cosas.

Y la idea siempre es la misma. Que venga más gente, a lo largo de todo el año, en todos los lugares de España y que se gasten más dinero. Esa es la filosofía. Y si no que se lo pregunten a los españoles empresarios.

17. En cuanto a la comunicación, ¿cree que las potencialidades de las redes sociales deberían servir para mejorar esa sinergia entre ambas instituciones?

Sí, rotundamente sí.

¿Por qué?

Ay, por qué. Porque evidentemente con las redes sociales, uno, escribes un tuit y puede leerse en Corea y en Uruguay al mismo tiempo. Bueno, por diferencia horaria, pero vamos, que si uno pone un tuit a las cinco de la tarde, a lo mejor lo leen allí a las 11 de la noche y en Uruguay lo leen a las 10 de la mañana. Pero un tuit que diga “Venga usted a España que es maravilloso” lo puede leer el ciudadano coreano y el comerciante uruguayo, por decirte alguien más del pueblo.

18. Desde su perspectiva turística, ¿qué cree que ha aportado el ACME a Turespaña? ¿Qué cambió con su llegada?

Pues delimitar la importancia, digamos, de los conocimientos de la cultura en general española en el campo del turismo. Es decir, el turismo son el sol y playa. Por ejemplo, ayer me hablaba un amigo mío que se ha publicado un libro, por parte de él, sobre el patrimonio mundial que tiene España, en parte promovido por la UNESCO. Ese patrimonio mundial, que somos el tercero del mundo, China, Italia y España. 193 países en el mundo. En una cola de 193 personas, somos el tercero. Pues eso precisamente son potencialidades que aporta Marca España a Turespaña.

19. ¿Cómo valora la actuación del ACME y de la Oficina desde su creación?

Pues la verdad es que muy buena. Incluso en la etapa actual. Lógicamente la labor de Carlos Espinosa de los Monteros como primer Alto Comisionado creo que lo ha hecho muy bien. Nueve o nueve y medio. Todos cometemos errores, evidentemente.

¿Qué errores?

Pues a lo mejor el suyo concreto ha podido ser que ha sido tan voluntarioso que no ha cobrado dinero por ello, y a lo mejor eso ha hecho que, evidentemente, no tenga el

equipo suficiente para desarrollar aún más la Marca España. Y otra cosa, no sé si fue un error, pero por ejemplo a su director, por una vez meterse en temas políticos contra Catalunya, lo cesó.

20. En cuanto a la comunicación, ¿qué opinión le merece la comunicación del ACME y su Oficina? Incluida aquí la vertiente digital de la comunicación.

Pues buena, en el conjunto. Porque lo han hecho así a través, digamos de la comunicación de prensa, normal y corriente, en agencias, en periódicos, en radio y televisión, en redes sociales y al mismo tiempo, eso, transmitido a las portavocías de las embajadas de España en el extranjero, lo han hecho soberbio.

Es decir, comunicaba España y comunicaba sobre todo en el extranjero, es decir, seguro que en la embajada de España en Alemania hay una persona encargada de prensa, como también la puede haber en la de España en Corea, de España en Sudáfrica o de España en Uruguay.

21. ¿Qué papel cree que ha jugado el ACME y su Oficina en los buenos resultados obtenidos en los rankings de medición internacionales? Incluidos aquí la cifra de turistas recibidos que no para de crecer año tras año.

Bueno, vamos a ver, yo digo una cosa. El turismo no lo hacen las instituciones a pesar de haber trabajado 30 años en una institución. El turismo lo hacen los profesionales del sector turístico. Empresarios y trabajadores. ¿Y qué tienen que hacer las instituciones como pueden ser Turespaña o pueda ser Marca España? Apoyar a los portavoces reales. Porque aquí estamos en una cafetería y son los trabajadores que nos atienden los que hacen turismo.

¿Y cuál es la función de Turespaña? Promover el destino España. Y la promoción de Marca España es promover la imagen de España. Pero no venden hoteles, no venden excursiones, no venden billetes de avión o no venden billetes de barco de un crucero. Y eso lo hacen los profesionales.

¿Y qué tienen que hacer esas instituciones? Que son magníficas. Las dos son magníficas. Apoyar, potenciar. Mire usted lo bonito que es el crucero, la gastronomía de nuestro país,

el vino de nuestro país, lo bonito que es el Alcázar de Segovia o lo bonita que es la Catedral de Sevilla. Es decir, apoyar, potenciar aún más y difundir. Que eso no lo va a hacer un hotelero de un hotel de cinco estrellas. Lo hará de su propiedad, de su destino, pero si uno vende un hotel de cinco estrellas a lo mejor no vende toda la provincia donde está.

22. ¿Cómo cree que será el futuro de Marca España, ahora España Global, con la dotación de un presupuesto propio y su mayor rango institucional?

Yo creo que el rango sigue siendo el mismo. Secretario de Estado tanto Carlos Espinosa de los Monteros como Irene Lozano tienen el mismo...

Carlos Espinosa de los Monteros era Alto Comisionado y ahora es Secretaria de Estado.

Pero tenía rango de Secretario, bueno es lo mismo. Yo creo que la labor que han hecho y harán será magnífica, porque es una labor preciosa, trabajar para potenciar la imagen de España. Hemos dicho que, en conjunto, sin haberse creado hace años esa institución que se llama Marca España o España Global, como se llame es lo de menos, ya España tenía buena imagen. Y la imagen de España la hacemos todos. Todos somos todos.

Y pongo un ejemplo. Hace años yo di un curso a la policía municipal de Plasencia, en la provincia de Cáceres. ¿Por qué? Porque el policía local tiene también que atender al turista, eso es bueno. Hace muchos años que decía: Atendamos bien al turista. Seamos el conductor de un autobús, el director general de turismo de la Región de Murcia o el agregado de prensa de la Embajada de Alemania. Atendamos bien al turista. Es básico.

Por nuestra parte, la entrevista ha terminado, pero le dejamos espacio por si desea añadir algo.

No, sencillamente decir, primero te agradezco la labor de que estás haciendo una magnífica labor en cuando a la tesis esta, seguro que va a salir muy bien y que vas a tener un *cum laude* [risas]. Después, evidentemente, lo que venía diciendo, queramos a nuestro país, promocionemos a nuestro país, creo que España lo sigue necesitando, porque la labor de buena imagen de España la hacemos todos. Desde el jefe de Estado,

que ayer recibió un premio mundial de la abogacía hasta el conserje de un hotel de tres estrellas. Todos somos necesarios. Al margen de la idea política de cada uno, que eso es muy respetable.

Pues Sr. Rivero, le agradecemos su tiempo y su amabilidad y le deseamos lo mejor en lo personal y en lo profesional.

9.2. ANEXO II: INFORME DE CÓDIGOS Y CITAS COMPLETO

9.2.1. Informe de códigos y citas de D. Carlos Espinosa de los Monteros

Informe de citas

Citas seleccionadas (114)

1:1 marca país es, de alguna manera, lo que los demás ajenos a ese país, y..... (144:338) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

marca país es, de alguna manera, lo que los demás ajenos a ese país, y también los nacionales de ese país, perciben como la identificación de ese país en cualquiera de sus aspectos o dimensiones.

3 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Percepciones / ● MP NEUTRO

1:2 un país que tiene una buena marca, que tiene una buena imagen, que es..... (862:1166) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

un país que tiene una buena marca, que tiene una buena imagen, que es percibido de manera favorable por los demás, es un país que resulta atractivo para ser visitado, para venir a estudiar, para venir a trabajar, para invertir en ese país, para comprar productos de ese país, para retirarse en ese país...

6 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Atracción de Talento / ● MP BENEFICIOS_Economía / ● MP BENEFICIOS_Empresas / ● MP BENEFICIOS_Turismo / ● MP EN POSITIVO

1:3 Es cuantificable el que venga una persona a vivir a este país, pues ge..... (1290:1567) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

Es cuantificable el que venga una persona a vivir a este país, pues genera un gasto, un consumo, que tiene que ser suministrado por la industria y los servicios del país, que se compren productos de ese país pues resulta también una renta incrementada para el país que produce.

5 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Economía / ● MP BENEFICIOS_Empresas / ● MP BENEFICIOS_Turismo / ● MP EN POSITIVO

1:4 un país que tenga buena imagen pues tiene ese plus, tiene ese atractiv..... (1629:1716) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

un país que tenga buena imagen pues tiene ese plus, tiene ese atractivo para su economía

3 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Economía / ● MP EN POSITIVO

1:5 Cuando hay una crisis económica como la que tuvimos en los años último..... (2178:2420) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

Cuando hay una crisis económica como la que tuvimos en los años últimos, pues el tema económico prevalece sobre todos, y las malas noticias económicas son como una especie de cortina que no deja ver las otras caras de ese poliedro de la imagen

3 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Economía / ● MP EN NEGATIVO

1:6 según los momentos, hay algunos aspectos que prevalecen sobre otros, p..... (2877:3052) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

según los momentos, hay algunos aspectos que prevalecen sobre otros, pero en general el tema económico suele ser el más importante a la hora de configurar la imagen de un país.

3 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Economía / ● MP NEUTRO

1:7 lo ideal, como siempre, es que todo el mundo se implique (3650:3705) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

lo ideal, como siempre, es que todo el mundo se implique

3 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Trabajo Conjunto / ● MP NEUTRO

1:8 dentro del ámbito empresarial, pues son las empresas que tienen contac..... (3898:4259) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

dentro del ámbito empresarial, pues son las empresas que tienen contacto con el exterior, las empresas que son más domésticas o más interiores, pues igual la implicación es menor, pero las empresas que salen, que tienen que vender sus productos fuera, que tienen que entrar en contacto con competidores de otros países, pues esas normalmente están muy implicadas

3 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Empresas / ● MP NEUTRO

1:9 Desde el punto de vista público o gubernamental, pues hace falta que,..... (4263:4558) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

Desde el punto de vista público o gubernamental, pues hace falta que, básicamente lo mismo, las áreas del gobierno que tengan relación con el exterior, como pueden ser los ministerios de Relaciones Exteriores, de Comercio, de Turismo... Pues son los que de alguna manera tienen que implicarse más

3 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Gobierno y Admon. / ● MP NEUTRO

1:10 Lo ideal, como digo, es que sea toda la sociedad (4561:4608) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

Lo ideal, como digo, es que sea toda la sociedad

3 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Trabajo Conjunto / ● MP NEUTRO

1:11 Siempre nosotros hemos defendido que la Marca España se hace entre tod..... (4674:4745) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

Siempre nosotros hemos defendido que la Marca España se hace entre todos

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Trabajo Conjunto / ● ME NEUTRO

1:12 había que definir en todos sus parámetros, pues el primer parámetro er..... (5344:5545) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

había que definir en todos sus parámetros, pues el primer parámetro era definir cuál era el perímetro de la marca, es decir, qué era Marca España, qué quedaba dentro de Marca España y qué quedaba fuera.

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Origen / ● ME NEUTRO

1:13 Hay mucha gente, muchísima gente que, con su actuación, construye o de..... (5690:5778) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

Hay mucha gente, muchísima gente que, con su actuación, construye o destruye Marca España

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Trabajo Conjunto / ● ME NEUTRO

**1:14 nosotros pensamos que la labor que tenía que hacer Marca España era do.....
(6274:6494) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

nosotros pensamos que la labor que tenía que hacer Marca España era doble, en un sentido era de alguna manera inventariar todos aquellos atributos, todas aquellas cosas excelentes que hacía España, y la segunda comunicar.

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME NEUTRO

**1:15 Primero hacer ese inventario, ese gran relatorio de temas, muchos son.....
(6496:6864) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

Primero hacer ese inventario, ese gran relatorio de temas, muchos son desconocidos o son conocidos solo por una pequeña parte de un ámbito muy concreto, e intentar pues sacarlos a la luz, todos aquellos atributos, todos aquellos elementos en los cuales España tenía una posición de liderato, una posición digna de poder competir o incluso de presumir frente a terceros.

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Posición / ● ME VALORES

**1:16 una vez teníamos ese stock, divulgarlo, comunicarlo. Comunicarlo dentr.....
(6903:7040) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

una vez teníamos ese stock, divulgarlo, comunicarlo. Comunicarlo dentro de España, donde percibimos un enorme déficit, y comunicarlo fuera

3 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME NEUTRO

**1:17 la comunicación es un elemento esencial, sin la cual, si no hay comuni.....
(7053:7163) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

la comunicación es un elemento esencial, sin la cual, si no hay comunicación, lo demás no tiene mucho sentido.

3 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP EN POSITIVO

**1:18 yo creo que ahí hay un pensamiento unánime de que no se puede estar au.....
(7487:7689) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

yo creo que ahí hay un pensamiento unánime de que no se puede estar ausente, que lo que no está en internet o que no está en las redes pues prácticamente casi no existe, y a pocos años vista no existirá.

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP NEUTRO

1:19 es un sitio donde existe mucho riesgo de manipulación por un lado, de..... (7792:8010) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

es un sitio donde existe mucho riesgo de manipulación por un lado, de recibir desahogos de personas que no están contentas con otros problemas y que por tanto pueden desenfocar un análisis frío o, más o menos, ponderado

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Problemas Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP EN NEGATIVO

1:20 lo que hay que hacer es procurar alimentar, alimentar con informacione..... (8245:8528) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

lo que hay que hacer es procurar alimentar, alimentar con informaciones veraces, con informaciones presentadas de la manera más atractiva posible, esa gigantesca comunicación de personas que tienen, como principal en unos casos, y como única en muchos, fuente de información las redes

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Beneficios Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP EN POSITIVO

1:21 percibimos, como sabemos y constatamos, que la mayoría de los países h..... (8969:9171) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

percibimos, como sabemos y constatamos, que la mayoría de los países hace una promoción activa de la imagen de su país, pues el no tener eso es, de alguna manera, estar en una inferioridad de condiciones

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME EN NEGATIVO

1:22 Lo que justifica la aparición en el año 2012 es todo lo que se escribe..... (9567:9726) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

Lo que justifica la aparición en el año 2012 es todo lo que se escribe desde finales de 2011, y sobre todo la primera parte de 2012, sobre la economía española.

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME EN NEGATIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Economía

1:23 Entonces es en ese contexto de urgencia, un poco en el que el Gobierno..... (10199:10324) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

Entonces es en ese contexto de urgencia, un poco en el que el Gobierno decide que hay que contraatacar, que hay que hacer algo

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN NEGATIVO

1:24 Ese es el contexto en el que nace Marca España y para intentar constra..... (11323:11487) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

Ese es el contexto en el que nace Marca España y para intentar constreñir, de alguna manera, esa especie de avalancha de malas noticias, todas de corte económico

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME EN NEGATIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Economía

1:25 la Marca España aporta, si lo hace bien, si lo hace bien y logra ir ca..... (11550:11732) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

la Marca España aporta, si lo hace bien, si lo hace bien y logra ir cambiando de alguna manera la percepción de los demás, pues aporta beneficios a la economía española en su conjunto

3 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Economía / ● ME EN POSITIVO

1:26 Si como consecuencia del acto de la marca, se recupera confianza en Es..... (12248:12370) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

Si como consecuencia del acto de la marca, se recupera confianza en España, pues vienen más turistas, vienen más inversores

4 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Economía / ● ME BENEFICIOS_Turismo / ● ME EN POSITIVO

1:27 Claramente es una imagen no solo positiva, sino muy positiva. Con algu..... (13008:13122) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

Claramente es una imagen no solo positiva, sino muy positiva. Con algunas excepciones, pero globalmente, también...

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Imagen de España

1:28 ahí se ve cómo hemos mejorado mucho, y como incluso en los momentos en..... (13692:13920) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

ahí se ve cómo hemos mejorado mucho, y como incluso en los momentos en los que estábamos mal, teníamos un nivel aceptable, nunca hemos sido un país con una pésima imagen de país, lo que sí estábamos cayendo y lo hemos recuperado.

4 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Evolución / ● ME RANKINGS_Posición

1:29 España pues es un país viejo, un país que tiene mucha historia, es un..... (14132:14298) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

España pues es un país viejo, un país que tiene mucha historia, es un país por tanto muy complejo, y es un país también que tiene muchos estereotipos y muchos clichés.

3 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Estereotipos

1:30 la imagen que se tiene de España o de los españoles, primero es distin..... (14309:14703) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

la imagen que se tiene de España o de los españoles, primero es distintas de unas zonas a otras, hay sitios donde se nos conoce más y por tanto la imagen puede parecerse más a la realidad y otros sitios que por distancia o por historia, o por la escasa presencia de españoles en esos países o la dificultad de comunicación, nuestra imagen es más débil, no es que sea peor, es que se conoce menos

5 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Variables por zona / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Imagen de España

1:31 España es un país simultáneamente tradicional y moderno. Que pueden se..... (16004:16185) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

España es un país simultáneamente tradicional y moderno. Que pueden ser percibidos como dos términos antagónicos, que de alguna manera lo son, pero que en el caso de España coinciden

4 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Historia / ● ME VALORES_Modernidad

**1:32 Es un país que tiene una larga historia detrás, es de los países con m.....
(16188:16565) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

Es un país que tiene una larga historia detrás, es de los países con más historia porque nace como uno de los primeros países de Europa, pero nace como suma, además, de toda una serie de influencias de otros pueblos que lo visitan y que van conformando el carácter español, desde lo fenicios, los cartagineses, pasando por los romanos, los árabes, los godos, los visigodos, etc.

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Historia

**1:33 es un país moderno, un país que ha sufrido, no que ha sufrido, que ha.....
(16962:17209) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

es un país moderno, un país que ha sufrido, no que ha sufrido, que ha experimentado en los últimos cuarenta años una modernización muy grande, en todos los aspectos, sociales, culturales, el modo de vida, etc. Y que por tanto hoy es un país moderno

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Modernidad

**1:34 somos un país sólido y solidario. Esto es un pequeño juego de palabras.....
(17596:17813) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

somos un país sólido y solidario. Esto es un pequeño juego de palabras con dos palabras de una raíz similar, tanto en español, como en inglés, en francés o en alemán, es decir, que se puede jugar también fuera con eso.

4 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Economía / ● ME VALORES_Solidaridad

**1:35 como un país de cierto peso, no una potencia, no una gran potencia obv.....
(17834:18086) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

somo un país de cierto peso, no una potencia, no una gran potencia obviamente, pero tampoco somos como Austria, o como Dinamarca, o como Suiza, o como Eslovenia, países pequeños que tienen una economía y un peso en el contexto internacional muy reducido

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Economía

**1:36 somos un país solidario, un país solidario que hemos dado muchas muest.....
(18291:18766) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

somos un país solidario, un país solidario que hemos dado muchas muestras de solidaridad, las hemos dado históricamente con todo lo que han hecho las órdenes religiosas por el mundo, llevando a asistencia pues a pueblos empobrecidos, enseñándoles agricultura o enseñándoles a convivir, a leer o a escribir, y después todas las ONGs que han tomado, de alguna manera, el relevo histórico de las órdenes religiosas y hoy tenemos ONGs españolas pues prácticamente en todo el mundo

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Solidaridad

1:37 somos también solidarios porque algunos de las grandes instituciones d..... (18777:19079) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

somos también solidarios porque algunos de las grandes instituciones de solidaridad cuentan siempre con mucho apoyo español, es decir, la UNICEF como la organización de Naciones Unidas para la infancia, pues España es un gran donante, es uno de los primeros donantes, o Cáritas para la pobreza, lo mismo

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Solidaridad

1:38 tenemos organizaciones propias nuestras que son una demostración muy p..... (19084:19486) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

tenemos organizaciones propias nuestras que son una demostración muy palpable, muy máxima de solidaridad, como puede ser la Organización Nacional de Trasplantes, donde España pues ocupa un puesto de liderazgo en algo que supone pues una solidaridad en grado máximo, como es permitir la donación de órganos tanto de vivos como de fallecidos para que otras personas puedan tener una mejor o más larga vida

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Solidaridad

1:39 España tiene una larga tradición y unas largas realizaciones en el mun..... (19647:19920) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

España tiene una larga tradición y unas largas realizaciones en el mundo de la solidaridad, y por tanto, eso queremos que sea conocido y cuando se piense en España pues que no se piense que es un país de gente alegre, despreocupada, egoísta... Sino que tiene ese compromiso.

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Solidaridad

1:40 España es un país enormemente diverso, es de los países con mayor dive..... (20015:20154) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

España es un país enormemente diverso, es de los países con mayor diversidad del mundo, y dentro de su tamaño, el que ofrece más diversidad.

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Diversidad

1:41 Esa diversidad se traduce en una diversidad de fauna, una diversidad d..... (20156:20458) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

Esa diversidad se traduce en una diversidad de fauna, una diversidad de flora, una diversidad de clima, contando las Canarias tenemos prácticamente todos los climas del mundo salvo el tropical puro, una diversidad cultural, una diversidad lingüística, es decir, tenemos un mosaico en prácticamente todo.

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Diversidad

1:42 La diversidad es un valor y es un atributo muy importante que tienen m..... (21367:21555) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

La diversidad es un valor y es un atributo muy importante que tienen muy pocos países, prácticamente es algo que tenemos Italia, Francia y España y el resto pues son mucho más monotemáticos

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Diversidad

1:43 eso es importante porque al final, eso es lo que permite que el país s..... (20462:20574) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

eso es importante porque al final, eso es lo que permite que el país sea atractivo para visitarlo una y mil veces

5 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Turismo / ● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Diversidad

1:44 otra singularidad española que la compartimos con Portugal, que es la..... (21594:21775) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

otra singularidad española que la compartimos con Portugal, que es la de ser un país simultáneamente europeo y americano. Un país que tiene dos patas y dos mundos a los que pertenece

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Posición Geográfica

**1:45 eso nos hacen también atractivos de cara a países de otras partes del.....
(22307:22746) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

eso nos hacen también atractivos de cara a países de otras partes del mundo, es decir, esa comunidad internacional que tenemos con los latinoamericanos pues hace que muchas empresas francesas, o inglesas, alemanas, holandesas que tienen una filial en España, pues encargan a la filial española o a sus directivos de llevar los negocios de ese grupo multinacional en América Latina, con las consecuencias favorables para la economía española

5 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Economía / ● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Posición Geográfica

**1:46 pasa también con empresa latinoamericanas que entran en Europa por Esp.....
(22822:23136) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

pasa también con empresa latinoamericanas que entran en Europa por España y desde aquí pues se proyectan a otros países u otros mercados europeos. Esa posición de estar en los dos sitios pues es una cosa que interesa que se conozca, porque una vez que se conoce, pues se traduce en decisiones de interés para España

5 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Economía / ● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Posición Geográfica

**1:47 intentar que España sea percibido como un país fiable, como un país qu.....
(23796:24129) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

intentar que España sea percibido como un país fiable, como un país que los ingleses llaman reliable, un país en el que se puede confiar, un país en el cual hay un respeto a la ley, se cumplen los contratos, se cumplen los plazos, se cumplen las calidades, se cumplen los horarios, en definitiva, lo que se podría llamar un país serio

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Fiabilidad

**1:48 nuestro propio hecho de pertenecer al sur de Europa pues ya nos clasif.....
(24177:24452) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

nuestro propio hecho de pertenecer al sur de Europa pues ya nos clasifica como países más agradables para vivir, más divertidos, con mejor clima, con más afición a pasarlo bien, pero nos clasifica como países menos serios, menos respetables, menos responsables, menos fiables.

5 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Estereotipos / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Fiabilidad

**1:49 se ha procedido como se ha podido. Y cuando digo como se ha podido es.....
(25117:25228) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

se ha procedido como se ha podido. Y cuando digo como se ha podido es porque no hemos tenido medios para hacerlo

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

**1:50 nosotros hacíamos un plan de acción cada año, que sometíamos al Consejo.....
(25476:25888) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

nosotros hacíamos un plan de acción cada año, que sometíamos al Consejo de Ministros, a una reunión específica que había para el tema de Marca España donde estaban los diez o doce ministros que tenían algo que ver con el tema, donde nos daban palmaditas y nos decían que muy bien, que estaba muy bien todo eso, pero donde el señor Montoro, como protagonista principal de la propiedad de la caja, pues no ablandaba

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN NEGATIVO

**1:51 todo lo que hemos hecho, lo hemos tenido que hacer, o bien utilizando.....
(25903:26082) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

todo lo que hemos hecho, lo hemos tenido que hacer, o bien utilizando presupuestos de otros ministerios e intentando sacar y hacer algo conjuntamente para hacer una acción concreta

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN NEGATIVO

**1:52 ese tema de no disposición de presupuesto propio pues no ha permitido.....
(26466:26589) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

ese tema de no disposición de presupuesto propio pues no ha permitido hacer una política sistemática, con prioridades claras

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

**1:53 las acciones que se han hecho, los vídeos que se han hecho, pues han s.....
(26606:26771) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

las acciones que se han hecho, los vídeos que se han hecho, pues han sido más de oportunidad, de conseguir convencer a Televisión Española de que era bueno hacer esto

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_MMCC / ● ME EN POSITIVO

1:54 hay cosas que son un poco genéricas a todas y luego otras que son un p..... (27438:27824) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

hay cosas que son un poco genéricas a todas y luego otras que son un poco más específicas para cada país y para la situación que hubiera de la percepción de España en ese país. Una de las cosas con las que nosotros trabajábamos era con un análisis, más o menos profundo, que nos proporcionaban las embajadas sobre cuál era el nivel de percepción y la calidad de la percepción en ese país

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME EN POSITIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Variables por zona

1:55 en Francia, pues teníamos un informe de qué es lo que los franceses pe..... (27834:28226) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

en Francia, pues teníamos un informe de qué es lo que los franceses pensaban de España y entonces pues ahí a lo mejor había un tema que corregir con el tema de los apartamentos turísticos, por ejemplo, eso estaba haciendo daño en Francia porque había problemas. Sin embargo, pues había un interés cultural muy grande en Francia y todo lo que son acciones culturales tenían muy buena respuesta,

8 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Cultura / ● ME EN POSITIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Variables por zona
/ ● ME VALORES / ● ME VALORES_Cultura / ● ME VALORES_Turismo

1:56 en Vietnam eran más los productos españoles, nuestras exportaciones la..... (28501:28929) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

en Vietnam eran más los productos españoles, nuestras exportaciones las que hacían ese trabajo. O en América Latina las grandes infraestructuras, es decir, en América Latina la presencia de los bancos españoles, de Telefónica, de las compañías eléctricas, de las grandes constructoras haciendo autovías o puertos o trazados de ferrocarril pues era lo que nos ayudaba más a la imagen, de cambiar, de que España ya era una potencia

7 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN POSITIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Variables por zona / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Economía

1:57 el tema del deporte ha aumentado muchísimo la notoriedad de España (29348:29413) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

el tema del deporte ha aumentado muchísimo la notoriedad de España

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Deporte / ● ME EN POSITIVO

1:58 el deporte en eso, ha tenido un efecto muy dinamizador, muy importante..... (29837:30160) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

el deporte en eso, ha tenido un efecto muy dinamizador, muy importante. Dentro del deporte el fútbol se ha llevado el 70%, pero también el tenis, la figura de Nadal, pero en otros años también la Copa Davis en equipo, todo eso. Y luego el baloncesto, el balonmano, la del bádminton, Carolina Marín, Alonso en las carreras...

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Deporte / ● ME EN POSITIVO

1:59 A nosotros, lo que más nos gustaba eran los deportes colectivos, aunqu..... (30312:30549) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

A nosotros, lo que más nos gustaba eran los deportes colectivos, aunque utilizábamos también los deportes individuales como una manifestación del talento español, es decir, cuando se producía, capitalizábamos eso desde ese punto de vista.

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Deporte

1:60 el deporte colectivo tiene la ventaja de que es algo que solo está al..... (30556:31064) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

el deporte colectivo tiene la ventaja de que es algo que solo está al alcance de países bastante desarrollados. Salvo alguna excepción muy rara, solo se puede triunfar en un deporte colectivo cuando tienes un nivel de desarrollo elevado que permite que ciertos valores y atributos esenciales para el deporte colectivo afloren. El valor de la solidaridad, el valor del compañerismo, el valor del sacrificio en beneficio de un conjunto y no solo propio, la sensación de estar todos remando en la misma dirección

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Deporte

1:61 yo creo que quien más ha influido y beneficiado ha sido el Rey. Siempr..... (31875:31945) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

yo creo que quien más ha influido y beneficiado ha sido el Rey. Siempre

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Casa Real / ● ME EN POSITIVO

1:62 Entonces los reyes ha sido siempre los primeros. (32770:32817) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

Entonces los reyes ha sido siempre los primeros.

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Casa Real / ● ME EN POSITIVO

1:63 ha habido en general ministros de Asuntos Exteriores que han entendido..... (32874:33046) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

ha habido en general ministros de Asuntos Exteriores que han entendido que la labor de su Ministerio era abrir cauces a empresas o individuos españoles y lo han hecho bien.

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN POSITIVO

1:64 ha habido bastante apoyo de, en aquellos países donde había colonia es..... (33053:33353) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

ha habido bastante apoyo de, en aquellos países donde había colonia española, donde había una buena Cámara de Comercio española en el exterior, donde había asociaciones de empresarios españoles, o que fueran españoles en una o dos generaciones antes, es decir, en eso ha habido siempre bastante apoyo.

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN POSITIVO

1:65 Pues sí, todos. Todos deberían de haberse implicado más (33502:33556) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

Pues sí, todos. Todos deberían de haberse implicado más

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Trabajo Conjunto / ● ME EN NEGATIVO

1:66 todos los que trabajan a corto plazo pues eso ni lo consideran. ¿Y dón..... (33877:34090) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

todos los que trabajan a corto plazo pues eso ni lo consideran. ¿Y dónde están localizados estos? Pues estos están localizados básicamente en el Ministerio de Hacienda y en las Secretarías de los partidos políticos

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Plazos / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME AGENTES_Política / ● ME EN NEGATIVO

1:68 los partidos políticos no han asumido esto como una política de Estado..... (34332:34560) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

los partidos políticos no han asumido esto como una política de Estado y si en algún momento se han acercado o han apoyado como instituciones de muy corto plazo, pues estos temas no los entienden, no los tienen en sus prioridades

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Plazos / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Política / ● ME EN NEGATIVO

1:69 El mayor problema ha sido el presupuestario y se ha gestionado mal. Co..... (34881:35012) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

El mayor problema ha sido el presupuestario y se ha gestionado mal. Con todo lo que hemos conseguido, no hemos conseguido los fondos

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

1:70 actividades horizontales como es lo de la Marca España, pues tiene que..... (35384:35643) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

actividades horizontales como es lo de la Marca España, pues tiene que chocar, se cruza en estos vectores verticales, donde en general hay una tendencia a protegerse, a defender las competencias propias y a protegerse de que venga nadie a decirme o a quitarme

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN NEGATIVO

1:71 esos problemas de coordinación dentro de la administración, que tiende..... (36377:36728) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

esos problemas de coordinación dentro de la administración, que tiende a ser reinos de taifas, donde todo lo que sea integrar pues es muy complicado. Entonces ahí ha habido ministerios que han jugado, que han colaborado, que han ayudado, y otros que han puesto estacas en la rueda y que han considerado que lo que hacíamos era un tema de su competencia

5 Códigos:

**1:72 nos planteamos desde el principio tener el máximo nivel de presencia,.....
(37306:37723) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

nos planteamos desde el principio tener el máximo nivel de presencia, siempre dentro de nuestros recursos, o sea, para hacer eso tenemos que tener unas plataformas, tenemos que tener unos programadores, tenemos que tener una gente y todo eso es dinero, y si no hay dinero, en vez de tener tres pues podemos tener una persona, y en vez de tener nuestro servidor pues tenemos que estar en el de red.es mientras los tiene

8 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Internet / ● ME COMUNICACIÓN_Red Social / ● ME COMUNICACIÓN_Valores / ● ME EN NEGATIVO

**1:73 yo creo que hemos hecho un cumplimiento razonable de los objetivos, do.....
(38079:38329) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

yo creo que hemos hecho un cumplimiento razonable de los objetivos, donde nos hubiera gustado hacer muchas más cosas, pero si tenemos en cuenta los medios de los que hemos dispuesto, pues yo creo que hemos cubierto más que razonablemente los objetivos

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valores / ● ME EN POSITIVO

**1:74 nos quedamos razonablemente tranquilos por las mediciones objetivas de.....
(38944:39090) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

nos quedamos razonablemente tranquilos por las mediciones objetivas de la situación al empezar, a la mitad y al acabar, o sea, cómo ha evolucionado

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valores / ● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Evolución

**1:75 un programa de esta naturaleza, que sigo pensando que es muy important.....
(39914:40048) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

un programa de esta naturaleza, que sigo pensando que es muy importante, que es esencial el tenerlo, pues no debe de nacer sin recursos

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

**1:76 era un momento muy malo, con muchísimo déficit, crear otro organismo p.....
(40141:40342) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

era un momento muy malo, con muchísimo déficit, crear otro organismo público, tal, sonaba todo eso fatal, darle dinero, gastarlo en no sé qué, la oposición podía pensar que era una frivolidad... Es verdad

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME ACME_Valорación / ● ME EN NEGATIVO

**1:77 Rajoy dijo que le parecía correcto y preguntó a los ministros, los min.....
(41320:41911) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

Rajoy dijo que le parecía correcto y preguntó a los ministros, los ministros se hicieron observaciones de poca importancia y dijo "bueno, pues entonces, que el ministro de Hacienda y el ministro de Exteriores se pongan de acuerdo para asignar cinco millones a Marca España para la realización de este plan" y tal. Eso fue en febrero y en mayo, sin que Montoro hubiera hecho nada, porque a Montoro cada vez que lo cogía por banda me decía "no, pues estamos ahora con los presupuestos tal, a ver cuándo se aprueban los presupuestos". Bueno, pues el 31 de mayo cae el Gobierno y se quedó en nada

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN NEGATIVO

**1:78 si se quiere hacer algo con un mínimo de seriedad, como política de Es.....
(41977:42086) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

si se quiere hacer algo con un mínimo de seriedad, como política de Estado, es que hay que dotarlo de recursos

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

**1:79 sería muy fácil, pero también muy poco riguroso, el decir "lo cogimos.....
(42787:43148) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

sería muy fácil, pero también muy poco riguroso, el decir "lo cogimos aquí, hemos trabajado y ahora estamos aquí, y esto es gracias a lo que hemos hecho", y yo digo no, nosotros hemos trabajado, y hemos trabajado creo que bastante bien, estábamos aquí y ahora estamos aquí, pero han pasado también otras muchas cosas que han contribuido a eso, que han coadyuvado

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Valорación / ● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Evolución

**1:80 El puesto que yo tenía, yo decía siempre que era el puesto más bonito.....
(43553:43687) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

El puesto que yo tenía, yo decía siempre que era el puesto más bonito de España, no era el mejor remunerado, pero sí era el más bonito.

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Figura de Carlos Espinosa / ● ME EN POSITIVO

**1:81 el primer vídeo que se ha hecho pues se ha hecho en Moncloa ya, luego.....
(46645:46912) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

el primer vídeo que se ha hecho pues se ha hecho en Moncloa ya, luego le han puesto España Global, pero lo ha hecho Moncloa. Diciendo "Spain is a full democracy" y entrevistando a una serie de personas que repiten un poco que España es una democracia homologable, etc.

5 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN NEGATIVO / ● ME ESPAÑA GLOBAL / ● ME VALORES

**1:82 Se va a hacer más trabajo de acuerdo con la Secretaría de Estado de Co.....
(47039:47184) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

Se va a hacer más trabajo de acuerdo con la Secretaría de Estado de Comunicación que está en Moncloa y más utilizar ese término de España Global.

4 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN NEGATIVO / ● ME ESPAÑA GLOBAL

**1:83 Todos los datos que hay de la opinión que tiene, básicamente, el cuerpo.....
(47733:47935) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

Todos los datos que hay de la opinión que tiene, básicamente, el cuerpo exportador, las empresas que salen fuera, y además de una manera muy creciente, es que estar asociados a Marca España les beneficia

3 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Empresas / ● ME EN POSITIVO

**1:84 me parece un error de bulto, un error de bulto que no se ha justificado.....
(48408:48625) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

me parece un error de bulto, un error de bulto que no se ha justificado, ni se ha explicado, ni se ha explicado por qué. No ha habido ni una sola explicación, nada más que decir que ahora vamos a cubrir otros aspectos,

2 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME ESPAÑA GLOBAL

1:85 son actividades a largo plazo, que no se cambia la imagen de un país e..... (33695:33865) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

son actividades a largo plazo, que no se cambia la imagen de un país en uno ni en cinco años, sino que es un trabajo persistente y al que hay que prestar atención continua

3 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Plazos / ● MP EN POSITIVO

1:86 cada uno de estos elementos o cada una de estas decisiones supone para..... (1170:1287) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

cada uno de estos elementos o cada una de estas decisiones supone para el país en cuestión pues ingresos, supone renta

3 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Economía / ● MP EN POSITIVO

1:87 un país que tenga mala imagen, es un país que tiene muchas dificultades..... (1737:1882) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

un país que tenga mala imagen, es un país que tiene muchas dificultades, que le presten dinero, que le compren productos, que la gente venga, etc.

5 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Economía / ● MP BENEFICIOS_Empresas / ● MP BENEFICIOS_Turismo / ● MP EN NEGATIVO

1:88 Todo ello tiene una dimensión económica importante (1884:1933) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

Todo ello tiene una dimensión económica importante

3 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Economía / ● MP NEUTRO

1:89 la economía se convierte, los datos económicos, la evolución económica..... (2433:2571) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

la economía se convierte, los datos económicos, la evolución económica, se convierte en el determinante de la opinión que tienen los países

3 Códigos:

**1:90 Que los nacionales estén orgullosos de su país y que por tanto transmi.....
(3708:3868) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

Que los nacionales estén orgullosos de su país y que por tanto transmitan hacia los no nacionales ese sentimiento y ese mensaje de orgullo de pertenencia al país

3 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Ciudadanos / ● MP NEUTRO

**1:91 Marca España es un tema no político, es un tema de Estado en el cual n.....
(4756:4882) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

Marca España es un tema no político, es un tema de Estado en el cual no deben prevalecer los intereses de unos u otros partidos

4 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME AGENTES_Política / ● ME NEUTRO

**1:92 Hay mucha gente que, con su actuación, con su manera de hacer las cosa.....
(6112:6255) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

Hay mucha gente que, con su actuación, con su manera de hacer las cosas, con su trabajo está construyendo o, como digo, destruyendo Marca España

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Trabajo Conjunto / ● ME NEUTRO

**1:93 hay que saber que determinadas redes se utilizan para eso, para un des.....
(8029:8215) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

hay que saber que determinadas redes se utilizan para eso, para un desahogo y de cada 100 noticias, o cada 100 tuits, o cada 100 comentarios, pues 90 son negativos, sean sobre lo que sean

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Problemas Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP EN NEGATIVO

**1:94 ayuda a los exportadores, a las empresas que venden sus productos fuer.....
(11845:12245) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

ayuda a los exportadores, a las empresas que venden sus productos fuera, ayuda a aquellos que reciben capital exterior, porque si la imagen del país mejora, la prima de riesgo, que es

un elemento que mide de alguna manera dónde estamos, pues se reduce y por tanto los costos financieros para las empresas, en su conjunto, pero sobre todo de aquellas que se financian en el exterior, pues son más bajos

3 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Empresas / ● ME EN POSITIVO

1:95 hay un gran número de beneficiados (12383:12416) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

hay un gran número de beneficiados

3 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_General / ● ME EN POSITIVO

1:96 Empezábamos en el 2012, pues unos ocho o diez años (15347:15396) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

Empezábamos en el 2012, pues unos ocho o diez años

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Plazos / ● ME NEUTRO

1:97 optamos por el camino de cómo nos gustaría que nos vieran, más de anal..... (15113:15344) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

optamos por el camino de cómo nos gustaría que nos vieran, más de analizarnos realmente cómo somos, cómo quisiéramos que se percibiera a España y a los españoles en un cierto horizonte que lo fijamos en el 2020-2022, o sea diez años

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Plazos / ● ME NEUTRO

1:98 esa historia, de alguna manera, va dejando reliquias que hoy son joyas..... (16614:16904) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

esa historia, de alguna manera, va dejando reliquias que hoy son joyas que tiene España y que hacen atractivo visitar España pues para hacer el Camino de Santiago, ver el Románico, ver tradiciones o ver monumentos árabes como la Mezquita de Córdoba o la Alhambra con todo lo que eso conlleva

4 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Historia / ● ME VALORES_Turismo

**1:99 Nosotros pertenecemos al segundo grupo, después de las grandes potencias.....
(18089:18236) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

Nosotros pertenecemos al segundo grupo, después de las grandes potencias, una potencia de grado medio, que somos diez o doce países que estamos ahí.

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Economía

**1:100 la gente viene a España y repite, el 82% de los turistas que llegaron.....
(20877:21088) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

la gente viene a España y repite, el 82% de los turistas que llegaron a España en el año 2016, del año 2017 no tengo el dato pero será muy similar, el 82% repetía, o sea no venía por primera vez, ya habían estado

5 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Turismo / ● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Diversidad

**1:101 nosotros no solo nacimos con una condición que me afectaba a mí person.....
(25241:25464) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

nosotros no solo nacimos con una condición que me afectaba a mí personalmente que era que yo no tenía sueldo, o sea, yo he trabajado durante algo más de seis años a título gratuito, sino que además no teníamos un presupuesto

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

**1:102 o dando sablazos a empresas privadas, a empresas o a individuos que de.....
(26085:26275) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

o dando sablazos a empresas privadas, a empresas o a individuos que de alguna manera nos financiaban el alquiler de un hotel o la confección de una película o de unos folletos o lo que fuera

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN NEGATIVO

1:103 muy muy pequeña parte con cargo al presupuesto del Ministerio de Asunt..... (26278:26449) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

muy muy pequeña parte con cargo al presupuesto del Ministerio de Asuntos Exteriores que tenía asignaciones para algunas partidas de donde podíamos sacar pequeñas cantidades

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. /
● ME EN NEGATIVO

1:104 había otras cosas que, a nuestro juicio, podrían haber sido más import..... (26787:26951) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

había otras cosas que, a nuestro juicio, podrían haber sido más importantes, pero que si no lográbamos interesar al que tenía presupuesto, pues no lo podíamos hacer.

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

1:105 El Rey ha sido... Los dos reyes, yo he trabajado con los dos, y han si..... (31948:32302) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

El Rey ha sido... Los dos reyes, yo he trabajado con los dos, y han sido unos extraordinarios embajadores de la Marca España porque son personas que han llevado la imagen del país, probablemente por encima de lo que era la propia imagen, que han sabido representar muy bien a España, que han sabido conseguir contratos y posiciones preferentes para España

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Casa Real / ● ME EN POSITIVO

1:106 yo he ido además con varios presidentes del Gobierno desde Suárez la p..... (32453:32767) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

yo he ido además con varios presidentes del Gobierno desde Suárez la primera vez hasta Sánchez la última, y que no es por el color del partido, sino que tienen menos acceso, tienen menos prestigio, son más temporales, la gente no los ve como un socio o un amigo o una persona que va a estar ahí bastante más tiempo

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN NEGATIVO

1:107 Pues hombre, manifiestamente mejorables (34674:34712) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

Pues hombre, manifiestamente mejorables

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN NEGATIVO

**1:108 si fuéramos triunfalistas pues nos pondríamos casi un sobresaliente, p.....
(39095:39328) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

si fuéramos triunfalistas pues nos pondríamos casi un sobresaliente, pero somos realistas, entonces sabemos que la responsabilidad de Marca España en esa evolución es limitada, es decir que hay otros muchos factores que han coadyuvado

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Evolución

1:110 debió de haber recursos (40573:40595) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

debió de haber recursos

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

**1:111 si tienes menos recursos pues aguzas más el ingenio y haces más con me.....
(42118:42241) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

si tienes menos recursos pues aguzas más el ingenio y haces más con menos, pero es que con cero se hace difícil, muy difícil

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

**1:112 se tienen que inventar algo. Entonces lo que se inventan es una Secret.....
(44339:44725) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

se tienen que inventar algo. Entonces lo que se inventan es una Secretaría de Estado con otro nombre. Y cuando ya se crea esa Secretaría de Estado con otro nombre, se pone un articulo que dice que absorberá las funciones que venía haciendo Marca España. Entonces como Secretaría de Estado ya está metido en la estructura organizativa del Estado y tiene derecho pues a una remuneración

2 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME ESPAÑA GLOBAL

**1:113 va a tener que compartir un presupuesto, que es básicamente un 2% me p.....
(45971:46217) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros**

va a tener que compartir un presupuesto, que es básicamente un 2% me parece, el mismo que tenían las otras secretarías el año pasado y ver qué les puede quitar de Cooperación o de no sé qué. Entonces no me parece a mí que va a tener un presupuesto

2 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME ESPAÑA GLOBAL

1:114 parece, que la principal prioridad es una prioridad política de destac..... (46353:46572) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

parece, que la principal prioridad es una prioridad política de destacar que España es un país de derecho, donde los tribunales funcionan, donde el que está en la cárcel es porque ha cometido un delito, cosas de ese tipo

2 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME ESPAÑA GLOBAL

1:115 se ha logrado bastante. Se ha logrado bastante (34720:34765) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

se ha logrado bastante. Se ha logrado bastante

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

1:116 una marca que los principales interesados, que son las 50.000 empresas..... (48230:48330) - D 1: 1- Carlos Espinosa de los Monteros

una marca que los principales interesados, que son las 50.000 empresas que exportan e invierten fuera

3 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Empresas / ● ME EN POSITIVO

9.2.2. Informe de códigos y citas de D. Rafael Conde de Saro

Informe de citas

Citas seleccionadas (74)

2:1 marca país puede tener distintas acepciones. Es decir, la más evidente..... (304:431) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

marca país puede tener distintas acepciones. Es decir, la más evidente es cómo se percibe un país fuera, evidentemente, y dentro

3 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Percepciones / ● MP NEUTRO

2:2 Hay más resonancia, hay más simpatía y un efecto de admiración que se..... (1001:1249) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

Hay más resonancia, hay más simpatía y un efecto de admiración que se traduce, en la última de las instancias, en una aceptación previa, una predisposición a adquirir cosas de ese país, a escuchar hablar sobre ese país, a interesarse sobre ese país.

5 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Economía / ● MP BENEFICIOS_Empresas / ● MP BENEFICIOS_Turismo / ● MP EN POSITIVO

2:3 Yo creo que una imagen positiva es positiva esféricamente, es decir, l..... (1571:1678) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

Yo creo que una imagen positiva es positiva esféricamente, es decir, la mires por donde la mires es positiva

3 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Conjunto / ● MP EN POSITIVO

2:4 Hombre yo creo que, hoy en día, la realidad está en la tecnología y en..... (2082:2170) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

Hombre yo creo que, hoy en día, la realidad está en la tecnología y en las comunicaciones

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP NEUTRO

**2:5 todo el concepto de las redes sociales, que tiene un efecto sobre la p.....
(2199:2633) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

todo el concepto de las redes sociales, que tiene un efecto sobre la percepción, habría que ver, en la profundidad del efecto, de la eficacia de esos medios, porque son relativamente fugaces en lo positivo, son más duraderos en lo negativo, y no son discriminatorios en el sentido de que no discriminan, no disciernen con matices, es decir, la propia brevedad y fugacidad de este tipo de mensajes les da un valor de serpiente de verano

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Problemas Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redес Sociales / ● MP EN NEGATIVO

**2:6 Se compone de lugares comunes, de estereotipos en buena parte, que son.....
(2775:2975) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

Se compone de lugares comunes, de estereotipos en buena parte, que son difíciles de cambiar. Yo creo que, desde luego no se pueden erradicar, los estereotipos son como los viejos rockeros, nunca mueren

3 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Percepciones / ● MP EN NEGATIVO

**2:7 un ejemplo que utilizamos en Marca España en su momento para mantener.....
(3052:3652) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

un ejemplo que utilizamos en Marca España en su momento para mantener las referencias tradicionales ancladas en la percepción, en el subconsciente, de la gente en general, como son los molinos. Pasar de los molinos de viento tradicionales de La Mancha y de la imagen del Quijote a los molinos de viento actuales, los de la mesa o los de tal. Y es una buena forma de transitar, de transicionar, utilizando el valor del viejo rockero, porque el molino se identifica con España por el Quijote, pero el molino de viento moderno es tecnología, es modernidad, es ecología, es respeto al medio ambiente, etc.

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Historia / ● ME VALORES_Modernidad

**2:8 yo creo que todos. Yo siempre utilizaba como ejemplo las palabras de K.....
(3818:3998) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

yo creo que todos. Yo siempre utilizaba como ejemplo las palabras de Kennedy, no preguntes lo que la imagen país puede hacer por ti, sino lo que puedes hacer tú por la imagen país.

3 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Trabajo Conjunto / ● MP NEUTRO

2:9 es un instrumento, puede ser positivo o puede ser negativo. Tiene unas..... (4210:4435) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

es un instrumento, puede ser positivo o puede ser negativo. Tiene unas condiciones intrínsecas que son inevitables, es decir, que, yo creo que como decía antes, la fugacidad, la sustitución, la renovación y la indiscriminación

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP NEUTRO

2:10 poco puedes dar de sutil explicación o de matices a un tuit, es el imp..... (4451:4587) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

poco puedes dar de sutil explicación o de matices a un tuit, es el impacto inmediato, es un lenguaje de la emoción y no de la información

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Problemas Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP EN NEGATIVO

2:11 Es un instrumento difícil, mostradamente eficaz, especialmente en lo n..... (4779:4999) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

Es un instrumento difícil, mostradamente eficaz, especialmente en lo negativo, pero difícil porque no tiene gran lealtad, depende de no ser sustituido a los treinta segundos por otra noticia, por otro tuit, otro Facebook...

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Problemas Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP EN NEGATIVO

2:12 Tiene una parte que compensa su inmediatez, es decir, la relativa rele..... (5077:5234) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

Tiene una parte que compensa su inmediatez, es decir, la relativa relevancia. No es como un magic marker de esos indelebles que se borra o se recubre por otro

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Problemas Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP EN NEGATIVO

2:13 Yo creo que la imagen país no es fugaz, lo que pasa es que se puede ve..... (5622:5945) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

Yo creo que la imagen país no es fugaz, lo que pasa es que se puede ver afectada, y además hay que concebir la imagen país como un terreno rocoso, pedregoso, donde la forma de inundarlo es o con una lluvia fina durante mucho tiempo, o con un diluvio, pero si no, para la tormenta, se seca y sigue siendo más o menos lo mismo

3 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Imagen / ● MP EN POSITIVO

2:14 Tendrías un problema con los medios sociales si constantemente están s..... (5973:6118) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

Tendrías un problema con los medios sociales si constantemente están saliendo noticias negativas, porque entonces al final va calando, es evidente

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Problemas Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redес Sociales / ● MP EN NEGATIVO

2:15 nosotros montamos uno de los brazos operativos de Marca España era un..... (6492:6883) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

nosotros montamos uno de los brazos operativos de Marca España era un potente... Potente dentro del todo es relativo porque estábamos sin presupuesto, pero bueno, dentro de relativamente en cuanto a asignación de recursos, pues la página Facebook, la página web, las cuentas de Twitter, la definición de noticias noticiables favorables o que promoviesen una mejor imagen ocupaba un sitio grande

9 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Facebook / ● ME COMUNICACIÓN_Importancia / ● ME COMUNICACIÓN_Internet / ● ME COMUNICACIÓN_Redес Sociales / ● ME COMUNICACIÓN_Twitter / ● ME COMUNICACIÓN_Valорación / ● ME EN POSITIVO

2:16 las mejoras en la situación económica española son progresivas a parti..... (7492:7840) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

las mejoras en la situación económica española son progresivas a partir de que se empiezan a tomar medidas, pero la percepción, es para lo que se crea Marca España, para acelerar la percepción de la mejora, porque eso tiene un efecto muy importante por ejemplo en dar a conocer la realidad, es muy importante a la hora de las inversiones extranjeras

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_ACME / ● ME EN POSITIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Realidad

2:17 es un intangible que se puede medir en cierta medida y ese es uno de l..... (8839:9242) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

es un intangible que se puede medir en cierta medida y ese es uno de los objetivos principales al que nos dedicamos durante el tiempo que estuve yo, bajo el liderazgo evidente de Carlos Espinosa, que lo veía muy claro porque él tiene una trayectoria de empresario, que es intentar calibrar la percepción y ver además así, en función de mejora objetiva y objetivable, la eficacia de las medidas adoptadas.

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Figura de Carlos Espinosa / ● ME EN POSITIVO / ● ME PERCEPCIONES

2:18 uno de los instrumentos que creamos, que fue con una empresa grande qu..... (9255:9392) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

uno de los instrumentos que creamos, que fue con una empresa grande que colaboró pro bono con nosotros, fue el seguimiento de los índices,

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME NEUTRO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Acciones

2:19 ese es el concepto, intentar calibrar mejor, conocer mejor, cómo estab..... (10162:10431) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

ese es el concepto, intentar calibrar mejor, conocer mejor, cómo estaba el ranking, en qué consistía el ranking y suministrar y responsabilizar a cada departamento ministerial para que se asegurase de que en tiempo real estaban las actualizaciones disponibles y enviadas

5 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Acciones

2:20 Yo creo que en general nuestra imagen es positiva. (10597:10646) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

Yo creo que en general nuestra imagen es positiva.

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Imagen de España

2:21 la percepción de España es mejor fuera que dentro, y eso en general, e..... (11095:11289) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

la percepción de España es mejor fuera que dentro, y eso en general, en los países europeos, en algunos casos, está muy muy muy muy bien la percepción española, comparativamente con la interior.

3 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima

**2:22 Como casi todos los países, es decir, los países no son esencialmente.....
(11577:11685) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

Como casi todos los países, es decir, los países no son esencialmente tan difíciles, estereotipar los países...

3 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Estereotipos

**2:23 Somos en general capaces de grandes cosas, pero a veces incapaces de s.....
(11992:12105) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

Somos en general capaces de grandes cosas, pero a veces incapaces de ser generosos y reconocer la valía de otros.

2 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME VALORES

**2:24 Yo creo que los españoles tenemos una mezcla de cierto romanticismo, c.....
(11436:11575) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

Yo creo que los españoles tenemos una mezcla de cierto romanticismo, cierta generosidad, cierta mezquindad, cierta envidia, cierta soberbia...

2 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME VALORES

**2:25 Yo creo que la idea central de Marca España era intentar mejorar la au.....
(12508:12748) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

Yo creo que la idea central de Marca España era intentar mejorar la autoestima, porque es notablemente baja, no somos creyentes en nosotros mismos, la autoestima española siempre está de las más bajas de los países del G-7, del G-8, del G-20

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima

**2:26 Esa falta de autoestima viene en parte por falta de conocimiento y la.....
(12967:13175) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

Esa falta de autoestima viene en parte por falta de conocimiento y la cierta mezquindad que hablaba antes, la generosidad que se demuestra en grandes gestos, pues no reconoce, no es capaz de reconocer la valía

3 Códigos:

**2:27 Entonces una de las líneas de acción que hicimos en Marca España era p.....
(13178:13356) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

Entonces una de las líneas de acción que hicimos en Marca España era precisamente medir, conocer, estudiar, analizar y divulgar lo que es, en resumidas cuentas, el talento español

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME NEUTRO

**2:28 las redes sociales son la fórmula más barata y más rápida de llegar a.....
(14542:14620) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

las redes sociales son la fórmula más barata y más rápida de llegar a más gente

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Beneficios Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redres Sociales / ● MP EN POSITIVO

**2:29 es un instrumento importante que hay que hacer, hay que seguir, hay qu.....
(14745:14939) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

es un instrumento importante que hay que hacer, hay que seguir, hay que estar, y eso lo hacíamos pues alimentando, participando con influencers en el tema, y siguiendo a otros y apoyando a otros...

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Redres Sociales / ● ME EN POSITIVO

**2:30 Hicimos un acuerdo muy bonito que terminó en un acuerdo con la Asociac.....
(15138:15666) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

Hicimos un acuerdo muy bonito que terminó en un acuerdo con la Asociación Nacional de Farmacéuticos en España que se terminó en una campaña que se presentó el año pasado que era la Farmacia Marca España, y en el fondo es una combinación de dar a conocer y de dar orgullo de grupo, de profesional y reconocer la valía, es decir, la red de farmacias españolas es mucho más amplia que en otros sitios, cubre mejor los servicios, y es la antesala práctica, fáctica, del sistema, el primer paso, la primera etapa del sistema sanitario

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME EN POSITIVO

**2:31 yo creo que el principal problema es que se crea Marca España en un mo.....
(16465:16688) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

yo creo que el principal problema es que se crea Marca España en un momento de crisis económica bajo la consigna de que no suponga un aumento presupuestario. Por lo tanto, nace sin presupuesto propio y sin organigrama propio

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

2:32 ¿Cuáles son los problemas de no tener ni dinero ni personal? Pues todo..... (16759:16849) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

¿Cuáles son los problemas de no tener ni dinero ni personal? Pues todos, claro. Es difícil.

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

2:33 Mucha buena voluntad, por ejemplo, con la mayor parte de las empresas..... (17273:17582) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

Mucha buena voluntad, por ejemplo, con la mayor parte de las empresas que trabajamos fue trabajo voluntario, o sea sin coste. Porque les interesaba a ellos también, porque en el fondo el conocimiento mejor de cómo se ve un país ayuda mucho a cualquier empresa, es decir, hay un interés recíproco en hacer esto.

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN POSITIVO

2:34 Llega un momento en el cual, los demás departamentos no quieren soltar..... (17745:17898) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

Llega un momento en el cual, los demás departamentos no quieren soltar de su presupuesto ni de sus medios y es comprensible, porque tienen sus objetivos.

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

2:35 Hicimos un montón de proyectos con la gente, con las instituciones, po..... (18226:18463) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

Hicimos un montón de proyectos con la gente, con las instituciones, porque en el fondo, al no tener presupuesto propio, tenías que apoyarte en las actividades previstas e intentar darles una dimensión Marca España, que es un valor añadido

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN POSITIVO

**2:36 Veían la eficacia y la utilidad de ir a caballo o a medias con las ini.....
(18830:19077) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

Veían la eficacia y la utilidad de ir a caballo o a medias con las iniciativas, y esa fue también una de las claves del éxito, es decir, saber generar el apoyo, el entusiasmo, por la idea, por el concepto, por el concepto de mejorar la imagen país.

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME BENEFICIOS / ● ME EN POSITIVO

**2:37 en general, la noticia que más impacto tiene es el deporte, la que más.....
(19319:19410) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

en general, la noticia que más impacto tiene es el deporte, la que más veces se ve reflejada

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Deporte

**2:38 el deporte se ha extendido mucho más universalmente y tiene un público.....
(19622:19854) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

el deporte se ha extendido mucho más universalmente y tiene un público mucho más fiel, especialmente el fútbol en el caso español. Pero el tenis también, por ejemplo, el baloncesto menos, reflejando un poco dónde están las fortalezas

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Deporte

**2:39 en la época del 2012 al 2016, la economía, o sea hasta el 2015, cuando.....
(19867:20013) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

en la época del 2012 al 2016, la economía, o sea hasta el 2015, cuando ya la crisis está más o menos superada, la economía es el siguiente capítulo

3 Códigos:

● ME NEUTRO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Economía

**2:40 Después ya en partes iba la política, lo que pasa es que la política d.....
(20016:20218) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

Después ya en partes iba la política, lo que pasa es que la política depende de qué países, es decir, en Europa la frecuencia de noticias sobre España era mucho mayor que en Asia o que en Estados Unidos.

4 Códigos:

**2:41 ese medio es mucho más difícil de calibrar, porque además es mucho más.....
(20898:21140) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

ese medio es mucho más difícil de calibrar, porque además es mucho más, cómo lo diría yo, mucho más spot, tiene que pegar, y si pega se vuelve viral, y si no... No es noticia por la noticia, es noticia por la emoción, por la reacción emocional

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Problemas Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redés Sociales / ● MP EN NEGATIVO

**2:42 Pues básicamente intentando montar o identificar noticias informativas.....
(21503:21679) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

Pues básicamente intentando montar o identificar noticias informativas sobre el país que pensábamos que pueden ayudar a mejorar la autoestima, lo que hacía falta era divulgarlas

5 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME EN POSITIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima

**2:43 Hubo que, evidentemente, lidiar con una serie de problemas competencia.....
(22606:22826) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

Hubo que, evidentemente, lidiar con una serie de problemas competenciales o de recelo institucional, que se traducía en mayor o menor disponibilidad de colaborar y, por lo tanto, en mayor o menor eficacia de las acciones

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN NEGATIVO

**2:44 Hay que reconocer que las limitaciones estructurales de no tener ni pr.....
(22829:23076) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

Hay que reconocer que las limitaciones estructurales de no tener ni presupuesto ni personal suponía que veníamos con una cierta percepción de 'poner la gorra', eso nunca es bienvenido, especialmente la segunda, la tercera, la cuarta o la quinta vez

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

**2:45 Después había problemas institucionales de percepción distinta, porque.....
(23215:23516) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

Después había problemas institucionales de percepción distinta, porque hay determinadas marcas internas consolidadas que se consideran que son ellas Marca España, entonces aplicaban un poco su macero. Había riesgo de contemplar las acciones como competencia, cuando lo que era es que era complementario

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN NEGATIVO

2:46 En general tuvimos razonable éxito (23706:23739) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

En general tuvimos razonable éxito

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

2:47 con las empresas tuvimos muy buenas experiencias, pero muy buenas. (25182:25247) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

con las empresas tuvimos muy buenas experiencias, pero muy buenas.

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN POSITIVO

2:49 Pero se consiguió demostrar, yo creo, claramente, que se non è vero, è..... (27130:27498) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

Pero se consiguió demostrar, yo creo, claramente, que se non è vero, è ben trovato, es decir, que es un instrumento útil, que hubo una mejora clara en la percepción de la imagen país española durante este tiempo, que no necesariamente se ha debido a esto, pero que hemos sido capaces de detectar esos avances mejor porque existía Marca España, aunque sea solamente eso.

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Evolución

2:50 En el fondo el mérito no es de la idea en sí, es de los españoles que..... (27530:27751) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

En el fondo el mérito no es de la idea en sí, es de los españoles que lo hacen, lo que pasa es que si consigues divulgarlo mejor, promocionarlo mejor, estudiarlo y conocerlo mejor, te da argumentos mucho más contundentes.

5 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Españoles / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Importancia / ● ME EN POSITIVO

**2:51 Yo creo que el Alto Comisionado es el alma de la Oficina. Sin él no se.....
(27974:28395) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

Yo creo que el Alto Comisionado es el alma de la Oficina. Sin él no sería posible que siguiera en los términos en los que estaba previsto, es una persona espléndida, un magnífico profesional, un fuera de serie que ha dedicado seis años de su vida a la ingrata labor de ser cuestionado una y otra vez y a trabajar sin cobrar por el amor que tiene al país, porque cree firmemente en que España es un país grande e importante

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Figura de Carlos Espinosa / ● ME EN POSITIVO

**2:52 yo le daría un valor de 100 sobre 100 en ser capaces de calibrar mejor.....
(28693:28864) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

yo le daría un valor de 100 sobre 100 en ser capaces de calibrar mejor los rankings y el seguimiento de los resultados, porque eso fue un ejercicio consciente y organizado.

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Acciones

**2:53 Creo que tiene valor la labor hecha durante estos seis años en el sent.....
(29170:29426) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

Creo que tiene valor la labor hecha durante estos seis años en el sentido de haber generado, cuajado, haber visto cuajar... La Marca España es un concepto identificable, por lo tanto es un éxito, porque se ha objetivizado, se ha corporalizado la Marca España.

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

**2:54 Yo creo que lo que tiene como éxito es haber generado la percepción de.....
(29661:29895) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

Yo creo que lo que tiene como éxito es haber generado la percepción de que Marca España es una dimensión, una dimensión añadida, es un valor añadido, que es además, porque así se concibió desde el primer momento, que se podía compartir

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

**2:55 se reconocía y se ponía en valor, mediante esta categorización de Marc.....
(30072:30323) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

se reconocía y se ponía en valor, mediante esta categorización de Marca España, lo que era bueno ya en sí, y permitía distinguirlo de lo que no lo es. Yo creo que eso es muy importante y eso sí que es achacable casi en un 100% a la labor de la Oficina.

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

2:56 yo creo que hicimos una labor buena, original, máxime si se tiene en c..... (30453:30581) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

yo creo que hicimos una labor buena, original, máxime si se tiene en cuenta las limitaciones presupuestarias con las que actuamos

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME EN POSITIVO

2:57 Los vídeos que hicimos con Televisión Española eran bastante buenos, l..... (30815:31162) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

Los vídeos que hicimos con Televisión Española eran bastante buenos, la verdad. Yo recuerdo el primero me levantaba los pelos de la nuca, no sé si te acordarás de él o lo habrás visto. Y ponerlo en el primer anuncio después de las campanadas en La 1 es un golpe. Eso es un éxito mediático. Eso no fue hecho... Eso nos costó mucho trabajo conseguirlo.

8 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_MMCC / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME EN POSITIVO

2:58 Evidentemente te da una solvencia, una independencia de actuación much..... (32046:32487) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

Evidentemente te da una solvencia, una independencia de actuación mucho más grande tener presupuesto propio. Te da además, en la Administración, pues el respeto institucional, porque si tienes una Secretaría de Estado, pues no es lo mismo que si no la tienes, el tipo de relación es más evidente, no tienes que depender del prestigio personal del Comisionado o de la influencia más o menos, cada uno a su nivel, profesional que puede ejercer.

2 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME ESPAÑA GLOBAL

2:59 Yo creo que hay que reconocer la gran labor que ha hecho la gente que..... (32807:33064) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

Yo creo que hay que reconocer la gran labor que ha hecho la gente que ha participado, un trabajo de convicción y de compromiso. No era de funcionario, por así decirlo, no era por cubrir el expediente. Yo creo que ha habido ahí gente que se ha entregado mucho

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

2:60 hay una relación simbiótica entre la imagen y la realidad, y el comerc..... (1260:1396) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

hay una relación simbiótica entre la imagen y la realidad, y el comercio de los productos de ese país se beneficia de una imagen positiva

3 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Empresas / ● MP EN POSITIVO

2:61 una marca positiva da una percepción positiva del país, por lo tanto,..... (915:998) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

una marca positiva da una percepción positiva del país, por lo tanto, es beneficioso

2 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP EN POSITIVO

2:62 la imagen de un país es mucho más sólida y más firme, es decir, se con..... (2671:2771) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

la imagen de un país es mucho más sólida y más firme, es decir, se construye a lo largo de los siglos

3 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Plazos / ● MP EN POSITIVO

2:63 es más difícil de manejar porque se intenta simplificar hasta tal punt..... (4605:4775) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

es más difícil de manejar porque se intenta simplificar hasta tal punto los conceptos que se convierten a veces en una banalización, o en una tergiversación de la realidad

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Problemas Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redес Sociales / ● MP EN NEGATIVO

2:64 escogimos 42 o 43, que de alguna forma eran la forma de medir la marca..... (9472:9662) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

escogimos 42 o 43, que de alguna forma eran la forma de medir la marca de país y nos dedicamos a asegurar, a través de una comisión interministerial, de que contaban con la última información

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME NEUTRO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Acciones

2:65 Nosotros nos destacamos o somos conocidos por ser pro europeos, nadie..... (10920:11058) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

Nosotros nos destacamos o somos conocidos por ser pro europeos, nadie lo discute seriamente en España, y en general estamos bien valorados.

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Posición Geográfica

2:66 el problema que tienen es, como decía antes, la fugacidad y la falta d..... (14628:14729) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

el problema que tienen es, como decía antes, la fugacidad y la falta de profundidad, de discernimiento

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Problemas Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP EN NEGATIVO

2:67 Fue posible gracias a mucha imaginación, mucha generosidad por parte d..... (16851:17143) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

Fue posible gracias a mucha imaginación, mucha generosidad por parte del Ministerio de Asuntos Exteriores, la colaboración de otros departamentos, la bondad del concepto en sí, porque es un concepto atractivo y no es tan difícil descubrir o desvelar el sentimiento pro-Marca España en la gente

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN POSITIVO

2:68 Otra cosa es que no todos los proyectos que nos salieron, nos salieron..... (23742:23904) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

Otra cosa es que no todos los proyectos que nos salieron, nos salieron en sí o tan bien como podrían haber sido, con una prestación mucho más generosa y convencida

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

**2:69 el montar un sistema de seguimiento, de alimentación y de actualización.....
(28880:29166) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

el montar un sistema de seguimiento, de alimentación y de actualización de los rankings es, yo creo que 100% una idea de Carlos Espinosa untada con una serie de empresas, instituciones y universidades y creo que conceptualmente es una mejora neta sobre lo que había habido hasta entonces

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME ACME_Figura de Carlos Espinosa / ● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Acciones

**2:70 Dices Marca España y todo el mundo lo entiende. Pues eso es un éxito.....
(29464:29657) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

Dices Marca España y todo el mundo lo entiende. Pues eso es un éxito. Del demonio de grande. Porque permite cristalizar lo que es un sentimiento en una conceptualización clara de lo que se trata

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

**2:71 Creo que conseguimos un equipo, una sensación de objetivo y de convicción.....
(33131:33284) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

Creo que conseguimos un equipo, una sensación de objetivo y de convicción recíproca, que fue lo que permitió sobreponerse a toda una serie de dificultades

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

**2:72 Es la imagen de sí mismo, el espejo, el reflejo en el espejo de los demás.....
(434:595) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

Es la imagen de sí mismo, el espejo, el reflejo en el espejo de los demás, de lo que consiste o la idea de un país, la forma de un país o la naturaleza de un país

3 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Imagen / ● MP NEUTRO

**2:73 Potente dentro del todo es relativo porque estábamos sin presupuesto,.....
(6571:6650) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro**

Potente dentro del todo es relativo porque estábamos sin presupuesto, pero bueno

3 Códigos:

2:74 Los medios son facilitados por el Ministerio de Asuntos Exteriores (16691:16756) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

Los medios son facilitados por el Ministerio de Asuntos Exteriores

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME NEUTRO

2:75 ellas conscientes de la necesidad de mejorar la imagen país, porque so..... (25262:25586) - D 2: 2- Rafael Conde de Saro

ellas conscientes de la necesidad de mejorar la imagen país, porque son claramente conscientes de que es un plus para la exportación, y estábamos en plena fase de ampliación de la exportación, se mostraban mucho más decididas a apoyar casi todo tipo de proyectos que hacíamos con ellas. ¿Por qué? Porque le veían el beneficio

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Empresas / ● ME EN POSITIVO

9.2.3. Informe de códigos y citas de D. Francisco Rabena Barrachina

Informe de citas

Citas seleccionadas (102)

12:1 La marca país, siguiendo en esa línea, viene a ser un intento de que l..... (502:655) - D 12: 3- Francisco Rabena

La marca país, siguiendo en esa línea, viene a ser un intento de que los países sean reconocibles y sean asociados a elementos y características positivos

4 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Imagen / ● MP CONCEPTO_Percepciones / ● MP NEUTRO

12:2 el tema de las marcas es un tema que se ha ido poniendo, no voy a deci..... (833:1260) - D 12: 3- Francisco Rabena

el tema de las marcas es un tema que se ha ido poniendo, no voy a decir de moda, pero con más importancia en un mundo en el que la comunicación, el reconocimiento visual, los juicios de valor, las decisiones individuales son inmediatas. Es decir, ante una crisis, una noticia, la comunidad internacional, que está toda unida ya por las tecnologías etc., reacciona y juzga la situación de acuerdo con la imagen que tiene ese país

4 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Imagen / ● MP CONCEPTO_Percepciones / ● MP NEUTRO

12:3 Una marca país fuerte es importante porque ayuda primero al reconoci..... (1789:1929) - D 12: 3- Francisco Rabena

Una marca país fuerte es importante porque ayuda primero al reconocimiento e identificación de ese país y a asociarlo con elementos positivos

2 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP EN POSITIVO

12:4 en las marcas hay, o dentro de la marca hay elementos cálidos y elemen..... (1942:2261) - D 12: 3- Francisco Rabena

en las marcas hay, o dentro de la marca hay elementos cálidos y elementos fríos. Elemento cálido en España, somos un país turístico por excelencia, tenemos magníficas playas, sol, gastronomía, los españoles somos gente acogedora, somos gente amigable, fácil de entablar relación con nosotros. Estos son elementos cálidos

5 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Calidad de Vida / ● ME VALORES_Cálidos / ● ME VALORES_Turismo

12:5 nosotros queremos completar la marca país con otros elementos que se llaman fríos, es decir, (2306:2722) - D 12: 3- Francisco Rabena

nosotros queremos completar la marca país con otros elementos que se llaman fríos, es decir, queremos que también se asocie España a productos de calidad, se asocie España a atracción y generación de talento, se asocie España a un buen sitio para invertir, para hacer negocios, para abrir tu empresa, se asocie España a un sitio para estudiar, para hacer carreras de perfeccionamiento, para hacer especializaciones...

5 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Calidad / ● ME VALORES_Economía / ● ME VALORES_Fríos

12:6 A nosotros nos parece muy bien que España sea reconocida con esos valores cálidos, que piense que somos un gran país para vivir, un gran país para visitar, donde la gente lo pasa estupendamente, donde los ciudadanos son amables, donde hay seguridad y tal. Todo eso nos parece estupendo porque eso también es España (3642:3955) - D 12: 3- Francisco Rabena

A nosotros nos parece muy bien que España sea reconocida con esos valores cálidos, que piense que somos un gran país para vivir, un gran país para visitar, donde la gente lo pasa estupendamente, donde los ciudadanos son amables, donde hay seguridad y tal. Todo eso nos parece estupendo porque eso también es España

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Calidad de Vida / ● ME VALORES_Cálidos / ● ME VALORES_Seguridad

12:7 Pero nosotros lo que queremos es que España sea identificada a nivel internacional con un país comprometido en la tarea en la que estamos todos embarcados de crear una mejor sociedad global para todos. Queremos que España sea vista como uno de esos países que conducen, que contribuyen, que lideran los cambios que estamos viviendo a resultados de esa cuarta revolución industrial, y también en la implementación, la puesta en práctica, de los objetivos de desarrollo sostenible. (3958:4434) - D 12: 3- Francisco Rabena

Pero nosotros lo que queremos es que España sea identificada a nivel internacional con un país comprometido en la tarea en la que estamos todos embarcados de crear una mejor sociedad global para todos. Queremos que España sea vista como uno de esos países que conducen, que contribuyen, que lideran los cambios que estamos viviendo a resultados de esa cuarta revolución industrial, y también en la implementación, la puesta en práctica, de los objetivos de desarrollo sostenible.

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Fríos

12:8 Ahí es donde queremos también ubicar a España, no solamente como un país estupendo en muchos conceptos, sino también con un país comprometido con esa construcción de la sociedad que tiene que venir en los próximos diez, quince o veinte años (5119:5358) - D 12: 3- Francisco Rabena

Aquí es donde queremos también ubicar a España, no solamente como un país estupendo en muchos conceptos, sino también con un país comprometido con esa construcción de la sociedad que tiene que venir en los próximos diez, quince o veinte años

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES

**12:9 Los dos países del mundo que alternativamente, un año es uno y otro año.....
(5758:5975) - D 12: 3- Francisco Rabena**

Los dos países del mundo que alternativamente, un año es uno y otro año es otro, ocupan la primera posición donde es mayor la diferencia entre lo que uno piensa de su país y lo que piensan los demás son España e Italia

5 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Posición

**12:10 los españoles somos muy críticos con España, estamos siempre dispuesto.....
(5989:6143) - D 12: 3- Francisco Rabena**

los españoles somos muy críticos con España, estamos siempre dispuestos y preparados para criticar nuestras deficiencias, que son muchas también obviamente

5 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Españoles / ● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima

**12:11 Uno de los objetivos fundamentales de Marca España es proyectar esta i.....
(7101:7598) - D 12: 3- Francisco Rabena**

Uno de los objetivos fundamentales de Marca España es proyectar esta imagen positiva en el exterior, pero con una gran fortaleza interna, es decir, que los españoles nos sintamos orgullosos de lo que hacemos en el mundo empresarial, en el mundo cultural, en el mundo científico, en el mundo de la solidaridad, en el mundo de las relaciones internacionales, de la lucha por los derechos, ante el cambio climático, por la igualdad de género, por los derechos de los niños, contra la pena de muerte...

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Españoles / ● ME EN POSITIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Realidad

**12:12 Es fundamental. La comunicación es fundamental. Todo es comunicación,.....
(7909:8130) - D 12: 3- Francisco Rabena**

Es fundamental. La comunicación es fundamental. Todo es comunicación, ya prácticamente. Lo que no se comunica, lo que no se comparte, lo que no está presente en las redes sociales, en los chats, pues simplemente no existe.

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP EN POSITIVO

**12:13 el que el Gobierno, la Marca España o España Global hagan campañas ins.....
(8570:8685) - D 12: 3- Francisco Rabena**

el que el Gobierno, la Marca España o España Global hagan campañas institucionales, está bien, es importante hacerlo

6 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_ACME / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME EN POSITIVO

**12:14 Lo importante de la comunicación es que la comunicación de la marca la.....
(9172:9366) - D 12: 3- Francisco Rabena**

Lo importante de la comunicación es que la comunicación de la marca la hagan los ciudadanos, eso es lo importante. Empoderar a los ciudadanos para que sean ellos los portavoces de su propia marca

7 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Españoles / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Importancia / ● ME COMUNICACIÓN_Internet / ● ME COMUNICACIÓN_Red Social / ● ME EN POSITIVO

**12:15 Todos hemos visto ya lo de las fake news, lo de las guerras híbridas,.....
(10161:10561) - D 12: 3- Francisco Rabena**

Todos hemos visto ya lo de las fake news, lo de las guerras híbridas, los ataques de hackers, las campañas de reputación... En un momento determinado tú puedes hundir una empresa, tú puedes hundir un producto, puedes hundir una organización o incluso puedes afectar mucho a la credibilidad de un país con una campaña orquestada a nivel mundial, con fake news, con falsos reportajes, o con lo que sea.

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Problemas Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Red Social / ● MP EN NEGATIVO

**12:16 la posibilidad de comunicar, y sobre todo, de abrir la comunicación a.....
(10603:11043) - D 12: 3- Francisco Rabena**

la posibilidad de comunicar, y sobre todo, de abrir la comunicación a todos, porque hace treinta años el que se comunicaba era el experto en comunicación, eran las agencias de publicidad, eran los directores de comunicación de las empresas, era el departamento de información de los ministerios... Ahora no, ahora ya estamos en un pie, no te diré de igualdad, pero casi de igualdad, y eso es un instrumento que estamos aprendiendo a manejar.

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Beneficios Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Red Social / ● MP EN POSITIVO

**12:17 yo creo que las construcciones de marca que vienen desde arriba, es de.....
(12287:12458) - D 12: 3- Francisco Rabena**

yo creo que las construcciones de marca que vienen desde arriba, es decir, del Gobierno, de un director de comunicación de una empresa, son más débiles, son más vulnerables

4 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Empresas / ● MP AGENTES_Gobierno y Admon. / ● MP EN NEGATIVO

12:18 Entonces ¿qué es lo que nosotros pensamos? Nosotros pensamos que siemp..... (12597:12779) - D 12: 3- Francisco Rabena

Entonces ¿qué es lo que nosotros pensamos? Nosotros pensamos que siempre es importante el incluir en el debate, o en el proceso de construcción de una marca, a las voces más críticas.

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Trabajo Conjunto / ● ME NEUTRO

**12:19 esa gente, esos ciudadanos, son voces críticas en la visión de España.....
(13895:14152) - D 12: 3- Francisco Rabena**

esa gente, esos ciudadanos, son voces críticas en la visión de España. Es importante integrar esas voces, decir bueno, participa también tú en la construcción de marca, qué te parece que hay poca solidaridad, poco sentimiento de empatía, eso es lo importante

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Espanoles / ● ME EN NEGATIVO

**12:20 Somos un país muy positivo, muy interesante, pero somos un país vivo,.....
(14654:14940) - D 12: 3- Francisco Rabena**

Somos un país muy positivo, muy interesante, pero somos un país vivo, con sus dificultades y queremos que esas otras opiniones se reflejen en lo que nos hace atractivos, que es ser, pues eso, un país democrático, un país donde los españoles se sienten integrados en esa marca de su país.

4 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Espanoles / ● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES

12:21 Marca España nace también en ese momento para apoyar a esas empresas q..... (17378:17652) - D 12: 3- Francisco Rabena

Marca España nace también en ese momento para apoyar a esas empresas que están siendo atacadas en su credibilidad y en su reputación en este punto. Marca España nace en un primer

momento de la crisis económica como un apoyo a la reputación y al prestigio de nuestras empresas

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Empresas / ● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Economía

12:22 De ahí va evolucionando Marca España y se amplía a elementos cálidos,..... (17655:17981) - D 12: 3- Francisco Rabena

De ahí va evolucionando Marca España y se amplía a elementos cálidos, como hemos dicho antes, pues eso que España es un país estupendo para visitar, que España tiene una oferta cultural y gastronómica magnífica, que España es un país que triunfa en el tema de los deportes, en el tema de la cultura... Y ahí se ha ido ampliando

8 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Cálidos / ● ME VALORES_Cultura / ● ME VALORES_Deporte / ● ME VALORES_Turismo

12:23 Y ahora estábamos en esa fase que Marca España está en un proceso de s..... (17984:18342) - D 12: 3- Francisco Rabena

Y ahora estábamos en esa fase que Marca España está en un proceso de socialización. ¿Qué es socialización? Abrirla en su construcción, en su evolución, a los españoles. O sea, un producto que no se hace simplemente basado en éxitos personales o éxitos empresariales, sino que represente la imagen por la que nosotros queremos que se nos reconozca en el mundo.

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Imagen de España

12:24 La evolución de la imagen de España ha sido muy positiva. Muy positiva..... (19697:19819) - D 12: 3- Francisco Rabena

La evolución de la imagen de España ha sido muy positiva. Muy positiva. Desde que la medimos, desde que Marca España existe

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Evolución

12:25 Nosotros somos un país que por nuestra población, por nuestra renta, p..... (20316:20554) - D 12: 3- Francisco Rabena

Nosotros somos un país que por nuestra población, por nuestra renta, por nuestra extensión geográfica, estamos en el punto décimo sexto, décimo séptimo, de los países del mundo, por producto nacional bruto, por población, por todo esto...

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Posición

12:26 nos corresponde estar siempre dentro de los veinte primeros puestos en..... (20576:20695) - D 12: 3- Francisco Rabena

nos corresponde estar siempre dentro de los veinte primeros puestos en las clasificaciones por el tipo de país que somos

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Posición

12:27 Y nosotros estamos siempre en ese grupito. Nuestra posición normal es..... (21507:21695) - D 12: 3- Francisco Rabena

Y nosotros estamos siempre en ese grupito. Nuestra posición normal es entre los veinte primeros y dentro de los veinte primeros, entre digamos, del puesto doce-trece al dieciséis-diecisiete

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Posición

12:28 Los españoles nos vemos, como te ves tú o como me veo yo a mí mismo, g..... (22633:22915) - D 12: 3- Francisco Rabena

Los españoles nos vemos, como te ves tú o como me veo yo a mí mismo, gente generosa, gente solidaria, gente tolerante, gente preocupada por el bienestar no solamente propio, sino de los demás, abierta al mundo, gente que queremos los valores de la paz, que queremos evitar conflictos

5 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Españoles / ● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Solidaridad

12:29 ¿Cómo vamos a ser un país individualista si hace 26 años que somos el..... (23003:23119) - D 12: 3- Francisco Rabena

¿Cómo vamos a ser un país individualista si hace 26 años que somos el número uno del mundo en trasplantes de órganos?

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Solidaridad

12:30 Yo creo que los españoles nos vemos en general muy positivamente a nos..... (23480:23750) - D 12: 3- Francisco Rabena

Yo creo que los españoles nos vemos en general muy positivamente a nosotros mismos. Y luego esa transición de decir, bueno si cada uno nos vemos tan bien, ¿cómo luego no tenemos un país que digamos "bueno, esto es la pera"? Yo creo que es un espíritu un poco hipercrítico

3 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima

12:31 España es un poco así, si un día se descubre una estafa, o se descubre..... (24256:24724) - D 12: 3- Francisco Rabena

España es un poco así, si un día se descubre una estafa, o se descubre corrupción, "¡Esto es la Marca España!". Un día se acogen refugiados o emigrantes, o se salva a alguien, "¡Esto es la Marca España!". O sea, se utilizan las dos cosas indistintamente para bien o para mal y eso crea a veces esa confusión que cuando todo el mundo está cabreado, que ha pasado algo avergonzante, eso es la Marca España y que cuando todo el mundo está orgulloso, eso es la Marca España

3 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima

12:32 Nosotros hemos hecho varios vídeos, los más conocidos de Marca España..... (24979:25418) - D 12: 3- Francisco Rabena

Nosotros hemos hecho varios vídeos, los más conocidos de Marca España son los que se proyectan a fin de año. El día 31 de diciembre, después de las campanadas, hay un primer anuncio o vídeo que es de Televisión Española en el que Televisión Española felicita a todos los españoles. Y el segundo anuncio, después de ese, es un anuncio que hace Televisión Española junto con Marca España, que dura un minuto y que siempre a la gente le gusta.

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_MMCC / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME EN POSITIVO

12:33 Las redes sociales, que es lo que hablábamos antes, son como autopista..... (25503:25881) - D 12: 3- Francisco Rabena

Las redes sociales, que es lo que hablábamos antes, son como autopistas, si tú no pones coches, no pones camiones, no pones autobuses, no pones transporte, están vacías, no tienen ningún interés. Entonces tú tienes que poner material en las redes sociales, tienes que poner material propio, si no no apareces, o apareces siempre según la opinión o según el criterio de los demás.

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP COMUNICACIÓN_Red Social / ● MP EN POSITIVO

12:34 nosotros hemos dado cada vez más importancia a la generación de conten..... (25893:26099) - D 12: 3- Francisco Rabena

nosotros hemos dado cada vez más importancia a la generación de contenidos propios, a animar a todos los que están interesados en Marca España a poner cosas propias, y eso es uno de los temas que hemos hecho

5 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Internet / ● ME COMUNICACIÓN_Red Sociales / ● ME EN POSITIVO

12:35 El talón de Aquiles de Marca España ha sido desde su creación la falta..... (26377:26458) - D 12: 3- Francisco Rabena

El talón de Aquiles de Marca España ha sido desde su creación la falta de recursos

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

12:36 Entonces se llegó un poco a esa solución, a ese compromiso de vamos a..... (27066:27460) - D 12: 3- Francisco Rabena

Entonces se llegó un poco a esa solución, a ese compromiso de vamos a crear esto pero no va a originar un coste extra, va a ser con los recursos que ya están disponibles. El Alto Comisionado no recibe salario por su labor y el Director de la Oficina tampoco, los dos puestos que se crean que son el Alto Comisionado y el Director de la Oficina son puestos sin remuneración dentro de Marca España

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

12:37 Yo creo que España tiene grandes ventajas en todo lo que es tema cultu..... (28219:28375) - D 12: 3- Francisco Rabena

Yo creo que España tiene grandes ventajas en todo lo que es tema cultural, tema deportivo, tema incluso pues de la propia calidad y estilo de vida de España.

5 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Calidad de Vida / ● ME VALORES_Cultura / ● ME VALORES_Deporte

12:38 tú ves las empresas españolas y están presentes en todos los continent..... (28660:28787) - D 12: 3- Francisco Rabena

tú ves las empresas españolas y están presentes en todos los continentes, la investigación española es puntera en muchos campos...

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Innovación

12:39 Marca España, cuando nació, cuando se creó Marca España en el año 2012..... (29088:29408) - D 12: 3- Francisco Rabena

Marca España, cuando nació, cuando se creó Marca España en el año 2012, nació sin presupuesto, y nació con una estructura muy limitada, muy escasa, debido, entre otros temas, a que, como recordarás, pues estábamos en plena crisis económica y en aquel momento no era posible el traer recursos para crear un nuevo organismo

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

12:40 Marca España en los primeros años colaboró muy estrechamente con empre..... (29420:29801) - D 12: 3- Francisco Rabena

Marca España en los primeros años colaboró muy estrechamente con empresas españolas, importantes empresas españolas y no españolas también, o sea empresas extranjeras que están asentadas en España, multinacionales extranjeras que están asentadas en España, y personalidades del mundo de la cultura, del deporte... que también comulgaban o participaban en esta necesidad de ese momento

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Cultura / ● ME AGENTES_Deporte / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN POSITIVO

12:41 cuatro o cinco años de crisis económica muy fuerte habían impactado mu..... (29813:29990) - D 12: 3- Francisco Rabena

cuatro o cinco años de crisis económica muy fuerte habían impactado muy fuertemente, no ya en la imagen de España en el extranjero, sino en la propia autoestima de los españoles.

3 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima

12:42 hubo pues empresas, por ejemplo extranjeras, Deloitte estuvo muy cerca..... (30425:30623) - D 12: 3- Francisco Rabena

hubo pues empresas, por ejemplo extranjeras, Deloitte estuvo muy cerca de nosotros, para ayudarnos en cosas importantes, también Acciona, la propia Telefónica... En fin, diferentes grupos empresariales

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN POSITIVO

**12:43 Marca España fue, en ese momento, una especie de punto de encuentro, y.....
(30951:31049) - D 12: 3- Francisco Rabena**

Marca España fue, en ese momento, una especie de punto de encuentro, ya existente, con personalidad

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

**12:44 Marca España, a medida que empezó a funcionar y a medida que pasaron l.....
(31576:31687) - D 12: 3- Francisco Rabena**

Marca España, a medida que empezó a funcionar y a medida que pasaron los meses y se iban consiguiendo resultados

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

**12:45 en el año 2017, el anterior gobierno decidió dotar a Marca España de r.....
(32443:32634) - D 12: 3- Francisco Rabena**

en el año 2017, el anterior gobierno decidió dotar a Marca España de recursos y de una estructura más eficaz para desarrollar sus objetivos, pero hubo el cambio de gobierno y, bueno, ya sabes...

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN NEGATIVO

**12:46 si no tienes lo medios económicos y humanos necesarios para realizar e.....
(33635:33803) - D 12: 3- Francisco Rabena**

si no tienes lo medios económicos y humanos necesarios para realizar eficazmente esa labor, pues muchos otros organismos que sí que los tienen te miran con cierto recelo

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

**12:47 yo, cuando era director de la Oficina, pues echaba más de menos. La ca.....
(34257:34638) - D 12: 3- Francisco Rabena**

yo, cuando era director de la Oficina, pues echaba más de menos. La capacidad de movilizar recursos, y tener recursos humanos a nuestra disposición que nos permitieran pues estar presentes en todos los campos que nosotros considerábamos importantes y tomar las iniciativas que nosotros habíamos pensado que eran buenas para restablecer o para reforzar esta imagen exterior de España

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

12:48 las redes sociales son el elemento fundamental. Las redes sociales est..... (35059:35205) - D 12: 3- Francisco Rabena

las redes sociales son el elemento fundamental. Las redes sociales están jugando pues el papel que en su día jugó la imprenta y luego la televisión

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP COMUNICACIÓN_Redres Sociales / ● MP EN POSITIVO

12:49 Con todo tipo de plataformas que están ahí y que ves que es la manera..... (35597:35973) - D 12: 3- Francisco Rabena

Con todo tipo de plataformas que están ahí y que ves que es la manera en que las noticias se difunden, que la gente participa en el debate social, político, cultural, además es relativamente, voy a decir, barato, aunque para tener presencia y calidad y tal pues necesitas gente especializada y tener criterios sólidos y tener la capacidad de actuar de manera rápida y coherente

6 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Beneficios Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redres Sociales / ● MP EN POSITIVO

12:50 siempre fuimos, en principio, muy conscientes de las redes y lo que he..... (36101:36302) - D 12: 3- Francisco Rabena

siempre fuimos, en principio, muy conscientes de las redes y lo que hemos hecho ha sido pues ir evolucionando nuestras páginas, ir abriendo frentes, pues eso, en Instagram, en YouTube, en nuestro canal...

8 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Importancia / ● ME COMUNICACIÓN_Instagram / ● ME COMUNICACIÓN_Internet / ● ME COMUNICACIÓN_Redres Sociales / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME COMUNICACIÓN_YouTube / ● ME EN POSITIVO

12:51 yo creo que nos hicimos más dinámicos. Reforzamos nuestro equipo human..... (36770:36906) - D 12: 3- Francisco Rabena

yo creo que nos hicimos más dinámicos. Reforzamos nuestro equipo humano con expertos en redes sociales, pusimos más contenido audiovisual

5 Códigos:

**12:52 poco a poco estábamos consiguiendo más presencia, más habitual, más di.....
(37482:37659) - D 12: 3- Francisco Rabena**

poco a poco estábamos consiguiendo más presencia, más habitual, más diariamente. Era uno de nuestros frentes como Marca España, uno de nuestros frentes fundamentales de actuación

5 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● ME COMUNICACIÓN_Valiación / ● ME EN POSITIVO

**12:53 yo creo que se han obtenido resultados más importantes y más positivos.....
(37762:37883) - D 12: 3- Francisco Rabena**

yo creo que se han obtenido resultados más importantes y más positivos de lo que se esperaba en el momento de la creación.

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valiación / ● ME EN POSITIVO

**12:54 en realidad Marca España se creó con dos personas, el Alto Comisionado.....
(37899:38134) - D 12: 3- Francisco Rabena**

en realidad Marca España se creó con dos personas, el Alto Comisionado y el director de la Oficina, todo el resto del personal nos lo tenían que prestar el Ministerio de Asuntos Exteriores, así como las oficinas, los viajes, los gastos...

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME ACME_Origen / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME NEUTRO

**12:55 pues con esa estructura y esos recursos tan mínimos, y esa estructura.....
(38416:38530) - D 12: 3- Francisco Rabena**

pues con esa estructura y esos recursos tan mínimos, y esa estructura tan esquelética, pues se consiguió muchísimo.

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME ACME_Valiación / ● ME EN POSITIVO

**12:56 teníamos al frente pues a un Carlos Espinosa de los Monteros que con s.....
(39197:39449) - D 12: 3- Francisco Rabena**

teníamos al frente pues a un Carlos Espinosa de los Monteros que con su pasado empresarial y su manera de ser y sus ideas, pues era el Alto Comisionado pues prácticamente ideal para llevar a cabo esa importante función en esas condiciones tan adversas.

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Figura de Carlos Espinosa / ● ME EN POSITIVO

12:57 Marca España era ya un valor, un referente admitido por la sociedad es..... (39530:39846) - D 12: 3- Francisco Rabena

Marca España era ya un valor, un referente admitido por la sociedad española, conocido, conocido fuera, respetado fuera, donde se nos reclamaba nuestra presencia en muchos actos, en muchos temas, donde siempre se pensaba que el que Marca España patrocinara o copatrocinara o participara en un evento pues era un plus.

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME ACME_Valорación / ● ME EN POSITIVO

12:58 hemos ido siguiendo muy de cerca toda la evolución de los rankings int..... (39854:40085) - D 12: 3- Francisco Rabena

hemos ido siguiendo muy de cerca toda la evolución de los rankings internacionales sobre todo tipo de cosas, imagen, democracia, calidad de vida, educación, investigación, el papel de la mujer, todo tipo de cosas, percepciones, etc.

3 Códigos:

● ME NEUTRO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Acciones

12:59 el ACME y la Oficina, una de las cosas importantes que yo creo que ha..... (40630:41053) - D 12: 3- Francisco Rabena

el ACME y la Oficina, una de las cosas importantes que yo creo que ha conseguido, ha sido el, con la ayuda de socios exteriores como Deloitte, que te comentaba antes, crear una estructura permanente de gente, de colaboradores, que por una parte seguían atentamente la evolución de España en los diferentes rankings, o sea, que nos los hemos tomado en serio ¿no? A ver lo que se decía de nosotros, el ver cómo evolucionábamos

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Acciones

12:60 el informar y pasar la información más actualizada de los temas que ca..... (41077:41665) - D 12: 3- Francisco Rabena

el informar y pasar la información más actualizada de los temas que cada ranking lleva y estudia a los elaboradores de estos rankings, es decir, el comprometernos a los que hacen, por ejemplo, la calidad de la enseñanza en España, o el nivel de investigación en España,

bueno pues que la gente del Ministerio de Ciencia o de Educación o de Justicia o de Exteriores o de Hacienda pues pudiera, a los que hacen esos rankings, pasarle la información más reciente, para que los rankings tuvieran siempre una visión y unos datos lo más actualizados y lo más verdaderos de la situación española.

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Acciones

12:61 nosotros lo que hemos intentado, a través del Alto Comisionado, también..... (43169:43439) - D 12: 3- Francisco Rabena

nosotros lo que hemos intentado, a través del Alto Comisionado, también el director y nuestro departamento de Comunicación era estar presente la televisión, en las radios, en los eventos, en las conferencias, en los congresos, pues dando esa visión de España más positiva

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Valорación / ● ME EN POSITIVO

12:62 hay otras personas que siempre toman lo de Marca España en sentido con..... (42413:42604) - D 12: 3- Francisco Rabena

hay otras personas que siempre toman lo de Marca España en sentido contrario, entonces identifican Marca España, entre comillas, a todo lo malo o a todo lo que no funciona bien en nuestro país

5 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Españoles / ● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima

12:63 yo creo que la Marca España tiene una gran ventaja, que es la que hemo..... (41953:42376) - D 12: 3- Francisco Rabena

yo creo que la Marca España tiene una gran ventaja, que es la que hemos hablado durante toda esta entrevista y es que es una cosa que, bueno, a la mayoría de los españoles nos gusta que la gente en el exterior y en el interior nos respete, nos admire, piense y conozca las cosas buenas que hay en nuestro país, los éxitos que hemos logrado, las posiciones que adoptamos en muchos temas, lo bonito que es nuestra nación, etc.

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valорación / ● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Imagen de España / ● ME EN POSITIVO

12:64 yo obviamente creo que la nueva institución o la nueva Secretaría de E..... (43839:44267) - D 12: 3- Francisco Rabena

yo obviamente creo que la nueva institución o la nueva Secretaría de Estado pues tiene un desafío muy grande, igual que teníamos nosotros. Creo que el que sea una Secretaría de

Estado y que esté adscrita al Ministerio con una Secretaria de Estado al frente pues demuestra que le nuevo gobierno comparte la importancia y la necesidad de mantener una política de proyección hacia el exterior de una imagen positiva de nuestro país

4 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN POSITIVO / ● ME ESPAÑA GLOBAL

12:65 Yo creo que la imagen de nuestro país es una imagen que debe ser elabo..... (45010:45184) - D 12: 3- Francisco Rabena

Yo creo que la imagen de nuestro país es una imagen que debe ser elaborada y escrita por todos los españoles, y, por lo tanto, Marca España, como decimos nosotros, somos todos

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Trabajo Conjunto / ● ME EN POSITIVO

12:66 los extranjeros piensan que tenemos un país muy bueno (6160:6213) - D 12: 3- Francisco Rabena

los extranjeros piensan que tenemos un país muy bueno

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Imagen de España

12:67 Tiene una eficacia muy relativa pues porque los ciudadanos siempre ven..... (8726:8868) - D 12: 3- Francisco Rabena

Tiene una eficacia muy relativa pues porque los ciudadanos siempre ven estas campañas como algo, en fin, que se hace, pero que es algo exterior

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Espanoles / ● ME EN NEGATIVO

12:68 Que sean ellos con sus Twitter, sus WhatsApp, sus Periscope, con sus c..... (9369:9712) - D 12: 3- Francisco Rabena

Que sean ellos con sus Twitter, sus WhatsApp, sus Periscope, con sus cosas los que vayan diciendo esto, "estoy aquí, estoy orgulloso, esto estamos haciéndolo bien, España se compromete con el cambio climático, España se compromete con la construcción europea, estoy orgulloso de que mi país haya hecho esto o lo otro", es empoderar al ciudadano

5 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Espanoles / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● ME EN POSITIVO

**12:69 La comunicación de la marca la tienen que hacer los stakeholders de la.....
(9715:9843) - D 12: 3- Francisco Rabena**

La comunicación de la marca la tienen que hacer los stakeholders de la marca, nosotros haremos también, pero ese es el objetivo.

4 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Españoles / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME EN POSITIVO

**12:70 las que vienen desde abajo, es decir, que las que vienen porque la gen.....
(12464:12593) - D 12: 3- Francisco Rabena**

las que vienen desde abajo, es decir, que las que vienen porque la gente, los consumidores o los stakeholders, están comprometidos

3 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Ciudadanos / ● MP EN POSITIVO

**12:71 Marca España somos todos, españoles que triunfan y españoles a los que.....
(14162:14423) - D 12: 3- Francisco Rabena**

Marca España somos todos, españoles que triunfan y españoles a los que le va mal. Españoles que estamos orgullosos de ser españoles y españoles que tienen otra percepción. Lo importante es que esa marca esté viva y que esa marca refleje la pluralidad que tenemos

5 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Españoles / ● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Diversidad

**12:72 Marca España no gana un partido de fútbol, Marca España no hace un túnel.....
(19904:20176) - D 12: 3- Francisco Rabena**

Marca España no gana un partido de fútbol, Marca España no hace un túnel, Marca España no gana un Oscar, son los españoles los que hacen el túnel, los que ganan el Oscar, los que ganan el partido de fútbol, los que son miembros de la Organización Nacional de Trasplantes...

4 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_ACME / ● ME AGENTES_Españoles / ● ME EN POSITIVO

**12:73 Lo que sí que se ha visto en toda la evolución de los últimos seis años.....
(20178:20315) - D 12: 3- Francisco Rabena**

Lo que sí que se ha visto en toda la evolución de los últimos seis años es un aumento continuado y muy sustancial de la imagen de España.

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Evolución

12:74 En algunos casos, como por ejemplo el turismo, pues somos el segundo p..... (20698:20770) - D 12: 3- Francisco Rabena

En algunos casos, como por ejemplo el turismo, pues somos el segundo país

5 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Posición / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Turismo

12:75 en el tema de solidaridad, en los trasplantes de órganos somos el prim..... (20773:20855) - D 12: 3- Francisco Rabena

en el tema de solidaridad, en los trasplantes de órganos somos el primero del mundo

5 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Posición / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Solidaridad

12:76 estamos prácticamente siempre entre los veinte de cabeza (20912:20967) - D 12: 3- Francisco Rabena

estamos prácticamente siempre entre los veinte de cabeza

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Posición

12:77 Hemos tenido una evolución muy positiva (21698:21736) - D 12: 3- Francisco Rabena

Hemos tenido una evolución muy positiva

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Evolución

12:78 esa imagen tradicional o cliché de país muy individualista (22943:23000) - D 12: 3- Francisco Rabena

esa imagen tradicional o cliché de país muy individualista

3 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Estereotipos

12:79 El tema de la comunicación es muy importante (24912:24955) - D 12: 3- Francisco Rabena

El tema de la comunicación es muy importante

3 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP EN POSITIVO

12:80 mucho tipo de actos, de conferencias, de eventos en los que participam..... (26116:26374) - D 12: 3- Francisco Rabena

mucho tipo de actos, de conferencias, de eventos en los que participamos. La cesión de nuestro logo, siempre que alguien quiere hacer algún evento que sea interesante, que sea significativo, pues si nos pide el logo se lo cedemos. Conferencias, entrevistas...

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME EN POSITIVO

12:81 en el momento de su creación, era un poco complicado que, en plena cri..... (26499:26728) - D 12: 3- Francisco Rabena

en el momento de su creación, era un poco complicado que, en plena crisis, el Gobierno crease un organismo que era fundamentalmente para decir que a pesar de todo España era fuerte, era un país fiable y que íbamos a salir adelante

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN NEGATIVO

12:82 Hay otros temas en los que estamos luchando también por mejorar la ima..... (28377:28625) - D 12: 3- Francisco Rabena

Hay otros temas en los que estamos luchando también por mejorar la imagen que proyectamos como son, lo que llamamos, los valores fríos. Pues la tecnología, la competitividad, ese tipo de cosas que se identifican generalmente con países más del norte

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME NEUTRO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Fríos

12:83 en el 2010, 2011, 2012... había un problema de autoestima en España, de..... (30030:30144) - D 12: 3- Francisco Rabena

en el 2010, 2011, 2012... había un problema de autoestima en España, de que parecía que no podíamos superar la crisis

3 Códigos:

**12:84 personalidades que formaron parte luego del grupo de Embajadores de la.....
(30649:30935) - D 12: 3- Francisco Rabena**

personalidades que formaron parte luego del grupo de Embajadores de la Marca España, donde hay pues deportistas como Nadal, hasta grupos importantes como la Selección Española de Fútbol, temas inmateriales como el Camino de Santiago, chefs, actores, artistas, investigadores... Hay de todo

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Cultura / ● ME AGENTES_Deporte / ● ME EN POSITIVO

**12:85 con un Alto Comisionado al frente, con Carlos, cuya personalidad y cuy.....
(31052:31193) - D 12: 3- Francisco Rabena**

con un Alto Comisionado al frente, con Carlos, cuya personalidad y cuyos contactos fueron determinantes para que Marca España echara a caminar

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Figura de Carlos Espinosa / ● ME EN POSITIVO

**12:86 había una estrategia que ya, digamos, favorecía que estas personas y e.....
(31209:31367) - D 12: 3- Francisco Rabena**

había una estrategia que ya, digamos, favorecía que estas personas y estas empresas, que tenían interés en aportar algo, pues pudieran hacerlo a través nuestro

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN POSITIVO

**12:87 no digo yo que estoy fuera obra exclusiva de Marca España ni mucho men.....
(31731:31926) - D 12: 3- Francisco Rabena**

no digo yo que estoy fuera obra exclusiva de Marca España ni mucho menos, porque esto es un esfuerzo nacional, individual, colectivo, empresarial, social, cultural, político, de todos los aspectos

4 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_ACME / ● ME AGENTES_Trabajo Conjunto / ● ME EN POSITIVO

**12:88 se veía que se estaba recuperando esa confianza en los españoles, se e.....
(31934:32186) - D 12: 3- Francisco Rabena**

se veía que se estaba recuperando esa confianza en los españoles, se estaba recuperando la calidad de nuestra imagen en el exterior, y yo creo que a medida que se veía que estábamos saliendo de esa especie de abatimiento general y de inseguridad general

3 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Imagen de España / ● ME EN POSITIVO

12:89 a todos nos parecía que Marca España debería haber contado con los rec..... (32189:32424) - D 12: 3- Francisco Rabena

a todos nos parecía que Marca España debería haber contado con los recursos económicos mínimamente necesarios para poder desarrollar todo ese potencial y todas esas funciones que tenía encomendadas por el Real Decreto con el que se creó

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

12:90 De Marca España se pasó a España Global, se creó una Secretaría de Est..... (32636:33002) - D 12: 3- Francisco Rabena

De Marca España se pasó a España Global, se creó una Secretaría de Estado, con una estructura más administrativa, y se creó también una Secretaría de Estado dentro de la cual hay un alto cargo, una Secretaría de Estado y, bueno, con unos medios económicos más importantes que los que tenía Marca España, aunque bueno, yo considero que todavía se podría fortalecer más

2 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME ESPAÑA GLOBAL

12:91 contar ciertas cosas a nivel internacional pues cuesta tiempo, cuesta..... (33820:33920) - D 12: 3- Francisco Rabena

contar ciertas cosas a nivel internacional pues cuesta tiempo, cuesta dinero, cuesta recursos humanos

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Plazos / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

12:92 es un medio que todavía se puede utilizar con recursos económicos limi..... (35988:36063) - D 12: 3- Francisco Rabena

es un medio que todavía se puede utilizar con recursos económicos limitados

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Beneficios Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP NEUTRO

**12:93 hemos ido creciendo, hemos ido sobre todo teniendo impacto en la parte.....
(36343:36594) - D 12: 3- Francisco Rabena**

hemos ido creciendo, hemos ido sobre todo teniendo impacto en la parte de la población comprendida entre los 18 y los 30 años, que era también lo que nos importaba, con una importante componente de la mujer, en nuestra audiencia, en nuestros seguidores

3 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME EN POSITIVO

**12:94 Nosotros hicimos ahí una apuesta para crear contenidos, sobre todo en.....
(37280:37457) - D 12: 3- Francisco Rabena**

Nosotros hicimos ahí una apuesta para crear contenidos, sobre todo en temas audiovisuales, pequeños vídeos, entrevistas, pequeñas noticias... En fin. Y eso estaba elaborado también

5 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Redés Sociales / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME EN POSITIVO

**12:95 éramos dependientes del Ministerio de Asuntos Exteriores y con una lim.....
(38150:38259) - D 12: 3- Francisco Rabena**

éramos dependientes del Ministerio de Asuntos Exteriores y con una limitación enorme de estructura de personal

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN NEGATIVO

**12:96 El Ministerio nos prestó, muy amablemente, funcionarios, diplomáticos.....
(38262:38405) - D 12: 3- Francisco Rabena**

El Ministerio nos prestó, muy amablemente, funcionarios, diplomáticos y administrativos que pudieron conformar pues el esqueleto de Marca España

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN POSITIVO

**12:97 era una idea muy atractiva y muy positiva en la que no se quería dejar.....
(38952:39172) - D 12: 3- Francisco Rabena**

era una idea muy atractiva y muy positiva en la que no se quería dejar a nadie atrás y no se quería crear ningún tipo de malestar a nadie, sino al revés, el animarnos todos, y eso tuvo como efecto ese banderín de enganche

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

12:98 hemos mantenido unos niveles estupendos, estamos siempre entre los vei..... (40104:40427) - D 12: 3- Francisco Rabena

hemos mantenido unos niveles estupendos, estamos siempre entre los veinte países arriba, en todas las clasificaciones. España, por su tamaño, por su potencia económica y cultural pues es un país que debe estar siempre entre esos veinte, pues en cifras de la mitad, el décimo, undécimo, en fin, y estamos siempre pues por ahí

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Posición

12:99 Yo creo que eso se ha logrado y eso es una situación que ha beneficiad..... (41667:41792) - D 12: 3- Francisco Rabena

Yo creo que eso se ha logrado y eso es una situación que ha beneficiado a España y a nuestra presencia en los rankings también

4 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Acciones / ● ME RANKINGS_Evolución

12:100 Siempre tienes gente que te va a criticar y que va a identificarte pue..... (43017:43148) - D 12: 3- Francisco Rabena

Siempre tienes gente que te va a criticar y que va a identificarte pues con todo lo malo o todo lo negativo que pasa en nuestro país

5 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Españoles / ● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima

12:101 Marca España no es una operación de *marketing*, o no era una operación..... (44880:45007) - D 12: 3- Francisco Rabena

Marca España no es una operación de *marketing*, o no era una operación de *marketing*, ni debe ser una operación hecha desde arriba

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

12:102 Y eso es lo que yo creo que es importante, el que todos nos sintamos p..... (45187:45361) - D 12: 3- Francisco Rabena

Y eso es lo que yo creo que es importante, el que todos nos sintamos partícipes de proyectar y de hacer realidad esa imagen positiva de nuestro país que todo el mundo deseamos

7 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Trabajo Conjunto / ● ME EN POSITIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Realidad
/ ● ME VALORES / ● ME VALORES_Imagen de España

9.2.4. Informe de códigos y citas de D^a. Magis Iglesias Bello

Informe de citas

Citas seleccionadas (157)

4:1 es un sistema de cuidado, difusión, seguimiento y mejora de la imagen..... (509:625) - D 4: 4- Magis Iglesias

es un sistema de cuidado, difusión, seguimiento y mejora de la imagen del país y la percepción de este en el exterior

4 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Imagen / ● MP CONCEPTO_Percepciones / ● MP NEUTRO

4:2 es un trabajo de comunicación y *marketing* al servicio del interés gene..... (817:917) - D 4: 4- Magis Iglesias

es un trabajo de comunicación y *marketing* al servicio del interés general y de la imagen de un estado

5 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Comunicación / ● MP CONCEPTO_Imagen / ● MP CONCEPTO_Marketing / ● MP NEUTRO

4:3 es aplicar los principios del *marketing* y de la comunicación a la gest..... (1222:1369) - D 4: 4- Magis Iglesias

es aplicar los principios del *marketing* y de la comunicación a la gestión del propio país y la gestión de las relaciones internacionales de ese país

5 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Comunicación / ● MP CONCEPTO_Imagen / ● MP CONCEPTO_Marketing / ● MP NEUTRO

4:4 la percepción que un país tiene en el exterior, es decir, cómo se pres..... (1584:1748) - D 4: 4- Magis Iglesias

la percepción que un país tiene en el exterior, es decir, cómo se presenta en el mundo, incide directamente en cómo actúa el resto del mundo en relación con ese país

3 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Percepciones / ● MP NEUTRO

4:5 Jugamos mucho con la realidad y la percepción de manera que apoyándono..... (1917:2121) - D 4: 4- Magis Iglesias

Jugamos mucho con la realidad y la percepción de manera que apoyándonos en las dos patas presentemos el país como un todo que transmita al resto del mundo una imagen positiva capaz, interesante y atractiva

4 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Imagen / ● MP CONCEPTO_Percepciones / ● MP NEUTRO

4:6 En general los teóricos dicen que la imagen país sirve, o el cuidado,..... (2125:2287) - D 4: 4- Magis Iglesias

En general los teóricos dicen que la imagen país sirve, o el cuidado, el seguimiento y la mejora de la imagen país sirve para mejorar las exportaciones de ese país

4 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Economía / ● MP BENEFICIOS_Empresas / ● MP EN POSITIVO

4:7 si tú resultas un país atractivo, fiable y serio digamos, pues te pued..... (2300:2464) - D 4: 4- Magis Iglesias

si tú resultas un país atractivo, fiable y serio digamos, pues te puede ayudar a vender determinados productos, a que se compre tus marcas, tus firmas y tus empresas

4 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Economía / ● MP BENEFICIOS_Empresas / ● MP EN POSITIVO

4:8 mejorar la imagen sin duda es siempre una fuente de riqueza y de bien..... (3246:3351) - D 4: 4- Magis Iglesias

mejorar la imagen sin duda es siempre una fuente de riqueza y de bienestar para los ciudadanos de ese país

3 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Estado del Bienestar / ● MP EN POSITIVO

4:9 La imagen país se crea a base de sensaciones, pero también a base de r..... (3538:3792) - D 4: 4- Magis Iglesias

La imagen país se crea a base de sensaciones, pero también a base de razones, es decir, funciona en los dos territorios, el cognitivo y el emocional, de manera que tenemos que mezclar en la justa medida todos los elementos que incidan sobre esa percepción

4 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Imagen / ● MP CONCEPTO_Percepciones / ● MP NEUTRO

**4:10 te ayudará la mejora de la marca país para fuera, porque tienes mejor.....
(4390:4517) - D 4: 4- Magis Iglesias**

te ayudará la mejora de la marca país para fuera, porque tienes mejor imagen, pero también para dentro para mejorar tu realidad.

3 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Conjunto / ● MP EN POSITIVO

**4:11 Yo creo que la comunicación es el oxígeno del proyecto. Es que sin eso.....
(4705:4825) - D 4: 4- Magis Iglesias**

Yo creo que la comunicación es el oxígeno del proyecto. Es que sin eso no hay nada, porque lo que no se conoce no existe.

3 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP EN POSITIVO

**4:12 si lo que queremos es transmitir una imagen, una percepción, lograr pr.....
(5087:5359) - D 4: 4- Magis Iglesias**

si lo que queremos es transmitir una imagen, una percepción, lograr provocar metáforas positivas en el exterior, tienes que utilizar la comunicación, que utiliza herramientas de *marketing* sin ninguna duda, y trabajar también, y eso es importantísimo en la imagen de un país

3 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP EN POSITIVO

**4:13 tú puedes hacer mucha comunicación, mucho *marketing*, pero si la realid.....
(5629:5800) - D 4: 4- Magis Iglesias**

tú puedes hacer mucha comunicación, mucho *marketing*, pero si la realidad no la cambias, nunca vas a atender a las demandas que hay sobre ti o a aprovechar las oportunidades

2 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP EN NEGATIVO

**4:14 Las tecnologías no son algo coyuntural. Ya no son solo la idea de una.....
(6024:6322) - D 4: 4- Magis Iglesias**

Las tecnologías no son algo coyuntural. Ya no son solo la idea de una herramienta, de un cauce, de un canal, son la propia comunicación. Lo que se ha producido es un cambio sistémico y por lo tanto la globalización, que tiene que ver con la tecnología y con la comunicación, ha transformado el mundo

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP EN POSITIVO

4:15 los agentes no son los gobiernos, no son las empresas, no son dos movi..... (6503:6786) - D 4: 4- Magis Iglesias

los agentes no son los gobiernos, no son las empresas, no son dos movimientos en paralelo, sino que los actores son múltiples en múltiples direcciones, se producen diálogos de multinivel, pero también los actores pueden convertirse, como sabemos, en emisor y receptor al mismo tiempo.

8 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Ciudadanos / ● MP AGENTES_Empresas / ● MP AGENTES_Gobierno y Admon. / ● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP EN POSITIVO

4:16 para la marca país, no hay instrumento mejor, o más potente, que el mu..... (7049:7272) - D 4: 4- Magis Iglesias

para la marca país, no hay instrumento mejor, o más potente, que el mundo digital, y ahora estamos hablando ya en concreto de las herramientas digitales y del espacio digital, porque es el más barato y el que llega más lejos

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP EN POSITIVO

4:17 tenemos que saber que aquí no puede hablar cualquiera con cualquiera d..... (7599:7891) - D 4: 4- Magis Iglesias

tenemos que saber que aquí no puede hablar cualquiera con cualquiera de cualquier forma. Es decir, si la marca país es cuidar cada uno de los pasos que se dan, tienen que estar muy respaldados por análisis, por datos, por el conocimiento de la realidad, es decir, tiene que ser muy profesional

5 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Ciudadanos / ● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP NEUTRO

4:18 es muy fácil emitir mensajes, es muy fácil establecer una interacción,..... (8259:8402) - D 4: 4- Magis Iglesias

es muy fácil emitir mensajes, es muy fácil establecer una interacción, pero no se puede hacer de cualquier manera y no lo puede hacer cualquiera

5 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Ciudadanos / ● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP EN NEGATIVO

**4:19 el mundo digital y la globalización tienen una serie de oportunidades.....
(8604:8741) - D 4: 4- Magis Iglesias**

el mundo digital y la globalización tienen una serie de oportunidades impensables y que ni se pudieron soñar a lo mejor hace cuarenta años

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Beneficios Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redés Sociales / ● MP EN POSITIVO

**4:20 es un fenómeno que se puede estudiar con este nombre de marca, o count.....
(9501:9679) - D 4: 4- Magis Iglesias**

es un fenómeno que se puede estudiar con este nombre de marca, o country branding o lo que quieras llamarle, pero no deja de ser la presentación de tu país ante el resto del mundo

2 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP NEUTRO

**4:21 hoy en día funcionan otros elementos, tu influencia, tu poder y tu pre.....
(11086:11241) - D 4: 4- Magis Iglesias**

hoy en día funcionan otros elementos, tu influencia, tu poder y tu presencia tienen que tener en cuenta otras variables y eso es lo que maneja la marca país

2 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP NEUTRO

**4:22 La marca país es una estrategia, una estrategia a largo plazo, que da.....
(11990:12162) - D 4: 4- Magis Iglesias**

La marca país es una estrategia, una estrategia a largo plazo, que da resultados a largo plazo y que tienes que cuidar a largo plazo, aunque tienes que estar en el día a día

3 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Plazos / ● MP NEUTRO

**4:23 Desde el punto de vista de España, no solo por términos generales, cre.....
(12166:12324) - D 4: 4- Magis Iglesias**

Desde el punto de vista de España, no solo por términos generales, creo, en términos generales, digamos desde el punto de vista teórico, creo que era necesario

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME NEUTRO

**4:24 en ese momento España estaba obligada a rentabilizar exteriormente muc.....
(13266:13667) - D 4: 4- Magis Iglesias**

en ese momento España estaba obligada a rentabilizar exteriormente muchas cosas que tenía y que no lo estaba rentabilizando lo suficiente, porque nuestro ensimismamiento como resultado o consecuencia de nuestra historia, por otra parte nuestra baja autoestima, que esto es lo primero que se detectó en los primeros estudios, nos lo hacían muy difícil y hacían necesario que alguien se preocupara de eso

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima

**4:25 Creo que era inevitable, imprescindible y era una solución a la que es.....
(13671:13944) - D 4: 4- Magis Iglesias**

Creo que era inevitable, imprescindible y era una solución a la que estaban obligados los representantes políticos como la adoptaron. Otra cosa es como lo hicieron, eso ya es más discutible, pero desde luego me pareció que era una respuesta adecuada para el momento adecuado

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME AGENTES_Política / ● ME EN POSITIVO

**4:26 Bueno, a todos. Es decir, si la haces bien a todos. Eso es fundamental.....
(14054:14155) - D 4: 4- Magis Iglesias**

Bueno, a todos. Es decir, si la haces bien a todos. Eso es fundamental y eso es la clave de toda marca

3 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_General / ● ME EN POSITIVO

**4:27 en el caso de España tienes que velar por el interés general y del est.....
(14239:14352) - D 4: 4- Magis Iglesias**

en el caso de España tienes que velar por el interés general y del estado, y el estado son todas las instituciones

5 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_General / ● ME NEUTRO

**4:28 cuando se habla de Latinoamérica o del mundo hispano, se considera que.....
(16309:16547) - D 4: 4- Magis Iglesias**

cuando se habla de Latinoamérica o del mundo hispano, se considera que es España contra Latinoamérica o Latinoamérica contra el colonizador español, no se tiene esa identidad y eso es una pena y una pérdida de energías y de valores comunes

5 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Variabes por zona / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Historia

4:29 eso es lo que deberíamos hacer en España, como miembro de la Unión Eur..... (16887:17167) - D 4: 4- Magis Iglesias

eso es lo que deberíamos hacer en España, como miembro de la Unión Europea y como miembro de la colectividad iberoamericana. Y esos dos puntos nos darían un margen de marca país potentísimo y una influencia muy grande, pero hay que trabajarlo claro y primero te lo tienes que creer

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Posición Geográfica

4:30 Quiero decir que es buena porque es mejor que la que nosotros tenemos..... (17261:17485) - D 4: 4- Magis Iglesias

Quiero decir que es buena porque es mejor que la que nosotros tenemos. Porque está en unos niveles, que incluso los españoles desconocemos, de excelencia en determinados territorios y así es reconocido por públicos informados

6 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima / ● ME PERCEPCIONES_Realidad / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Imagen de España

4:31 tenemos una percepción en el exterior peor que nuestra realidad (17764:17826) - D 4: 4- Magis Iglesias

tenemos una percepción en el exterior peor que nuestra realidad

3 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Realidad

4:32 los estereotipos que es uno de los problemas con los que nos hemos enc..... (18154:18538) - D 4: 4- Magis Iglesias

los estereotipos que es uno de los problemas con los que nos hemos encontrado, con los que nos hemos dado de frente en ese momento, todos los países los tienen, eso hay que contar con ello, pero en nuestro caso son muy potentes y son tan potentes que es muy difícil anular su efecto para construir sobre imágenes negativas, imágenes positivas, y convertir en fortalezas las debilidades

3 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Estereotipos

4:33 lo primero que nos hemos planteado es, si nosotros no nos lo creemos,..... (18832:19059) - D 4: 4- Magis Iglesias

lo primero que nos hemos planteado es, si nosotros no nos lo creemos, no se lo va a creer el cliente. Cómo se lo vamos a contar a los demás si no nos creemos que somos buenos ni en esto ni en lo otro y ni siquiera lo conocemos.

4 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima / ● ME PERCEPCIONES_Estereotipos

4:34 Aunque no tenemos medios, ni economía para hacer algo eficaz fuera, y..... (19279:19591) - D 4: 4- Magis Iglesias

Aunque no tenemos medios, ni economía para hacer algo eficaz fuera, y tampoco se ha contado con el apoyo de los instrumentos internacionales que tiene España en colaboración con Marca España, que es lo que habría que hacer. No ha habido una permeabilidad, tampoco ha habido tiempo, eso también hay que reconocerlo

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. /
● ME EN NEGATIVO

4:35 en la Oficina trabajamos de esa manera transversal, es una manera que..... (20575:20865) - D 4: 4- Magis Iglesias

en la Oficina trabajamos de esa manera transversal, es una manera que se impuso consecuencia del perfil profesional del Alto Comisionado y creo que ha funcionado muy bien, yo me he sentido también muy cómoda porque participo plenamente de esa mentalidad de trabajo transversal y colaborativo

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Figura de Carlos Espinosa / ● ME EN POSITIVO

4:36 Nosotros cada año hacemos un plan de acción, porque así lo decía el de..... (20959:21400) - D 4: 4- Magis Iglesias

Nosotros cada año hacemos un plan de acción, porque así lo decía el decreto de creación y así lo obligaba al Comisionado a presentarlo ante el Consejo de Política Exterior, que como se sabe está constituido en consejo de ministros y que entiende de nuestras relaciones exteriores. Y además ese plan de acción marcaba un plan de comunicación y una estrategia a largo plazo de comunicación que estaba imbricada directamente en el plan de acción

5 Códigos:

4:37 los valores de España son cálidos, blandos, como se pueda entender, co..... (22053:22430) - D 4: 4- Magis Iglesias

los valores de España son cálidos, blandos, como se pueda entender, como el bienestar, la calidad de vida, la cultura, la simpatía, la acogida que se recibe, etc. Es gente que cae bien, afable, friendly. Y por otro lado, ahí encajas el turismo también, a todo el mundo le gusta venir a estudiar aquí, porque tienes unos años de vida que se considera de alta calidad, de disfrute

6 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Calidad de Vida / ● ME VALORES_Cálidos / ● ME VALORES_Cultura / ● ME VALORES_Turismo

4:38 los valores fríos, o los conceptos fríos, los tenemos muchísimo menos..... (22447:22526) - D 4: 4- Magis Iglesias

los valores fríos, o los conceptos fríos, los tenemos muchísimo menos trabajados

3 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Fríos

4:39 Depende también quién es el público, los latinoamericanos lo tienen mu..... (22837:23067) - D 4: 4- Magis Iglesias

Depende también quién es el público, los latinoamericanos lo tienen muy claro, los grandes popes y las grandes fortunas latinoamericanas han invertido en casas, en viviendas en España porque consideran que es un país muy muy seguro

5 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Variables por zona / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Seguridad

4:40 si te tienen que poner en un ranking para que los influencers, los sta..... (23130:23310) - D 4: 4- Magis Iglesias

si te tienen que poner en un ranking para que los influencers, los stakeholders, la gente que manda, tome decisiones, no estamos en un buen lugar en cuanto a percepción de seguridad

6 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Posición / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Seguridad

**4:41 Somos líderes mundiales en seguridad, porque la realidad siempre es bu.....
(23406:23500) - D 4: 4- Magis Iglesias**

Somos líderes mundiales en seguridad, porque la realidad siempre es buena, pero no la conocemos

5 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Realidad / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Seguridad

**4:42 hay que trabajar de manera distinta según qué país sea tu interlocutor.....
(24822:24915) - D 4: 4- Magis Iglesias**

hay que trabajar de manera distinta según qué país sea tu interlocutor o adonde quieres llegar

4 Códigos:

● ME NEUTRO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Variables por zona / ● ME VALORES

**4:43 Si somos el país de la fiesta y la siesta, nos va a perjudicar mucho p.....
(25321:25729) - D 4: 4- Magis Iglesias**

Si somos el país de la fiesta y la siesta, nos va a perjudicar mucho para empezar en nuestro entorno, en la Unión Europea. Si hay que ayudar a España y los países del norte que se consideran países ricos, acomodados y trabajadores nos ven como los que están todo el día pasándose la juerga y no trabajan y no hacen más que dormir la siesta y bailar, pues no les voy a dar dinero porque se lo han despilfarrado

3 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Estereotipos

**4:44 sí nos ha servido mucho más y nos ha parecido más perentorio, primero.....
(26739:26947) - D 4: 4- Magis Iglesias**

sí nos ha servido mucho más y nos ha parecido más perentorio, primero anular estereotipos, y segundo acercar la percepción a la realidad. ¿Por qué? Porque nuestra realidad es mucho mejor que nuestra percepción

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME EN POSITIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Estereotipos / ● ME PERCEPCIONES_Realidad

**4:45 desde el punto de vista interno lo que hay que hacer y lo que sí se pl.....
(27340:27577) - D 4: 4- Magis Iglesias**

desde el punto de vista interno lo que hay que hacer y lo que sí se planteó y así se presentó en el primer plan de acción es que Marca España somos todos. Si todos hacemos marca país, todos tenemos que trabajar a favor de esas estrategias

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Trabajo Conjunto / ● ME NEUTRO

4:46 se identificó la marca como la propaganda gubernamental o la propagand..... (27615:27782) - D 4: 4- Magis Iglesias

se identificó la marca como la propaganda gubernamental o la propaganda de un partido. Ese ha sido nuestro principal error y eso es heredero también de nuestra historia

4 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME AGENTES_Política / ● ME EN NEGATIVO

4:47 deben meterse en la cabeza los responsables políticos que no deben no..... (27831:28099) - D 4: 4- Magis Iglesias

deben meterse en la cabeza los responsables políticos que no deben no utilizar la marca país en beneficio de sus intereses particulares de partido, cosa que sí se ha hecho y se ha hecho por todos. Ese es el peor daño que se le puede hacer a la marca país. Apropiársela.

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Política / ● ME EN NEGATIVO

4:48 El uso debe ser de todos y cada uno de los ciudadanos porque Marca Esp..... (28101:28320) - D 4: 4- Magis Iglesias

El uso debe ser de todos y cada uno de los ciudadanos porque Marca España somos todos y desde el principio así lo hicimos, y toda nuestra comunicación está en primera persona del plural, para que calase y hacer pedagogía

6 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Espanoles / ● ME AGENTES_Trabajo Conjunto / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME EN POSITIVO

4:49 hay que reconocer que el canal por excelencia para la marca país es, h..... (28562:28735) - D 4: 4- Magis Iglesias

hay que reconocer que el canal por excelencia para la marca país es, hoy por hoy, el espacio digital. ¿Por qué? Porque es más barato y más rápido, y también llega a más parte

5 Códigos:

**4:50 Hay que ver también que tiene muchos riesgos, tienen infinitas posibil.....
(28738:28834) - D 4: 4- Magis Iglesias**

Hay que ver también que tiene muchos riesgos, tienen infinitas posibilidades e infinitos riesgos.

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Problemas Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redес Sociales / ● MP EN NEGATIVO

**4:51 Ese es el canal utilizado. Porque como tampoco teníamos medios ni pres.....
(29015:29209) - D 4: 4- Magis Iglesias**

Ese es el canal utilizado. Porque como tampoco teníamos medios ni presupuesto ni nada, pues lo primero que se hizo fue trabajar en el espacio de la comunicación, el espacio audiovisual y digital.

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Internet / ● ME COMUNICACIÓN_Redес Sociales / ● ME EN NEGATIVO

**4:52 se ha tratado de utilizar el apoyo y la coordinación de todas las inst.....
(29219:29297) - D 4: 4- Magis Iglesias**

se ha tratado de utilizar el apoyo y la coordinación de todas las instituciones

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME NEUTRO

**4:53 tenemos una realidad buena, tenemos una realidad valiosa que se puede.....
(29693:29831) - D 4: 4- Magis Iglesias**

tenemos una realidad buena, tenemos una realidad valiosa que se puede vender, que se puede dar a conocer para que nuestra percepción mejore

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Realidad

**4:54 tenemos dentro dos problemas, uno, la baja autoestima... Diría que tre.....
(29923:30023) - D 4: 4- Magis Iglesias**

tenemos dentro dos problemas, uno, la baja autoestima... Diría que tres. Uno: nuestra baja autoestima

3 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima

4:55 aquí dice algo un periódico británico, "Oh, qué bueno es España, que h..... (30026:30325) - D 4: 4- Magis Iglesias

aquí dice algo un periódico británico, "Oh, qué bueno es España, que ha dicho el periódico británico..."; lo dice un periódico español, "Es la propaganda, sois unos mentirosos..."; lo dice, por supuesto, un partido, un gobierno o una institución, "estáis con la propaganda, eso es mentira, tal y tal"

7 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME AGENTES_MMCC / ● ME AGENTES_Política / ● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima

4:56 luchar contra eso fue nuestro primer objetivo. En el exterior contra l..... (30847:31002) - D 4: 4- Magis Iglesias

luchar contra eso fue nuestro primer objetivo. En el exterior contra los estereotipos y en el interior contra la autoestima, o sea, empezar por el principio

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME NEUTRO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima / ● ME PERCEPCIONES_Estereotipos

4:57 la coordinación y lo que, en algunas ocasiones, el Comisionado llamaba..... (31221:31538) - D 4: 4- Magis Iglesias

la coordinación y lo que, en algunas ocasiones, el Comisionado llamaba Reinos de Taifa, por no acusar a las distintas instituciones, e incluso a los distintos Ministerios, e incluso a los distintos Departamentos, e incluso a los mismos organismos, de trabajar contra la Marca España por envidias, celos y lo de siempre

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN NEGATIVO

4:58 el Comisionado desde el principio incorporó a su discurso y se ha inco..... (31646:32008) - D 4: 4- Magis Iglesias

el Comisionado desde el principio incorporó a su discurso y se ha incorporado también a la comunicación y a los conceptos que maneja Marca España, la marca paraguas. Es también un concepto trabajado por los teóricos de gestión de marca que le va muy bien a España.

Nosotros, todos, debemos de estar bajo el mismo paraguas, pero cada uno tiene su perfil distinto.

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Figura de Carlos Espinosa / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_ACME / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME EN POSITIVO

4:59 Con las empresas fantástico (32148:32174) - D 4: 4- Magis Iglesias

Con las empresas fantástico

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN POSITIVO

4:60 Las empresas vinieron a Marca España como un sediento en el desierto,..... (32412:32546) - D 4: 4- Magis Iglesias

Las empresas vinieron a Marca España como un sediento en el desierto, lo estaban esperando, lo estaban deseando y querían una respuesta

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN POSITIVO

4:61 Tenemos que decir que la Marca España ha trabajado sin medios, sin pos..... (32177:32256) - D 4: 4- Magis Iglesias

Tenemos que decir que la Marca España ha trabajado sin medios, sin posibilidades

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

4:62 Esa demanda tan tremenda que existía y que detectamos llegó un momento..... (32817:32993) - D 4: 4- Magis Iglesias

Esa demanda tan tremenda que existía y que detectamos llegó un momento que no se podía gestionar, éramos tres personas y era imposible gestionar y era una pena que se perdiera.

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

4:63 lo lógico era que Marca España en ese caso se pusiera en contacto con..... (33004:33288) - D 4: 4- Magis Iglesias

lo lógico era que Marca España en ese caso se pusiera en contacto con otros organismos. Estuvo cegado también ese acceso también a otros organismos. Fue muy difícil, incluso

dentro de la propia Administración pública llegar a otros puntos. Completamente cegado, no se podía conseguir.

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN NEGATIVO

4:64 yo creo que lo que se consiguió fue siempre por el interés personal de..... (33461:33689) - D 4: 4- Magis Iglesias

yo creo que lo que se consiguió fue siempre por el interés personal de determinados funcionarios, de determinados cargos públicos, de determinadas empresas, siempre desde el punto de vista personal se implicaban y se comprometían

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. /
● ME EN POSITIVO

4:65 La respuesta social de personas y empresas a favor de la Marca España..... (33693:33868) - D 4: 4- Magis Iglesias

La respuesta social de personas y empresas a favor de la Marca España superó con muchísimo a la que tuvieron políticos, cargos, altos cargos y estructuras estatales. Con mucho.

4 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME AGENTES_Política / ● ME EN NEGATIVO

4:66 La administración del Estado no se preparó para trabajar en coordinaci..... (34683:34943) - D 4: 4- Magis Iglesias

La administración del Estado no se preparó para trabajar en coordinación y en cooperación con Marca España. Por lo tanto, cuando Marca España quiso ayudar a las administraciones o estar, digamos, como el consultor que debería ser, no funcionó y no se pudo hacer

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN NEGATIVO

4:67 El trabajo que me encontraba en comunicación es que el resto de la adm..... (35156:35365) - D 4: 4- Magis Iglesias

El trabajo que me encontraba en comunicación es que el resto de la administración pública no tenía en cuenta la Marca España. Y a los hechos me remito. No se utilizó en ningún momento ninguna de las estrategias

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME COMUNICACIÓN / ●
ME EN NEGATIVO

4:69 nosotros transmitíamos todas nuestras estrategias, planes de comunicac..... (35417:35736) - D 4: 4- Magis Iglesias

nosotros transmitíamos todas nuestras estrategias, planes de comunicación, vídeos, que consideramos herramientas más allá del propio hecho material de la imagen sino consideramos que es un canal potentísimo de imagen para informar a los públicos españoles, pero también a las administraciones, para que a su vez trabajen

3 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME EN POSITIVO

4:70 cada vez que salía un vídeo, cada vez que había una acción de comunica..... (35945:36237) - D 4: 4- Magis Iglesias

cada vez que salía un vídeo, cada vez que había una acción de comunicación potente, se les daba regalado, lo pueden usar y siempre han podido bajarse, se articulaba a través de la web, todo el material de comunicación gratis, para todas las empresas, para todas las firmas, para todo el mundo

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Internet / ● ME EN POSITIVO

4:71 Lo usaban algunos partidos políticos para apropiárselo (36394:36447) - D 4: 4- Magis Iglesias

Lo usaban algunos partidos políticos para apropiárselo

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Política / ● ME EN NEGATIVO

4:72 Tenemos unos problemas endémicos que en la comunicación son muy import..... (36919:37065) - D 4: 4- Magis Iglesias

Tenemos unos problemas endémicos que en la comunicación son muy importantes, porque tenemos percepciones y eso nos ha costado. Nos ha costado mucho

5 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Valорación / ● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima

4:73 hemos utilizado algún cauce que la comunicación digital nos permite, p..... (37079:37244) - D 4: 4- Magis Iglesias

hemos utilizado algún cauce que la comunicación digital nos permite, para lanzar a través de terceros iniciativas que funcionaban muy bien y nosotros subírnos a ellas

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Internet / ● ME COMUNICACIÓN_Red Social / ● ME EN POSITIVO

4:74 hemos hecho alguna campaña en la que no aparecíamos, una campaña nuest..... (37265:37479) - D 4: 4- Magis Iglesias

hemos hecho alguna campaña en la que no aparecíamos, una campaña nuestra, no aparecía nuestro nombre, no aparecía la bandera, no aparecía nada y funcionaba con un enorme éxito y socialmente tenía una gran aceptación

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME EN POSITIVO

4:75 deberíamos tener un poco más, o Marca España debería contar un poco má..... (37648:37775) - D 4: 4- Magis Iglesias

deberíamos tener un poco más, o Marca España debería contar un poco más, con más generosidad por parte de algunas instituciones.

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN NEGATIVO

4:77 a nadie se le ocurre hoy poner una campaña, sea el tendero de la esqu..... (38041:38311) - D 4: 4- Magis Iglesias

a nadie se le ocurre hoy poner una campaña, sea el tendero de la esquina o alguien que ni siquiera tiene tienda, se le ocurre ponerse en marcha con un producto o un servicio sin tener su propia página web, sin tener su propia dirección de correo, sus redes sociales, etc.

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Red Social / ● MP NEUTRO

4:78 no puede haber una buena comunicación marca país si no tienes una buen..... (38554:38675) - D 4: 4- Magis Iglesias

no puede haber una buena comunicación marca país si no tienes una buena comunicación global digital, eso sin ninguna duda.

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Red Social / ● MP NEUTRO

**4:79 las relaciones institucionales si no se hacen, si el que tiene que lle.....
(39792:40043) - D 4: 4- Magis Iglesias**

las relaciones institucionales si no se hacen, si el que tiene que llevar las relaciones entre las instituciones dentro y fuera de España no trabaja con el equipo de comunicación, su trabajo tiene un resultado ínfimo en relación con lo que podría tener

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME EN NEGATIVO

**4:80 el éxito ha sido conseguir ese trabajo transversal que en esta Oficina.....
(40060:40299) - D 4: 4- Magis Iglesias**

el éxito ha sido conseguir ese trabajo transversal que en esta Oficina se ha conseguido ¿no? Mano a mano entre la diplomacia, los interlocutores institucionales y la comunicación. Y afortunadamente, gracias a eso, pudimos optimizar recursos

8 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME EN POSITIVO

**4:81 es que aunque nosotros no tuviéramos dinero, es decir ¿era necesario e.....
(40336:40541) - D 4: 4- Magis Iglesias**

es que aunque nosotros no tuviéramos dinero, es decir ¿era necesario el dinero ahora? No es necesario tener mucho dinero y mucho presupuesto, no es una idea de gasto. Lo que hay que hacer es que otros hagan

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME NEUTRO

**4:82 si Turismo hace una estrategia, Comercio Exterior hace una estrategia,.....
(40554:40768) - D 4: 4- Magis Iglesias**

si Turismo hace una estrategia, Comercio Exterior hace una estrategia, que tengan en cuenta la estrategia de Marca España. Y Marca España, cuando hace su estrategia tiene que trabajar en paralelo con las de Turismo...

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN POSITIVO

**4:83 se les dio presupuesto a algunas instituciones y a algunos organismos.....
(40780:41011) - D 4: 4- Magis Iglesias**

se les dio presupuesto a algunas instituciones y a algunos organismos del Estado para que pudieran hacer trabajo con Marca España, ya que Marca España no tenía presupuesto. Pero así no funcionó. En algunos casos sí, pero en otros no

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. /
● ME EN NEGATIVO

4:84 Ha funcionado mal las relaciones entre las instituciones y ha sido una..... (41174:41285) - D 4: 4- Magis Iglesias

Ha funcionado mal las relaciones entre las instituciones y ha sido una pena, porque se ha perdido mucha sinergia

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN NEGATIVO

4:85 No hay un sentido patrimonialista por parte del equipo, el equipo pone..... (41488:41895) - D 4: 4- Magis Iglesias

No hay un sentido patrimonialista por parte del equipo, el equipo pone el trabajo profesional y el concepto y la estrategia y la utilización de otros medios del Estado como puede ser Elcano o la Red de Servicio Exterior, al servicio de intereses del sector estratégico, o del turismo o de lo que sea. Esa manera de coordinarnos y de ponernos de acuerdo es en lo que ha fallado en mi modo de ver el proyecto.

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN NEGATIVO

4:86 La comunicación es red es fundamental, porque te da muchísimas posibil..... (42037:42159) - D 4: 4- Magis Iglesias

La comunicación es red es fundamental, porque te da muchísimas posibilidades de llegar a muchos sitios y con un coste bajo.

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Beneficios Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP EN POSITIVO

4:87 articulados bajo el apoyo del Foro de Marcas Renombradas y demás, se m..... (42201:42384) - D 4: 4- Magis Iglesias

articulados bajo el apoyo del Foro de Marcas Renombradas y demás, se monta un sistema de comunicación mínimo que soporta un potentísimo, y lo tengo que decir así, canal de comunicación

8 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Internet / ● ME EN POSITIVO

4:88 la clave era la elaboración de contenidos propios, no puedes dejar en..... (42550:42830) - D 4: 4- Magis Iglesias

la clave era la elaboración de contenidos propios, no puedes dejar en manos de otros la gestión de tu país, por lo tanto el control editorial era elevadísimo, tanto para evitar manipulaciones o aprovechamientos indeseados, como para garantizar la calidad del producto que se ofrece

5 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Internet / ● ME COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● ME EN POSITIVO

4:89 evitar la manipulación posible y sobre todo la utilización política, a..... (42957:43085) - D 4: 4- Magis Iglesias

evitar la manipulación posible y sobre todo la utilización política, ahí hemos estado muy muy vigilantes y creo que se ha logrado

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Política / ● ME EN POSITIVO

4:90 tengo claro que el trabajo de comunicación con la imagen y con la tele..... (43181:43421) - D 4: 4- Magis Iglesias

tengo claro que el trabajo de comunicación con la imagen y con la televisión sigue siendo el órgano masivo por el que se comunican las percepciones y estaba completamente centrada, obsesionada y preocupada por producir un diálogo audiovisual

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Importancia / ● ME EN POSITIVO

4:91 el Alto Comisionado, la Oficina de la Marca España, había suscrito un..... (43743:43987) - D 4: 4- Magis Iglesias

el Alto Comisionado, la Oficina de la Marca España, había suscrito un convenio con Radio Televisión Española para que las dos instituciones trabajasen juntos en la promoción de la Imagen de la Marca España fuera y dentro también de las fronteras

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_MMCC / ● ME NEUTRO

**4:92 Televisión Española hace una serie de iniciativas, en radio Marca Espa.....
(43999:44333) - D 4: 4- Magis Iglesias**

Televisión Española hace una serie de iniciativas, en radio Marca España funciona de maravilla, en Radio Exterior trabajan muchísimo y muy bien, con una colaboración excelente entre el equipo de periodistas de Radio Exterior y el equipo de comunicación de Marca España, que nos ha dado los mejores resultados, con apoyo de ida y vuelta

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_MMCC / ● ME EN POSITIVO

**4:93 en Televisión Española ha sido un poco más difícil, Televisión Español.....
(44339:44621) - D 4: 4- Magis Iglesias**

en Televisión Española ha sido un poco más difícil, Televisión Española es una institución muy complicada, RTVE es muy complicado, es peor que un ministerio en el sentido de la complejidad de intereses y de funcionamiento y por lo tanto no se puede decir que haya sido extraordinario

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_MMCC / ● ME EN NEGATIVO

**4:94 la idea de emitir el vídeo a final de año es del presidente de RTVE, d.....
(44780:44967) - D 4: 4- Magis Iglesias**

la idea de emitir el vídeo a final de año es del presidente de RTVE, después de las campanadas. Se nos comunica y me parece la mejor noticia de los cinco años que estuve allí o los cuatro.

5 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_MMCC / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME EN POSITIVO

**4:95 se considera que Televisión Española no regala o regala a Marca España.....
(45118:45351) - D 4: 4- Magis Iglesias**

se considera que Televisión Española no regala o regala a Marca España, por eso hablo muchas veces de que no hace falta dinero, le regala esos segundos que cuestan muchísimo dinero a Marca España y el primer anuncio es de Marca España

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_MMCC / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME EN POSITIVO

**4:96 Ese es el vídeo que se hace y que se utiliza permanentemente en todos.....
(45355:45435) - D 4: 4- Magis Iglesias**

Ese es el vídeo que se hace y que se utiliza permanentemente en todos los eventos

3 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME NEUTRO

4:97 Se descubre que eso hace mucha marca, mucha marca país, eso es un elem..... (45438:45737) - D 4: 4- Magis Iglesias

Se descubre que eso hace mucha marca, mucha marca país, eso es un elemento madre para que el resto de los canales de comunicación y de los actores de comunicación trabajen en el terreno, trabajen para hacer publicaciones en otros países, para traseras, para traseras, para relato de comunicación, etc.

3 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME EN POSITIVO

4:98 Te da mucho margen de productos el vídeo y por lo tanto tenemos los me..... (45739:45969) - D 4: 4- Magis Iglesias

Te da mucho margen de productos el vídeo y por lo tanto tenemos los mejores profesionales en Televisión Española y había que saber aprovecharlos bien, y se ha trabajado mano a mano con el equipo de producción de Televisión Española

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_MMCC / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME EN POSITIVO

4:99 Todos trabajamos mano a mano de manera generosa y transversal y yo cre..... (46434:46658) - D 4: 4- Magis Iglesias

Todos trabajamos mano a mano de manera generosa y transversal y yo creo que con gran acierto, porque ha habido mucho éxito en los vídeos, se nos han pedido en muchas ocasiones los vídeos, quienes lo conocían nos lo han pedido

8 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_MMCC / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME EN POSITIVO

4:100 El vídeo digamos que era el primer punto de partida de la nueva fase d..... (46919:47115) - D 4: 4- Magis Iglesias

El vídeo digamos que era el primer punto de partida de la nueva fase de comunicación, es decir, se ha ido avanzando y quemando etapas con vídeos y a partir de ahí venía el resto de la comunicación.

3 Códigos:

**4:101 podemos estar orgulloso de ellos y también espero que ese esfuerzo y e.....
(47126:47410) - D 4: 4- Magis Iglesias**

podemos estar orgulloso de ellos y también espero que ese esfuerzo y ese sacrificio que se hizo en muchos casos, que se les pidió a las empresas gratuitamente todas sus imágenes, sin logos y sin compensación, que ese vídeo se daba gratuitamente para todo el mundo y en todos los sitios

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME EN POSITIVO

**4:102 siempre ha tenido un gran éxito y una gran proyección y creo que habrí.....
(47608:47886) - D 4: 4- Magis Iglesias**

siempre ha tenido un gran éxito y una gran proyección y creo que habría que seguir trabajando y poner la excelencia, porque estamos hablando de un momento estelar, de una televisión pública que llega al mundo entero, porque Televisión Española internacional llega al mundo entero

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_MMCC / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME EN POSITIVO

**4:103 de no haber nada, de haber cero, un Comisionado con un Jefe de Gabinet.....
(48562:48923) - D 4: 4- Magis Iglesias**

de no haber nada, de haber cero, un Comisionado con un Jefe de Gabinete se supone que era el primer director que tuvo la Oficina, eran dos personas y a partir de ahí se empieza a construir, se crean necesidades y, por lo tanto, se crean personas que se encargan de ellas, y yo creo que lo que se hizo en la comunicación, pues se hizo una comunicación estratégica

3 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Valiación / ● ME EN POSITIVO

**4:104 Tú vas a los datos, vas a los rankings, a los estudios, a estudios obj.....
(49223:49460) - D 4: 4- Magis Iglesias**

Tú vas a los datos, vas a los rankings, a los estudios, a estudios objetivos, y vamos siempre a estudios objetivos independientes entre comillas, los internacionales que se supone que están trabajando desde fuera, y no está por los suelos

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Posición

4:105 Yo creo que el nivel de notoriedad que se consiguió fue espectacular (49669:49736) - D 4: 4- Magis Iglesias

Yo creo que el nivel de notoriedad que se consiguió fue espectacular

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

4:106 No hay más que ver desde que se crea hasta cinco años es que llega, en..... (49739:49887) - D 4: 4- Magis Iglesias

No hay más que ver desde que se crea hasta cinco años es que llega, en tres años, a un nivel del 70% de conocimiento, eso es una cosa... un disparate

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Plazos / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

4:107 la estrategia que se ha hecho de una comunicación que tenía una web, e..... (49963:50151) - D 4: 4- Magis Iglesias

la estrategia que se ha hecho de una comunicación que tenía una web, era lo único que hubo, cuando yo llegué no había más que una web, y alguna red social que no funcionó especialmente bien

5 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Internet / ● ME COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME EN NEGATIVO

4:108 Creo que ahora tenemos una imagen, una imagen que no es un logo (50155:50217) - D 4: 4- Magis Iglesias

Creo que ahora tenemos una imagen, una imagen que no es un logo

3 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Imagen de España / ● ME EN POSITIVO

4:109 se establece un gabinete de comunicación, que está funcionando en todo..... (50836:51039) - D 4: 4- Magis Iglesias

se establece un gabinete de comunicación, que está funcionando en todos sus aspectos, en gabinete de prensa, relaciones con los medios, redes sociales, productos audiovisuales, organización de eventos...

5 Códigos:

4:110 Todo eso está funcionado sin ningún tipo de presupuesto, sin ningún ti..... (51040:51323) - D 4: 4- Magis Iglesias

Todo eso está funcionado sin ningún tipo de presupuesto, sin ningún tipo de medio y aprovechando de aquí y de allá, y con un equipo muy comprometido, un esfuerzo muy grande, una gran pasión, una gran ilusión, y aprovechándonos de toda esa gente que se ha comprometido con Marca España

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME EN POSITIVO

4:111 se ha hecho algo que no existía, se ha puesto racionalidad, que no es..... (51841:52124) - D 4: 4- Magis Iglesias

se ha hecho algo que no existía, se ha puesto racionalidad, que no es otra cosa, la gestión de marca es importante poner la racionalidad y una gestión consciente de qué quieres ser y dónde quieres estar en el mundo, para cuidar todos los aspectos que inciden en la percepción exterior

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

4:112 yo creo que eso se empezó, se hizo y se construyó de la nada en cinco..... (52217:52333) - D 4: 4- Magis Iglesias

yo creo que eso se empezó, se hizo y se construyó de la nada en cinco años y medio y con mucha pasión, mucho esfuerzo

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Plazos / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

4:113 No hay más que ver las empresas que salen al exterior con la Marca Esp..... (52561:52679) - D 4: 4- Magis Iglesias

No hay más que ver las empresas que salen al exterior con la Marca España y las que salían en el año 2012. Solo con eso

3 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Empresas / ● ME EN POSITIVO

**4:114 No hablemos ya de otros elementos como es la percepción de la imagen e.....
(52932:53192) - D 4: 4- Magis Iglesias**

No hablemos ya de otros elementos como es la percepción de la imagen en el mundo de la cultura y en el mundo de la modernidad, si se quiere, de la sociedad, la imagen que tiene socialmente ya España en el mundo, el español como individuo, como identidad de país

4 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Cultura / ● ME BENEFICIOS_Imagen de España / ● ME EN POSITIVO

**4:115 todos representamos Marca España para bien o para mal. Por lo tanto, s.....
(53280:53497) - D 4: 4- Magis Iglesias**

todos representamos Marca España para bien o para mal. Por lo tanto, si actuamos mal, si somos personas que no estamos dando la talla y no respondemos a la realidad de nuestro país, estamos perjudicando a nuestra marca

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Trabajo Conjunto / ● ME EN NEGATIVO

**4:116 Creo que eso se ha conseguido. Se ha conseguido la notoriedad, es deci.....
(53500:53654) - D 4: 4- Magis Iglesias**

Creo que eso se ha conseguido. Se ha conseguido la notoriedad, es decir, que el ciudadano sepa que tiene que amar su marca, que tiene que defender su marca

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Espanoles / ● ME EN POSITIVO

**4:117 la mayoría muy mayoritaria de los españoles que están en el exterior s.....
(53966:54145) - D 4: 4- Magis Iglesias**

la mayoría muy mayoritaria de los españoles que están en el exterior son nuestros mejores agentes de Marca España y los que nos visitan mucho más, porque se van mucho más contentos

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Espanoles / ● ME EN POSITIVO

**4:118 La sociedad española hoy sale y sabe que defiende Marca España y que s.....
(54829:55002) - D 4: 4- Magis Iglesias**

La sociedad española hoy sale y sabe que defiende Marca España y que si defiende el aceite está defendiendo su país y el interés y el beneficio del ciudadano que vive al lado

5 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Españoles / ● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Empresas / ● ME EN POSITIVO

4:119 marca país no es una idea, no es lo que se me ocurre, ni un olfato, sa..... (56218:56529) - D 4: 4- Magis Iglesias

marca país no es una idea, no es lo que se me ocurre, ni un olfato, salgo por la calle y veo por dónde va el viento. No. Hay que estudiarlo en datos fehacientes, en consecuencias, en tangibles o valoración de intangibles, y eso lo hacen los expertos y los rankings. No se puede trabajar de espalda a los rankings

2 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP NEUTRO

4:120 Aquí vivíamos al margen de todos los rankings. Incluso se ha llegado a..... (56748:57048) - D 4: 4- Magis Iglesias

Aquí vivíamos al margen de todos los rankings. Incluso se ha llegado a saber que a determinados rankings no había manera de arrancar, hasta que se ha detectado que se mandaba en español las respuestas y en ese país o en esa institución las respuestas se pedían en inglés y siempre estaba a cero España

2 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME RANKINGS

4:121 creo que lo más importante que ha hecho Marca España, el trabajo más i..... (57402:57690) - D 4: 4- Magis Iglesias

creo que lo más importante que ha hecho Marca España, el trabajo más importante y el instrumento más potente, más relevante, y a mi modo de ver, más útil, que se ha inventado en la gestión de la marca, no tiene nada que ver con la comunicación, tiene que ver con el estudio de los rankings

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Acciones

4:122 eso se ha puesto de manifiesto y ha pasado con muchas cosas. Que los r..... (58697:58802) - D 4: 4- Magis Iglesias

eso se ha puesto de manifiesto y ha pasado con muchas cosas. Que los rankings no reflejan nuestra realidad

2 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME RANKINGS

**4:123 Trabajemos ese elemento, que es gratis. Que es cambiar nuestra realidad.....
(59077:59188) - D 4: 4- Magis Iglesias**

Trabajemos ese elemento, que es gratis. Que es cambiar nuestra realidad de acuerdo con lo que entra en el examen

3 Códigos:

● ME NEUTRO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Acciones

**4:124 hay que trabajar de manera colaborativa, pensando en el interés genera.....
(60255:60400) - D 4: 4- Magis Iglesias**

hay que trabajar de manera colaborativa, pensando en el interés general del ciudadano y no pensando en el puesto o en el lucimiento personal, etc.

5 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Trabajo Conjunto / ● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_General / ● ME NEUTRO

**4:125 pues así como el dinero no da la felicidad pero ayuda, en este caso cr.....
(60651:60744) - D 4: 4- Magis Iglesias**

pues así como el dinero no da la felicidad pero ayuda, en este caso creo que también es cierto

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

**4:126 tampoco era el problema el presupuesto, el problema fundamental
(60872:60934) - D 4: 4- Magis Iglesias**

tampoco era el problema el presupuesto, el problema fundamental

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

**4:127 yo creo que el resultado de Marca España no depende de ese presupuesto.....
(61330:61411) - D 4: 4- Magis Iglesias**

yo creo que el resultado de Marca España no depende de ese presupuesto en absoluto

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN POSITIVO

**4:128 creo que una vez más nuestros responsables gubernamentales y políticos.....
(61700:61836) - D 4: 4- Magis Iglesias**

creo que una vez más nuestros responsables gubernamentales y políticos no han estado a la altura, tanto los anteriores como los actuales

4 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME AGENTES_Política / ● ME EN NEGATIVO

**4:129 Me da mucha pena que, por culpa del concepto manipulador, si se quiere.....
(62354:62626) - D 4: 4- Magis Iglesias**

Me da mucha pena que, por culpa del concepto manipulador, si se quiere, o patrimonializador de los responsables políticos e institucionales de lo que es Marca España, se ha despilfarrado esa energía y esa demanda que había en la sociedad, que pude comprobarla personalmente

5 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME AGENTES_Política / ● ME EN NEGATIVO / ● ME ESPAÑA GLOBAL

**4:130 creo que el cambio de mentalidad en las fuerzas políticas es absolutam.....
(62963:63212) - D 4: 4- Magis Iglesias**

creo que el cambio de mentalidad en las fuerzas políticas es absolutamente necesario para que de verdad la marca país en España sea como la que tienen por ejemplo los británicos, en la que todos consideran que su país pertenece a todos los ciudadanos

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Política / ● ME EN NEGATIVO

**4:131 Marca España, estos cinco años de Marca España ha sido un primer paso,.....
(63678:63958) - D 4: 4- Magis Iglesias**

Marca España, estos cinco años de Marca España ha sido un primer paso, en ese camino hacia la gestión, el cuidado y la promoción de nuestra marca que al mismo tiempo ha conseguido dar respuesta a un ansia que había en la sociedad, que era la identidad del español con su marca país

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Plazos / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

**4:132 La Marca España somos todos, por lo tanto, somos todos los ciudadanos
(64450:64518) - D 4: 4- Magis Iglesias**

La Marca España somos todos, por lo tanto, somos todos los ciudadanos

4 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Españoles / ● ME AGENTES_Trabajo Conjunto / ● ME EN POSITIVO

4:133 creo que Marca España lo consigue y consigue que esa primera persona d..... (64099:64446) - D 4: 4- Magis Iglesias

creo que Marca España lo consigue y consigue que esa primera persona del plural se generalice, y estamos hablando de la sociedad española en su conjunto y estamos hablando sobre todo de las empresas, las instituciones, los organismos, las personas y los españoles que salen al exterior y se identifiquen con esa Marca España que quieren promocionar

8 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME AGENTES_Españoles / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME BENEFICIOS / ● ME EN POSITIVO

4:134 eso ha sido el primer paso, esos cinco años han puesto unas bases en l..... (64530:64915) - D 4: 4- Magis Iglesias

eso ha sido el primer paso, esos cinco años han puesto unas bases en los que todo el mundo se reconoce bajo la Marca España o todo el mundo la rechaza, pero es algo que existe. Puedes estar o no de acuerdo, pero existe y tú la reconoces como identidad social de tu país, que en cada caso quieres cuidarla o quieres denostarla, pero existe ahí y es tuya, es tu primera persona del plural

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Plazos / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

4:135 Eso se ha conseguido y en los sondeos se ve clarísimamente en esos cin..... (64918:65085) - D 4: 4- Magis Iglesias

Eso se ha conseguido y en los sondeos se ve clarísimamente en esos cinco años, porque era un ansia que existía y vino a dar respuesta a una necesidad social que existía

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Plazos / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

4:136 Además como es a largo plazo, no debe ser cambiada, no debe ser más qu..... (14682:14868) - D 4: 4- Magis Iglesias

Además como es a largo plazo, no debe ser cambiada, no debe ser más que renovada, como permanentemente se hace con toda estrategia y no desatenderla e ignorarla y empezar de cero cada vez

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Plazos / ● ME EN NEGATIVO

**4:137 Cinco años no es nada en un trabajo a largo plazo, cuando tenemos en c.....
(19594:19871) - D 4: 4- Magis Iglesias**

Cinco años no es nada en un trabajo a largo plazo, cuando tenemos en cuenta que las naciones europeas cuentan con años y años de vida, e incluso siglos de percepciones determinadas que han ido calando... Esto no lo cambias en cinco años, ni en diez, ni en veinte, ni en cien...

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Plazos / ● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES

**4:138 cualquier manual de marca país te lo da como sabido, digamos, como pri.....
(51600:51777) - D 4: 4- Magis Iglesias**

cualquier manual de marca país te lo da como sabido, digamos, como principio angular de toda estrategia, que son estrategias de largo plazo, y hablamos de siglos, no solo de años

3 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Plazos / ● MP NEUTRO

**4:139 redundante tanto en su economía, como en que resulte un país con influenc.....
(931:1002) - D 4: 4- Magis Iglesias**

redundante tanto en su economía, como en que resulte un país con influencia

4 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Economía / ● MP BENEFICIOS_Política / ● MP EN POSITIVO

**4:140 si además resultas una persona atractiva desde el punto de vista más e.....
(2472:2764) - D 4: 4- Magis Iglesias**

si además resultas una persona atractiva desde el punto de vista más emocional, las metáforas son siempre positivas en relación con todo lo que tú haces, además de comprarte productos querrán imitarte, resultarán mejor recibidas cualquier noticia relacionada contigo y además querrán visitarte

4 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Empresas / ● MP BENEFICIOS_Turismo / ● MP EN POSITIVO

**4:141 tenemos que traducir la realidad en esas imágenes, pero siempre de una.....
(4130:4373) - D 4: 4- Magis Iglesias**

tenemos que traducir la realidad en esas imágenes, pero siempre de una manera muy profesional y, sobre todo, muy honesta, porque si tú pretendes inventar una percepción sobre una realidad que no existe vas a fracasar y va a ser contraproducente

3 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Imagen / ● MP EN NEGATIVO

4:142 Si no sabes comunicarlo y no lo comunicas bien es lo mismo que si tien..... (4827:5074) - D 4: 4- Magis Iglesias

Si no sabes comunicarlo y no lo comunicas bien es lo mismo que si tienes algo estupendo y lo tienes guardado, nadie lo conoce y nunca lo vas a vender, obviamente. En el momento en el que se conoce empezará a tener algo de demanda, si no no existirá

3 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP EN POSITIVO

4:143 trabajar mano a mano y de una manera verdaderamente interactiva, inten..... (5418:5619) - D 4: 4- Magis Iglesias

trabajar mano a mano y de una manera verdaderamente interactiva, intensa, con la realidad, es decir, con los gestores políticos y demás institucionales, y los distintos actores de la realidad de un país

4 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Política / ● MP AGENTES_Trabajo Conjunto / ● MP EN POSITIVO

4:144 Ya no se habla entre los gobiernos, sino entre sociedades, por eso es..... (6788:7000) - D 4: 4- Magis Iglesias

Ya no se habla entre los gobiernos, sino entre sociedades, por eso es tan importante que la diplomacia pública, que es la relación de un gobierno con la sociedad del vecino, utilice la comunicación y la marca país

5 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Gobierno y Admon. / ● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP EN POSITIVO

4:145 es absolutamente imprescindible que para el cuidado de la marca entre..... (7289:7387) - D 4: 4- Magis Iglesias

es absolutamente imprescindible que para el cuidado de la marca entre países se utilice ese espacio

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP EN POSITIVO

**4:146 también es cierto que tiene unos riesgos similares e igualmente atroce.....
(8749:8912) - D 4: 4- Magis Iglesias**

también es cierto que tiene unos riesgos similares e igualmente atroces, que se pueden convertir en un arma de doble filo o de un solo filo que te mate para siempre

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Problemas Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redés Sociales / ● MP EN NEGATIVO

4:147 somos un país entre las potencias intermedias (12387:12431) - D 4: 4- Magis Iglesias

somos un país entre las potencias intermedias

3 Códigos:

● ME NEUTRO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Posición

**4:148 además del estado tiene que trabajar el ciudadano, cada uno de nosotros.....
(14384:14679) - D 4: 4- Magis Iglesias**

además del estado tiene que trabajar el ciudadano, cada uno de nosotros es un agente de marca país y eso nos hace plantear la estrategia desde el punto de vista del interés general y por lo tanto nunca partidista, nunca ideológico, y nunca primando intereses particulares, sino el del país entero

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Españoles / ● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_General / ● ME EN POSITIVO

4:149 no estamos en el lugar que nos debería corresponder (17687:17737) - D 4: 4- Magis Iglesias

no estamos en el lugar que nos debería corresponder

3 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Posición

**4:150 aunque la imagen es buena y se corresponde con nuestra economía, nuest.....
(17843:18149) - D 4: 4- Magis Iglesias**

aunque la imagen es buena y se corresponde con nuestra economía, nuestra realidad, nuestra modernidad, nuestras cifras y nuestros datos, no se corresponde con la realidad, tenemos cosas mucho mejores que no hemos sabido vender, que no hemos podido vender, y que por distintas circunstancias no son conocidas

6 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Realidad / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Economía / ● ME VALORES_Modernidad

4:151 a la hora de decir “es un país seguro” no está tan claro (22779:22834) - D 4: 4- Magis Iglesias

a la hora de decir “es un país seguro” no está tan claro

3 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Seguridad

4:152 somos percibidos como un país muy divertido (22729:22771) - D 4: 4- Magis Iglesias

somos percibidos como un país muy divertido

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Cálidos

4:153 los datos dicen que estamos entre los siete más seguros del mundo, del..... (23325:23402) - D 4: 4- Magis Iglesias

los datos dicen que estamos entre los siete más seguros del mundo, del planeta

5 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Posición / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Seguridad

4:154 Sin ser mala la percepción, la realidad es infinitamente mejor. Simple..... (26950:27123) - D 4: 4- Magis Iglesias

Sin ser mala la percepción, la realidad es infinitamente mejor. Simplemente, cuando consigamos contar nuestra realidad, nuestra percepción se tiene que disparar muchísimo más

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Realidad

4:155 con una gran pasión y con un punto de partida que nos dio el Ministeri..... (32272:32409) - D 4: 4- Magis Iglesias

con una gran pasión y con un punto de partida que nos dio el Ministerio de Asuntos Exteriores que es ya un apoyo institucional potentísimo

5 Códigos:

**4:156 La respuesta social de personas y empresas a favor de la Marca España.....
(33693:33856) - D 4: 4- Magis Iglesias**

La respuesta social de personas y empresas a favor de la Marca España superó con muchísimo a la que tuvieron políticos, cargos, altos cargos y estructuras estatales

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN POSITIVO

**4:157 Todos los españoles en el lugar que se pudieran encontrar tenían siemp.....
(36240:36391) - D 4: 4- Magis Iglesias**

Todos los españoles en el lugar que se pudieran encontrar tenían siempre una respuesta gratuita y un servicio de Marca España, sin embargo, no lo usaban

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Españoles / ● ME EN NEGATIVO

**4:158 visto desde el Parlamento por la Comisión correspondiente ante la que.....
(42390:42540) - D 4: 4- Magis Iglesias**

visto desde el Parlamento por la Comisión correspondiente ante la que comparece el Alto Comisionado, se analiza esa web y no se encuentra un solo fallo

3 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Internet / ● ME EN POSITIVO

**4:159 sí es cierto que ha sido extraordinario el resultado del trabajo audio.....
(44629:44747) - D 4: 4- Magis Iglesias**

sí es cierto que ha sido extraordinario el resultado del trabajo audiovisual, el trabajo de los vídeos que se han hecho

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Valорación / ● ME EN POSITIVO

9.2.5. Informe de códigos y citas de D^a. Sira Lara Rodríguez

Informe de citas

Citas seleccionadas (93)

5:1 La marca país se fundamenta en todo lo que la gente piensa de tu país,..... (147:402) - D 5: 5- Sira Lara

La marca país se fundamenta en todo lo que la gente piensa de tu país, cuando tú dices el nombre, todo lo que se le viene a la cabeza, y un poco tiene las dos vertientes, lo que se le ocurre a la gente y lo que tú proyectas, lo que quieres decir de tu país

4 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Imagen / ● MP CONCEPTO_Percepciones / ● MP NEUTRO

5:2 muchas veces la realidad que tú quieres proyectar pues tiene muchísima..... (457:888) - D 5: 5- Sira Lara

muchas veces la realidad que tú quieres proyectar pues tiene muchísimas caras y muchísimos espejos en los que la gente pues percibe una cosa, el trabajar con las percepciones al final siempre es muy emocional, entonces esa vertiente emocional, tú tienes muchos datos objetivos con los que trabajar, pero realmente el llegar y el proyectar la imagen que tú quieres tiene muchísimo que ver con lo emocional también y con lo intangible

4 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Imagen / ● MP CONCEPTO_Percepciones / ● MP EN POSITIVO

5:3 Donde tiene más reflejo y donde puedes sacar más datos es en el económ..... (983:1175) - D 5: 5- Sira Lara

Donde tiene más reflejo y donde puedes sacar más datos es en el económico, porque todo lo que tú proyectes de positivo, después te revierte pues tanto en inversiones, en turismo, como en todo,

4 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Economía / ● MP BENEFICIOS_Turismo / ● MP EN POSITIVO

5:4 que tú percibas un país como positivo, como que tú quieras visitarlo,..... (1286:1461) - D 5: 5- Sira Lara

que tú percibas un país como positivo, como que tú quieras visitarlo, como que tú quieras invertir, donde yo creo que tiene más reflejo es en el económico, porque revierte ahí.

4 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Economía / ● MP BENEFICIOS_Turismo / ● MP NEUTRO

**5:5 si lo centramos aquí, es muy complicado porque realmente la gente el c.....
(1679:1814) - D 5: 5- Sira Lara**

si lo centramos aquí, es muy complicado porque realmente la gente el concepto que tiene de país es, como para ellos, un poco vergonzante

3 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima

**5:6 El problema que tenemos aquí a la hora de hacer marca país es el compl.....
(1971:2172) - D 5: 5- Sira Lara**

El problema que tenemos aquí a la hora de hacer marca país es el complejo que tienen los españoles de su propio país, ese es el principal hándicap y el principal problema a la hora de hacer marca país.

3 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima

5:7 Pues yo creo que todos. Desde todos los sectores. (2296:2345) - D 5: 5- Sira Lara

Pues yo creo que todos. Desde todos los sectores.

3 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Trabajo Conjunto / ● MP NEUTRO

**5:8 España lo que ha tenido los últimos años es una internacionalización b.....
(2346:2511) - D 5: 5- Sira Lara**

España lo que ha tenido los últimos años es una internacionalización brutal de todas sus empresas, entonces esa marca que exportan con su trabajo es súper importante.

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN POSITIVO

**5:9 Yo creo que todas las empresas españolas que se internacionalizan pues.....
(2703:2877) - D 5: 5- Sira Lara**

Yo creo que todas las empresas españolas que se internacionalizan pues deberían apostar porque realmente en ello, en un mundo globalizado, en ello va su supervivencia también.

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN POSITIVO

**5:10 Hay marcas por ejemplo que no lo llevan tan a gala, por ejemplo puede.....
(2513:2701) - D 5: 5- Sira Lara**

Hay marcas por ejemplo que no lo llevan tan a gala, por ejemplo puede ser Inditex, hay mucha gente que no tiene ni idea de que es española, y otras empresas que sí llevan muchísimo a gala.

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN NEGATIVO

**5:11 Pues la comunicación es absolutamente todo en la construcción de una m.....
(2940:3019) - D 5: 5- Sira Lara**

Pues la comunicación es absolutamente todo en la construcción de una marca país.

3 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP EN POSITIVO

**5:12 lo que no está en el mundo digital, no existe porque no le llega a nad.....
(3587:3797) - D 5: 5- Sira Lara**

lo que no está en el mundo digital, no existe porque no le llega a nadie, entonces pues el que tú construyas tu marca y tu imagen en el mundo digital, es que es básico, no se contempla ahora mismo de otra manera

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP NEUTRO

**5:13 tú puedes tener y puedes hacer todas las acciones que tú quieras, pero.....
(3807:4129) - D 5: 5- Sira Lara**

tú puedes tener y puedes hacer todas las acciones que tú quieras, pero si no las comunicas en el mundo digital a través de las redes sociales, o a través de web o a través de otro tipo de comunicación, es que nadie se entera y, realmente, si no se entera nadie no estás haciendo marca y no estás construyendo la marca país.

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP NEUTRO

**5:14 ahora mismo la comunicación estamos un poco, o sea, el cambio de parad.....
(4252:4611) - D 5: 5- Sira Lara**

ahora mismo la comunicación estamos un poco, o sea, el cambio de paradigma de la comunicación al digital es que todo el mundo opina y todo el mundo dice. Entonces se democratiza mucho el proceso de comunicación, pero obviamente estás abierto a que todo el mundo opine y que todo el mundo, desde su pedestal, pueda decir de ti absolutamente lo que le dé la gana

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Problemas Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redес Sociales / ● MP EN NEGATIVO

5:15 se pierde por ejemplo mucho el rigor y estás totalmente sujeto a fake..... (4824:5049) - D 5: 5- Sira Lara

se pierde por ejemplo mucho el rigor y estás totalmente sujeto a fake news, a informaciones dirigidas a cierto tipo de target que se 'microtargetiza' súper concretamente y puedes crear una opinión pública completamente errónea

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Problemas Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redес Sociales / ● MP EN NEGATIVO

5:16 yo creo que hay que acercarse muchísimo más a los usuarios en términos..... (5502:5858) - D 5: 5- Sira Lara

yo creo que hay que acercarse muchísimo más a los usuarios en términos de comunicación, pero también hay que tener muchísimo cuidado con todo este tipo de gente y de trolls y de todo este movimiento y hacer caso a "no alimentar al troll" y no tal, pero cuando llevas la comunicación de este tipo, es difícil muchas veces no entrar al trapo de algunas cosas

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Problemas Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redес Sociales / ● MP EN NEGATIVO

5:17 aquí en Marca España, siempre se ha mantenido eso súper claro de no co..... (5925:6222) - D 5: 5- Sira Lara

aquí en Marca España, siempre se ha mantenido eso súper claro de no contestar y tal, o sea contestar a la gente que había que contestarles y con datos si tienes los datos obviamente, todo lo que se dice es información veraz y si alguien te puede rebatir con algo que tú puedes dar un dato, se le da

5 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Internet / ● ME COMUNICACIÓN_Redес Sociales / ● ME NEUTRO

5:18 La Marca España, en un primer momento, había muchísimos problemas, fue..... (6472:6933) - D 5: 5- Sira Lara

La Marca España, en un primer momento, había muchísimos problemas, bueno en la crisis económica, se pensó a pesar de que ya era un concepto del que se hablaba, la Marca España, y ya había mucha gente que hacía, obviamente y siempre se ha hecho Marca España por parte de ciertos sectores, se ve una necesidad de que España, con respecto a la crisis, y con respeto a las informaciones que aparecían, pues estaba perdiendo muchísimo papel en el ámbito internacional

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME EN NEGATIVO

5:19 en ese momento, que había una grave crisis de imagen de España, se apo..... (7346:7578) - D 5: 5- Sira Lara

en ese momento, que había una grave crisis de imagen de España, se apostó por realmente hacer una política de Estado que se interesara específicamente por ese tema y defendiera a sus empresas, y defendiera pues ese tipo de intereses.

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Empresas / ● ME EN POSITIVO

5:20 en un primer momento sí se centró mucho en el tema económico, pero des..... (7606:7736) - D 5: 5- Sira Lara

en un primer momento sí se centró mucho en el tema económico, pero después se trataron muchísimos más temas a parte de las empresas

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Empresas / ● ME NEUTRO

5:21 el que tu país sea un actor importante en el ámbito internacional, o s..... (8007:8283) - D 5: 5- Sira Lara

el que tu país sea un actor importante en el ámbito internacional, o sea, desde foros internacionales, desde reuniones a alto nivel, que pueda como país y como gobierno pues defender una serie de valores, pues que se tienen muy claros, desde el respeto de los derechos humanos...

3 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Política / ● MP EN POSITIVO

5:22 Hay una parte que tiene su parte, como te decía, de que revierta pues..... (8285:8483) - D 5: 5- Sira Lara

Hay una parte que tiene su parte, como te decía, de que revierta pues tanto en inversiones, como en turismo, como en eso, pero también en la parte de que, suena muy cursi decirlo, de un mundo mejor.

4 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Economía / ● MP BENEFICIOS_Turismo / ● MP EN POSITIVO

5:24 hubo una serie de empresas de comunicación que definieron un poco pues..... (9048:9216) - D 5: 5- Sira Lara

hubo una serie de empresas de comunicación que definieron un poco pues cuáles iban a ser, un poco, el tema de las fortalezas y las debilidades de España en la estrategia

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME ACME_Origen / ● ME NEUTRO / ● ME VALORES

5:25 en los valores cálidos estábamos muy bien (9297:9338) - D 5: 5- Sira Lara

en los valores cálidos estábamos muy bien

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Cálidos

5:26 en los valores fríos pues fatal (9341:9371) - D 5: 5- Sira Lara

en los valores fríos pues fatal

3 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Fríos

5:27 se define una estrategia principalmente en valores fríos para recupera..... (9750:9931) - D 5: 5- Sira Lara

se define una estrategia principalmente en valores fríos para recuperar esa solvencia y esa pérdida de imagen seria y de imagen potente que podía tener una potencia media como España

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME NEUTRO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Fríos

5:28 el apostar solamente por los valores fríos no funcionaba, o sea, sí fu..... (11598:11809) - D 5: 5- Sira Lara

el apostar solamente por los valores fríos no funcionaba, o sea, sí funcionaba, pero había que seguir comunicando pues que, de temas culturales, de solidaridad, de otro tipo de temas que había que seguir hablando

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME EN NEGATIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Fríos

5:29 se hizo una reestructuración de la web, completamente, porque la web q..... (11821:12056) - D 5: 5- Sira Lara

se hizo una reestructuración de la web, completamente, porque la web que había antes era un poco, costaba un poco entrar y costaba un poco entrar en toda esa cantidad de contenidos y cómo estaban planteados, era una web un poco aburrida

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Internet / ● ME EN NEGATIVO

5:30 Yo lo primero que hice fue el tema de la web, y el tema de redes socia..... (12059:12274) - D 5: 5- Sira Lara

Yo lo primero que hice fue el tema de la web, y el tema de redes sociales, Twitter estaba un poco así que no sabían muy bien por dónde tirar, entonces pues se hizo una estrategia de redes sociales y se utilizó mucho...

6 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Internet / ● ME COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● ME COMUNICACIÓN_Twitter / ● ME EN POSITIVO

5:31 fue un poco de acercar el proyecto a la ciudadanía y fue cuando empeza..... (12650:12998) - D 5: 5- Sira Lara

fue un poco de acercar el proyecto a la ciudadanía y fue cuando empezamos a utilizar el "Somos".

Entonces pues a través del Somos, de que la gente se diera cuenta que este proyecto era de todos y que todos hacíamos Marca España, bueno el claim era "Todos somos Marca España", todos hacemos Marca España, el implicar y decir lo que hace todo el mundo

6 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Españoles / ● ME AGENTES_Trabajo Conjunto / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME EN POSITIVO

5:32 el país en realidad lo hacemos entre todos y la imagen que proyecte el..... (13122:13228) - D 5: 5- Sira Lara

el país en realidad lo hacemos entre todos y la imagen que proyecte el país la estamos haciendo entre todos

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Trabajo Conjunto / ● ME NEUTRO

5:33 se empezó a utilizar el concepto del Somos y el Todos somos Marca Espa..... (13585:13889) - D 5: 5- Sira Lara

se empezó a utilizar el concepto del Somos y el Todos somos Marca España. Y el utilizar pues eso, la primera persona del plural, intentar pues que fuera un proyecto inclusivo de todos, alejado de ideologías políticas y dejar muy claro eso, que esto era un proyecto en el que podía participar todo el mundo

5 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Trabajo Conjunto / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME EN POSITIVO

5:34 Instagram llevábamos muchísimo tiempo queriendo entrar en Instagram (14250:14316) - D 5: 5- Sira Lara

Instagram llevábamos muchísimo tiempo queriendo entrar en Instagram

3 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Instagram / ● ME EN POSITIVO

5:35 una red social como Twitter, que puede ser muy árida muchas veces (14760:14824) - D 5: 5- Sira Lara

una red social como Twitter, que puede ser muy árida muchas veces

3 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Twitter / ● ME EN NEGATIVO

5:36 cambiar un poco el discurso y utilizar un tono mucho más amable y util..... (14842:15022) - D 5: 5- Sira Lara

cambiar un poco el discurso y utilizar un tono mucho más amable y utilizar temas mucho más bonitos e intentar hacer otro tipo de cosas, y sobre todo, acercarnos al target más joven.

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Instagram / ● ME EN POSITIVO

5:37 Y Facebook también, cuando yo entré abrimos Facebook y Facebook nos ha..... (15246:15426) - D 5: 5- Sira Lara

Y Facebook también, cuando yo entré abrimos Facebook y Facebook nos ha funcionado muy bien, pero era un poco también, y Facebook también se ha... Los jóvenes no están ya en Facebook.

3 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Facebook / ● ME EN POSITIVO

5:38 Entonces era un poco cubrir ese target también que nos faltaba de gent..... (15428:15606) - D 5: 5- Sira Lara

Entonces era un poco cubrir ese target también que nos faltaba de gente que a lo mejor no está tan condicionada políticamente y no tienen tanto problema sobre contenidos españoles

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Instagram / ● ME EN POSITIVO

5:39 en una red como Instagram, la gente no está tan condicionada por esa m..... (15811:16056) - D 5: 5- Sira Lara

en una red como Instagram, la gente no está tan condicionada por esa mentalidad que podamos tener más la gente de nuestra edad. Entonces nos interesaba mucho cambiar un poco el tono del discurso y, sobre todo, el target más joven que nos faltaba.

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Instagram / ● ME EN POSITIVO

5:40 Tan singular como plural se planteó en un momento político complicado,..... (16179:16385) - D 5: 5- Sira Lara

Tan singular como plural se planteó en un momento político complicado, porque acababa de ser todo el tema del referéndum y, entonces pues se quería hacer un guiño, hacer un llamamiento al tema de la unidad.

5 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME NEUTRO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Unidad de España

5:41 Es un poco eso y es también un mensaje que también se utilizó en el ví..... (16487:16810) - D 5: 5- Sira Lara

Es un poco eso y es también un mensaje que también se utilizó en el vídeo de los niños, en el vídeo de "Todos hacemos Marca España", que era "En equipo somos más fuertes", o sea

era un poco el llamamiento de la diversidad, la importancia que tiene la diversidad en un país como el nuestro y todo lo que mucha gente reclama.

5 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Diversidad

5:42 era presentar otra imagen de la diversidad abierta, o sea de qué se ha..... (17032:17302) - D 5: 5- Sira Lara

era presentar otra imagen de la diversidad abierta, o sea de qué se ha conseguido, de apelar un poco también a la diversidad no de ahora, que somos diversos por supuesto, pero la historia de España es eso y la historia de España es singularidad y pluralidad desde siempre

5 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Diversidad

5:43 en redes sociales el principal reto de Marca España ha sido el hashtag..... (17612:17916) - D 5: 5- Sira Lara

en redes sociales el principal reto de Marca España ha sido el hashtag. El hashtag #MarcaEspaña, como tú bien sabrás, ha significado siempre lo peor. Entonces cada vez que se utilizaba #MarcaEspaña era... "Estoy en un atasco #MarcaEspaña" Entonces se utilizaba para las cosas más peregrinas y más estúpidas.

5 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Problemas de Internet y RRSS / ● ME COMUNICACIÓN_Redés Sociales / ● ME COMUNICACIÓN_Twitter / ● ME EN NEGATIVO

5:44 ese concepto en redes sociales se convirtió realmente en un meme, #Mar..... (18475:18613) - D 5: 5- Sira Lara

ese concepto en redes sociales se convirtió realmente en un meme, #MarcaEspaña es un meme. Entonces eso tiene la parte positiva de que caló

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Redés Sociales / ● ME COMUNICACIÓN_Twitter / ● ME EN POSITIVO

5:45 El principal reto es haber conseguido que la gente utilice el hashtag..... (18845:18932) - D 5: 5- Sira Lara

El principal reto es haber conseguido que la gente utilice el hashtag de manera positiva

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Redés Sociales / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME EN POSITIVO

**5:46 se hacían diferentes copys, tanto para Twitter como para Facebook eran.....
(19983:20063) - D 5: 5- Sira Lara**

se hacían diferentes copys, tanto para Twitter como para Facebook eran diferentes

5 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Facebook / ● ME COMUNICACIÓN_Twitter /
● ME NEUTRO

**5:47 se cambió muchísimo el tono en Twitter, porque se tuiteaba poquísimo,.....
(21265:21603) - D 5: 5- Sira Lara**

se cambió muchísimo el tono en Twitter, porque se tuiteaba poquísimo, al principio se hacía un tuit, con algo que salía en la web, o lo que sea, pero se cambió mucho y se ganó mucha inmediatez, en utilizar el hashtag, en meternos en conversaciones, o sea, en estar en las conversaciones del día y tal, se cambió mucho la manera de trabajar

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Twitter / ● ME EN POSITIVO

**5:48 Pero sí, no era un tono distinto, ni una manera, se hacían copys difer.....
(21607:21723) - D 5: 5- Sira Lara**

Pero sí, no era un tono distinto, ni una manera, se hacían copys diferentes, se hacían copys más largos para Facebook

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Facebook / ● ME NEUTRO

**5:49 Instagram eran textos así más currados en el sentido de muchas curiosi.....
(21726:21876) - D 5: 5- Sira Lara**

Instagram eran textos así más currados en el sentido de muchas curiosidades, muchas pequeñas historias, cosas así, se trabajaba de maneras diferentes

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Instagram / ● ME EN POSITIVO

**5:50 Pero sí, Instagram sí se trabaja de manera diferente, pero Twitter y F.....
(22480:22578) - D 5: 5- Sira Lara**

Pero sí, Instagram sí se trabaja de manera diferente, pero Twitter y Facebook iban un poco a la par

6 Códigos:

**5:51 YouTube, tuvimos una época que se hacían bastantes vídeos de todas las.....
(22594:22895) - D 5: 5- Sira Lara**

YouTube, tuvimos una época que se hacían bastantes vídeos de todas las cosas a las que asistíamos, se hacían pequeñitos vídeos pues de vamos a FITUR, o vamos a yo qué sé, a cualquiera, a una feria, o a un encuentro de start-ups o lo que sea, pues se hacía un poco de cobertura de todo ese tipo de vídeo

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_YouTube / ● ME EN POSITIVO

**5:52 si no estamos en redes sociales, no existimos realmente. Bueno, realme.....
(23673:23855) - D 5: 5- Sira Lara**

si no estamos en redes sociales, no existimos realmente. Bueno, realmente existiríamos, porque ya te digo, el hashtag, a pesar de nosotros, existe y existirá y ahí tiene su recorrido.

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Redес Sociales / ● ME COMUNICACIÓN_Valорación / ● ME EN NEGATIVO

**5:53 el meme era algo ajeno a nosotros, porque nunca se ponía #MarcaEspaña.....
(24328:24743) - D 5: 5- Sira Lara**

el meme era algo ajeno a nosotros, porque nunca se ponía #MarcaEspaña de "El Alto Comisionado lo ha hecho fatal", bueno alguna vez que alguna entrevista se le criticó mucho, sí. Pero era todo ajeno a lo que era la institución y nuestra actividad, o sea, nunca se utilizó el #MarcaEspaña en plan negativo para algo que hubiera hecho Marca España, o que hubiera comunicado Marca España, siempre era para cosas ajenas a

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Redес Sociales / ● ME COMUNICACIÓN_Valорación / ● ME EN POSITIVO

**5:54 En Facebook sí, yo creo que era donde se generaba mucha más conversaci.....
(24879:25126) - D 5: 5- Sira Lara**

En Facebook sí, yo creo que era donde se generaba mucha más conversación y había muchísima más interacción y la gente por privado nos escribe un montón de gente y se contestaba, o sea, el tema de los privados y eso siempre, siempre se ha contestado

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Facebook / ● ME EN POSITIVO

**5:55 a través de nosotros canalizaban como mucha preocupación y nos pregunt.....
(25505:25852) - D 5: 5- Sira Lara**

a través de nosotros canalizaban como mucha preocupación y nos preguntaban absolutamente de todo, y se les intentaba dar una respuesta de decir "pues mira, dirígete a no sé quién y tal" y yo creo que a través de ahí se hizo como una labor graciosa también. Y donde había realmente más interacción en Facebook, desde luego. Sí había mucha actividad.

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Facebook / ● ME EN POSITIVO

**5:56 Al principio, la gente que venía aquí realmente era gente, siempre ha.....
(26117:26412) - D 5: 5- Sira Lara**

Al principio, la gente que venía aquí realmente era gente, siempre ha sido gente súper convencida, o sea, súper convencida de la imagen de España, de esto hay que promocionarlo, de lo que hacéis es súper importante, y de ver al principio pues que venía mucha menos gente y cómo fue evolucionando.

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME EN POSITIVO

**5:58 la relación con nosotros era muy cercana porque empezamos con ellos de.....
(27530:27827) - D 5: 5- Sira Lara**

la relación con nosotros era muy cercana porque empezamos con ellos desde el principio y lo bueno es eso, que ya después parece que se convierten en grandes y ya pasan de nosotros, pero no, valoran y valoraban que desde el principio se les hubiera prestado atención y se les hubiera prestado apoyo,

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME EN POSITIVO

**5:59 Era un poco esa manera de ir llevando proyectos de un lado a otro y po.....
(28355:28641) - D 5: 5- Sira Lara**

Era un poco esa manera de ir llevando proyectos de un lado a otro y poner en contacto a gente que necesitaba en ese momento ayuda y que después se ha visto que la elección de proyectos que se hizo aquí era una elección acertada porque la mayoría de las cosas eran cosas que han triunfado

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME BENEFICIOS / ● ME EN POSITIVO

**5:60 yo creo que lo que se convirtió Marca España sí fue un triunfo. O sea,.....
(28919:29093) - D 5: 5- Sira Lara**

yo creo que lo que se convirtió Marca España sí fue un triunfo. O sea, el proyecto, la gente le tiene muchísimo cariño, o sea, lo que se consiguió, yo creo que los objetivos...

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

**5:61 Es que el problema que tuvo y que siempre ha tenido fue el tema del pr.....
(29094:29490) - D 5: 5- Sira Lara**

Es que el problema que tuvo y que siempre ha tenido fue el tema del presupuesto, o sea, el pedirle explicaciones y pedirle resultados a un proyecto al que no se le ha dotado nunca de presupuesto, y que siempre que teníamos que hacer una cosa siempre era a base de "oye, que es que queremos hacer un acto, pero es que no tenemos dinero para pagar el sitio y no tenemos dinero para pagar el cáterin"

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

**5:62 se hicieron un montón de cosas, se hicieron muchísimos actos, muchísim.....
(29563:29978) - D 5: 5- Sira Lara**

se hicieron un montón de cosas, se hicieron muchísimos actos, muchísimos actos de comunicación, los viajes que hacía siempre el Alto Comisionado, la labor de agenda que se hacía desde aquí, de contacto con las embajadas, de encuentros que tenía con empresarios a todos los sitios que iba, tanto de empresarios españoles, como de empresarios extranjeros, él hacía yo creo que una labor súper importante en ese sentido

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Figura de Carlos Espinosa / ● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Empresas / ● ME COMUNICACIÓN
/ ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME EN POSITIVO

**5:63 me gustaría pensar que sí tuvimos algo que ver y que esa subida de la.....
(30514:30675) - D 5: 5- Sira Lara**

me gustaría pensar que sí tuvimos algo que ver y que esa subida de la reputación o de la imagen sí tiene que ver. Los índices, desde que empezó, todos han subido.

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Evolución

**5:64 El Brand Finance. Tú ves desde que empezó en 2012 hasta ahora, o sea,.....
(31001:31153) - D 5: 5- Sira Lara**

El Brand Finance. Tú ves desde que empezó en 2012 hasta ahora, o sea, es que casi se ha duplicado el valor de la marca, de la marca país en el exterior.

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Evolución

5:65 Es muy complicado, sobre todo por, ya te digo, porque no tuvimos la op..... (31154:31293) - D 5: 5- Sira Lara

Es muy complicado, sobre todo por, ya te digo, porque no tuvimos la oportunidad, porque no teníamos dinero para hacer acciones fuertes fuera

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

5:66 Pues el Alto Comisionado es una persona totalmente convencida de lo qu..... (32371:32709) - D 5: 5- Sira Lara

Pues el Alto Comisionado es una persona totalmente convencida de lo que hacía y el proyecto yo creo, sinceramente, que el proyecto era él. O sea, era su convicción y su manera de hacer las cosas, una persona súper tranquila, yo nunca jamás le escuché una voz encima de otra ni nada, y era una persona a la que la gente le apreciaba muchísimo

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Figura de Carlos Espinosa / ● ME EN POSITIVO

5:67 Yo creo que el 90% del proyecto ha sido él, de su riqueza de vivencias..... (33157:33457) - D 5: 5- Sira Lara

Yo creo que el 90% del proyecto ha sido él, de su riqueza de vivencias, de contactos y de inquietudes, o sea, es una persona que todo le interesaba, con muchísimo entusiasmo, y yo creo que eso era lo que hacía el proyecto y hacía que viniera la gente y entrara aquí y se sintiera escuchado y querido.

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Figura de Carlos Espinosa / ● ME EN POSITIVO

5:68 él es una persona que tiene una cabeza prodigiosa, porque ha tenido un..... (32837:33155) - D 5: 5- Sira Lara

él es una persona que tiene una cabeza prodigiosa, porque ha tenido una vida muy intensa, conoce a todo el mundo, y tiene anécdotas con todo el mundo, entonces yo qué sé, de ponernos a hablar de cualquier cosa, y él ha vivido eso de primera mano, y lo sabe y, o sea, es una persona que es muy valiosa por sus vivencias.

3 Códigos:

**5:69 En redes sociales, pues ha habido varias fases, pero yo creo que en la.....
(33793:33986) - D 5: 5- Sira Lara**

En redes sociales, pues ha habido varias fases, pero yo creo que en la última fase iba todo muy rodado y yo creo que cogimos muy buen sistema de trabajo y muy buen ritmo de todo lo que hacíamos.

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Redés Sociales / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME EN POSITIVO

**5:70 Hombre, si hay presupuesto y se utiliza bien, entiendo que tendremos l.....
(34377:34536) - D 5: 5- Sira Lara**

Hombre, si hay presupuesto y se utiliza bien, entiendo que tendremos la posibilidad de hacer más cosas, lo que pasa que también la estrategia que quieran seguir

2 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME ESPAÑA GLOBAL

**5:71 era un proyecto que era súper chulo y sobre todo alejado de ideologías.....
(34747:34941) - D 5: 5- Sira Lara**

era un proyecto que era súper chulo y sobre todo alejado de ideologías políticas, o sea, yo creo que el valor de este proyecto era ese, que cualquier persona que viniera podía sentirse respaldado

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

**5:72 Es básica, la comunicación en marca país es absolutamente todo, creo y.....
(3277:3348) - D 5: 5- Sira Lara**

Es básica, la comunicación en marca país es absolutamente todo, creo yo.

3 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP EN POSITIVO

**5:73 todas las acciones, realmente, de diplomacia pública que se hacen, el.....
(3033:3274) - D 5: 5- Sira Lara**

todas las acciones, realmente, de diplomacia pública que se hacen, el hablarle a las sociedades, no solamente a las instituciones, sino realmente a las sociedades para crear una imagen de tu país, pues básicamente son acciones de comunicación

3 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP NEUTRO

5:74 A pesar de todos tus esfuerzos por dar un mensaje, pues estás a expensas..... (5052:5336) - D 5: 5- Sira Lara

A pesar de todos tus esfuerzos por dar un mensaje, pues estás a expensas de líderes de opinión que pueden no tener absolutamente ni tus valores, ni lo que tú quieres transmitir, y entonces de un plumazo pues, en ciertos tipos de opinión pública, pues se cargan tu trabajo en un momento

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Problemas Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redес Sociales / ● MP EN NEGATIVO

5:75 Al principio sí se centró más en el tema económico, pero después para..... (7739:7909) - D 5: 5- Sira Lara

Al principio sí se centró más en el tema económico, pero después para hacer marca país tienes que hablar de todo y España es que tiene muchísimo, muchísimo que promocionar

4 Códigos:

● ME BENEFICIOS_Economía / ● ME BENEFICIOS_General / ● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES

5:76 era un poco pues definir esa estrategia de que éramos un país moderno,..... (9383:9601) - D 5: 5- Sira Lara

era un poco pues definir esa estrategia de que éramos un país moderno, un país sólido, un país confiable, sobre todo, porque en ese momento ya te digo que había muchísimos y muchos países se estaban aprovechando de ello

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME NEUTRO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Calidad / ● ME VALORES_Fiabilidad / ● ME VALORES_Modernidad

5:77 España nunca dejó de ser una potencia importante. El problema fue en e..... (10059:10259) - D 5: 5- Sira Lara

España nunca dejó de ser una potencia importante. El problema fue en esa coyuntura económica y social que se estaba produciendo, pues que estaba perdiendo pasos agigantados en el panorama internacional

4 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Economía / ● ME VALORES_Fríos

**5:78 Creíamos que era una plataforma muy amable para los contenidos que ten.....
(14403:14572) - D 5: 5- Sira Lara**

Creíamos que era una plataforma muy amable para los contenidos que teníamos que ofrecer. Entonces pues veíamos que a través de imágenes pues se podían contar muchas cosas

3 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Instagram / ● ME EN POSITIVO

**5:79 yo creo que cuando se creó el proyecto, no se supo explicar bien en té.....
(17968:18128) - D 5: 5- Sira Lara**

yo creo que cuando se creó el proyecto, no se supo explicar bien en términos de comunicación. Creo que se planteó una buena estrategia, pero no se supo comunicar

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME EN NEGATIVO

**5:80 Yo creo que sí se consiguió a pesar de ese muro que teníamos ahí, que.....
(19453:19803) - D 5: 5- Sira Lara**

Yo creo que sí se consiguió a pesar de ese muro que teníamos ahí, que era estrellarse contra la pared, porque el cambiar eso ya se hizo algo imposible. Yo creo que ese fue el principal reto y que yo creo que sí se consiguió y ha sido un término que yo creo que se va a quedar siempre en el ideario colectivo del país. Yo creo que sí que lo conseguimos

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Redés Sociales / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME EN POSITIVO

**5:81 en Facebook se daba un poquito más de información y los mensajes eran.....
(20147:20235) - D 5: 5- Sira Lara**

en Facebook se daba un poquito más de información y los mensajes eran un poco más amables

3 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Facebook / ● ME EN POSITIVO

**5:82 el tono se cambió mucho en Twitter, porque al principio era como muy s.....
(20247:20367) - D 5: 5- Sira Lara**

el tono se cambió mucho en Twitter, porque al principio era como muy serio, porque aquí se le tenía mucho miedo a Twitter

3 Códigos:

**5:83 aquí se planteó cerrar Twitter, aunque no había sido nuestro perfil of.....
(20937:21192) - D 5: 5- Sira Lara**

aquí se planteó cerrar Twitter, aunque no había sido nuestro perfil oficial ni nada de eso, pero se le cogió muchísimo miedo, a pesar de que aquí no se había hecho nada y aquí además se andaba siempre con pies de plomo en todo lo que se decía y en todo eso

3 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Twitter / ● ME EN NEGATIVO

**5:84 Instagram los contenidos iban totalmente aparte del resto de calendari.....
(21892:22110) - D 5: 5- Sira Lara**

Instagram los contenidos iban totalmente aparte del resto de calendarios, los calendarios se hacían, estaba el calendario de contenidos de la web, el calendario de contenidos de actualidad, e Instagram iba por otro lado

5 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Instagram / ● ME COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● ME NEUTRO

**5:85 trabajábamos con escalas cromáticas, cada mes un color, y entonces pue.....
(22119:22477) - D 5: 5- Sira Lara**

trabajábamos con escalas cromáticas, cada mes un color, y entonces pues nada, era un poco de hacer brainstorming, lo hacíamos con dos meses de adelanto y ver un poco pues, el naranja, qué hay, pues la naranja de Valencia, etc. Y se iban solicitando las fotos y a medida que iban llegando, pues se iba planteando el calendario de contenidos y de publicaciones

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Instagram / ● ME NEUTRO

**5:86 realmente los vídeos funcionaban muy bien en redes sociales, los conte.....
(22915:23288) - D 5: 5- Sira Lara**

realmente los vídeos funcionaban muy bien en redes sociales, los contenidos que tú ponías con un pequeño vídeo o lo que sea, pues realmente tenía mucha más repercusión, entonces pues apostamos por el tema de vídeos pequeñitos y vídeos específicos para redes sociales, o por ejemplo, se hacía una versión más cortita para redes y una versión un poquito más larga para YouTube

5 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● ME COMUNICACIÓN_YouTube / ● ME EN POSITIVO

**5:87 Yo creo que también un poco la manera de contrarrestar eso fue el tene.....
(23857:24243) - D 5: 5- Sira Lara**

Yo creo que también un poco la manera de contrarrestar eso fue el tener mucha presencia, el poner siempre nosotros noticias positivas y poner siempre el hashtag, que cuando tú dabas al hashtag de Marca España pues al principio era eso, todo eran problemas, problemas y problemas, y las cinco noticias positivas eran las que habíamos escrito nosotros, y al final fue cambiando un poco eso

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Redex Sociales / ● ME EN POSITIVO

**5:88 Al principio a lo mejor tenías tú que ir, aunque tampoco mucho, pero t.....
(26414:26841) - D 5: 5- Sira Lara**

Al principio a lo mejor tenías tú que ir, aunque tampoco mucho, pero tenías que ir a buscar, o apoyar algo o lo que sea y después venía, pero, un montón de gente, porque veían que realmente el trabajo que se hacía de promoción y de comunicación de temas se valoraba y a la gente le gustaba, entonces pues había, al final del periodo del Alto Comisionado, venían muchísimas entidades y la relación con ellas siempre fue estupenda

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME EN POSITIVO

**5:89 apoyo institucional que realmente era muy poco, porque nosotros no ten.....
(27832:28082) - D 5: 5- Sira Lara**

apoyo institucional que realmente era muy poco, porque nosotros no teníamos presupuesto, pero el poder, a través de nosotros, llegar a otro tipo de organismos, o que el Alto Comisionado pues le hablara o canalizáramos un poco esa ayuda que necesitaban

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME ACME_Figura de Carlos Espinosa / ● ME EN POSITIVO

**5:90 una de las únicas acciones internacionales fuertes que hemos hecho fue.....
(31309:31565) - D 5: 5- Sira Lara**

una de las únicas acciones internacionales fuertes que hemos hecho fue la del videomapping en Berlín, y el videomapping en Berlín, los resultados que tuvo el Barómetro de Elcano del año siguiente de la opinión de los alemanes sobre España subió un montonazo

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Evolución

**5:91 Yo creo que se hizo un equipo muy competente y que trabajábamos muy bi.....
(33988:34264) - D 5: 5- Sira Lara**

Yo creo que se hizo un equipo muy competente y que trabajábamos muy bien. Estaba todo muy hilado, lo que te decía de todas las cosas que hacíamos, pues proyectos, todo revertía en comunicación y todo era un proceso que se llevaba muy rodado. Se ha trabajado muy bien, la verdad

5 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● ME COMUNICACIÓN_Valiación / ● ME EN POSITIVO

**5:92 que alguien venga aquí y se le hable mal y escuche a los propios españ.....
(13233:13517) - D 5: 5- Sira Lara**

que alguien venga aquí y se le hable mal y escuche a los propios españoles hablar mal de su país, o que tú vayas al extranjero y te dediques a decir "España es una mierda" pues tal. Pues si alguien escucha a un español hablar fatal de su país, pues la gente es el concepto que se lleva

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Españoles / ● ME EN NEGATIVO

5:93 Twitter es de haters (14351:14371) - D 5: 5- Sira Lara

Twitter es de haters

3 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Twitter / ● ME EN NEGATIVO

5:94 Instagram es de lovers (14374:14395) - D 5: 5- Sira Lara

Instagram es de lovers

3 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Instagram / ● ME EN POSITIVO

**5:95 que la gente diga "Esto es Marca España, esto sí es Marca España", o s.....
(19062:19418) - D 5: 5- Sira Lara**

que la gente diga "Esto es Marca España, esto sí es Marca España", o sea que la gente sí utilizara también ese concepto, esa dualidad de negativo-positivo y de decir que "Oye, esto es Marca España". Cuando pasaba algo bueno la gente sí empezara a utilizarlo y también se convirtió en un concepto de esto es Marca España, como diciendo que esto sí de verdad...

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME EN POSITIVO

9.2.6. Informe de códigos y citas de D^a. Olga Kolotouchkina

Informe de citas

Citas seleccionadas (32)

6:1 Es un constructo que refleja la complejidad histórica, cultural, geogr..... (238:478) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina

Es un constructo que refleja la complejidad histórica, cultural, geográfica de un territorio y, al mismo tiempo, la complejidad de los públicos a los que este territorio se expone y a los que pretende convencer de las bondades o las ventajas

3 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Percepciones / ● MP NEUTRO

6:2 Los países que tienen marca relevante, consolidada, admirada, ayuda mu..... (677:1041) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina

Los países que tienen marca relevante, consolidada, admirada, ayuda muchísimo. Ayuda muchísimo a los gobiernos a conseguir sus propósitos en el complejo mercado geopolítico, ayuda muchísimo a las empresas a abrir nuevos mercados y conquistar nuevos consumidores, ayuda a los ciudadanos a conseguir oportunidades tanto laborales como sociales en otros territorios...

5 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Conjunto / ● MP BENEFICIOS_Empresas / ● MP BENEFICIOS_Política / ● MP EN POSITIVO

6:3 la reputación es como un puzzle que refleja la consistencia de la actu..... (1382:1637) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina

la reputación es como un puzzle que refleja la consistencia de la actuación de todos los ámbitos. No puedes ser muy fuerte en la política y no ser relevante en cultura o en economía o en actuaciones sociales. Entonces es un equilibrio que hay que mantener.

3 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Conjunto / ● MP NEUTRO

6:4 yo creo que las autoridades, el Gobierno en este caso del país, tiene..... (1903:2280) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina

yo creo que las autoridades, el Gobierno en este caso del país, tiene que liderar este proyecto, pero no puede liderarlo de una forma aislada o independiente de los otros grupos políticos, de los actores sociales, de los agentes económicos, porque tiene que ser un Think Tank, un grupo muy multidisciplinar y que refleje realmente cómo es el país y cuáles son sus puntos fuertes

4 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Gobierno y Admon. / ● MP AGENTES_Trabajo Conjunto / ● MP NEUTRO

6:5 La comunicación es fundamental, porque no se comunica o lo que no es v..... (2404:2532) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina

La comunicación es fundamental, porque no se comunica o lo que no es visible en este mundo en el que vivimos, no existe realmente

3 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP EN POSITIVO

6:6 las redes sociales, internet en general, los medios de comunicación di..... (3021:3300) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina

las redes sociales, internet en general, los medios de comunicación digital, son el principal canal, actualmente, donde la gente se informa, donde busca primeras referencias si desconoce algo, y, sobre todo también, donde acude a revalidar, o contrastar, sus hipótesis iniciales.

6 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Beneficios Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Red Social / ● MP EN POSITIVO

6:7 A veces es más importante para nosotros lo que pasa y lo que piensa y..... (3378:3660) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina

A veces es más importante para nosotros lo que pasa y lo que piensa y lo que opina nuestro círculo más cercano, la gente como nosotros, por lo tanto, también hay que tener en cuenta que los contenidos generados por los ciudadanos son los que más relevancia adquieren en este sentido.

6 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Ciudadanos / ● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Red Social / ● MP EN POSITIVO

6:8 Yo sería partidaria de abrir totalmente las redes a los ciudadanos, po..... (3867:3978) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina

Yo sería partidaria de abrir totalmente las redes a los ciudadanos, porque cada uno puede contribuir o comunicar

6 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Ciudadanos / ● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Red Social / ● MP NEUTRO

**6:9 La proliferación de fake news es bestial, lo sabemos, y además se prop.....
(5875:6033) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina**

La proliferación de fake news es bestial, lo sabemos, y además se propagan de una forma mucho más rápida que las noticias verdaderas. Esto puede ser un riesgo.

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Problemas Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP EN NEGATIVO

**6:10 España siempre tenía una relevancia, lo que pasa que a lo largo de muc.....
(6472:6633) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina**

España siempre tenía una relevancia, lo que pasa que a lo largo de muchos años estaba anclada en la percepción de un país como destino turístico. De sol y playa.

5 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Estereotipos / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Turismo

**6:11 la gente que lideraba el proyecto, representó un poco la corriente que.....
(6650:6886) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina**

la gente que lideraba el proyecto, representó un poco la corriente que se dio cuenta de que había que jugar con otros valores para construir la reputación de un país sólido, industrial, con innovación empresarial importante, responsable

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME NEUTRO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Economía / ● ME VALORES_Innovación

**6:12 la forma en que se ha hecho al fin y al cabo, desde mi punto de vista,.....
(7069:7179) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina**

la forma en que se ha hecho al fin y al cabo, desde mi punto de vista, ha sido demasiado oficial y estructurada

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN NEGATIVO

**6:13 Creo que el caso español carece un poco de frescura. Es correcto. Pero.....
(7423:7630) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina**

Creo que el caso español carece un poco de frescura. Es correcto. Pero se queda ahí. Es como un buen alumno, que estoy clavando la teoría pero a nivel de profesión práctica a mí me falta un poco de convicción

3 Códigos:

**6:14 La Marca España, a lo largo de los muchos años, en los estudios que se.....
(7721:8119) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina**

La Marca España, a lo largo de los muchos años, en los estudios que se están realizando, entre ellos el Instituto Elcano o Interbrand por ejemplo participa mucho en estas valoraciones, se asocia principalmente a los equipos deportivos, que son los que más lideran nuestra imagen, y a productos de alimentación. Y es una pena. Porque realmente el bagaje es mucho más importante y está más escondido.

3 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Deporte

**6:15 Está respaldada por instituciones públicas, como Turespaña, como Instit.....
(8235:8437) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina**

Está respaldada por instituciones públicas, como Turespaña, como Instituto Cervantes, que representan y están realizando una gran labor en la promoción de la imagen y de contenidos relacionados con España

4 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Cultura / ● ME AGENTES_Turismo / ● ME EN POSITIVO

**6:16 Pero echo mucho en falta, representación de las grandes marcas de dife.....
(8440:8839) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina**

Pero echo mucho en falta, representación de las grandes marcas de diferentes sectores. Por ejemplo, las marcas de moda, fashion. Tipo Zara, Mango, Desigual, Camper... No están representadas ahí. Inditex aparece como una de las organizaciones o empresas que están respaldando, pero estas empresas que podrían ser realmente embajadoras de diseño, de cultura, de saber hacer español, esconden su origen.

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN NEGATIVO

**6:17 Pero Zara muy poca gente sabe que es española. En el mundo. Porque est.....
(9328:9632) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina**

Pero Zara muy poca gente sabe que es española. En el mundo. Porque estoy haciendo este estudio en Estados Unidos, Rusia, Japón, Reino Unido, cinco mercados más España, para contrastar. Muy poca gente sabe que es española y teniendo más de 1.000 tiendas en el mundo, imagínate qué contribución podría hacer

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN NEGATIVO

**6:18 Es por donde más se reconoce. De hecho, otro estudio que hicimos, cent.....
(10022:10266) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina**

Es por donde más se reconoce. De hecho, otro estudio que hicimos, centrado más en Madrid, sobre los destinos más relevantes para visitantes, digamos, altamente educados y con alto poder adquisitivo para visitar, en Madrid era el Estadio Bernabéu

3 Códigos:

● ME NEUTRO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Deporte

**6:19 Sé que se han hecho muchísimos eventos. La labor de Carlos Espinosa de.....
(10681:10840) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina**

Sé que se han hecho muchísimos eventos. La labor de Carlos Espinosa de los Monteros ha sido muy interesante precisamente para aglutinar este tejido empresarial.

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Figura de Carlos Espinosa / ● ME EN POSITIVO

**6:20 mi percepción cuando veo, por ejemplo, la página web. Que es el primer.....
(10980:11447) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina**

mi percepción cuando veo, por ejemplo, la página web. Que es el primer canal donde puedes encontrar la información. Pero si comparas este canal con por ejemplo lo que está haciendo Suecia, son lenguajes y narrativas totalmente diferentes. Y de hecho yo me pregunto ¿a quién está dirigida realmente Marca España? ¿A los políticos de España? ¿O a los partidos españoles como para decir "estamos haciendo nuestra labor ahí"? Porque veo un discurso más interno que externo

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Internet / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME EN NEGATIVO

**6:21 yo echo en falta la frescura. No la veo reflejada. Veo contenidos muy.....
(11946:12343) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina**

yo echo en falta la frescura. No la veo reflejada. Veo contenidos muy formales. Y tanto para una empresa que esté pensando en instalarse en España como para un emprendedor que esté considerando venir a España, creo que hacen falta también otros matices que, digamos, reflejan la experiencia. Echo en falta, de alguna forma, el elemento experiencial en estos contenidos, los veo demasiado correctos.

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Internet / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME EN NEGATIVO

**6:22 Pues probablemente ha ayudado al aprendizaje interno, por parte de los.....
(12542:12894) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina**

Pues probablemente ha ayudado al aprendizaje interno, por parte de los líderes de España de que hace falta un compromiso, un acuerdo, para promover la imagen exterior. Porque siempre pasamos como por unas fases también ¿no? De reconocer que algo es relevante. Probablemente ha sido el primer intento de aunar las fuerzas y de ver cómo se puede gestionar

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_ACME / ● ME EN POSITIVO

**6:23 Es correcta, es correcta. Porque la imagen de un país no se crea exclu.....
(13066:13332) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina**

Es correcta, es correcta. Porque la imagen de un país no se crea exclusivamente por la comunicación, es una de las herramientas. Los grandes eventos, tipo los Juegos Olímpicos, son los que canalizan un poco la atención mundial. Personajes, celebridades, por ejemplo.

3 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME EN POSITIVO

**6:24 La Casa Real española está haciendo una gran labor pero quizá les falt.....
(15456:15598) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina**

La Casa Real española está haciendo una gran labor pero quizá les falta también este toque de frescura, de cercanía, o incluso de improvisación

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Casa Real / ● ME EN NEGATIVO

6:25 Probablemente ahora tendrá capacidad de implementar más herramientas,..... (15935:16082) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina

Probablemente ahora tendrá capacidad de implementar más herramientas, lo que pasa que hay que saber en qué dirigir estos esfuerzos y estos recursos.

2 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME ESPAÑA GLOBAL

**6:26 cuando estuve precisamente hablando antes con Darío Otero [antiguo mie.....
(16118:16346) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina**

cuando estuve precisamente hablando antes con Darío Otero [antiguo miembro del Alto Comisionado para la Marca España] y él nos contaba todo lo que estaban haciendo pues para representar a España o para dinamizar la representación

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME NEUTRO

6:27 es la suma de percepciones de los múltiples y variados públicos de int..... (502:599) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina

es la suma de percepciones de los múltiples y variados públicos de interés que tiene un territorio

3 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Percepciones / ● MP NEUTRO

6:28 ayuda en general al bienestar del país, porque la ciudadanía, que es e..... (1045:1203) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina

ayuda en general al bienestar del país, porque la ciudadanía, que es el principal target de cualquier territorio, cuando está feliz, satisfecha, es fundamental

3 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Estado del Bienestar / ● MP EN POSITIVO

6:29 hay que comunicar, hay que nutrir de contenidos, pero hay que ser tamb..... (2549:2817) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina

hay que comunicar, hay que nutrir de contenidos, pero hay que ser también muy creativo. No puedes ser dogmático, en el sentido de que hay que comunicar, pues comunico y transmito. Tienes que pensar cuál es la forma más efectiva e impactante para conseguir tus objetivos

3 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP EN POSITIVO

6:30 Siempre está saliendo, por ejemplo, la solidaridad de los españoles en..... (6889:7009) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina

Siempre está saliendo, por ejemplo, la solidaridad de los españoles en el tema de transplante de órganos, donaciones, etc

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Solidaridad

**6:31 en el fondo el carácter español es muy espontáneo, muy fresco, es la c.....
(15667:15749) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina**

en el fondo el carácter español es muy espontáneo, muy fresco, es la cultura latina

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Cálidos

**6:32 cuando le preguntábamos por el presupuesto decía que era presupuesto c.....
(16350:16512) - D 6: 6- Olga Kolotouchkina**

cuando le preguntábamos por el presupuesto decía que era presupuesto cero, que era el Ministerio de Asuntos Exteriores, un poco soportando el personal. Y es triste

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

9.2.7. Informe de códigos y citas de D. Jorge Tuñón Navarro

Informe de citas

Citas seleccionadas (76)

7:1 marca país tiende a ser, o marcas territorio tienden a ser las labores..... (254:667) - D 7: 7- Jorge Tuñón

marca país tiende a ser, o marcas territorio tienden a ser las labores de estrategia de comunicación pública, de diplomacia pública, como lo queramos llamar, por las cuales se trata de proyectar al exterior la imagen de un territorio para poder obtener unos réditos futuros que tengan que ver con la ubicación, o con la posición geopolítica, de ese territorio a escala regional, nacional, continental, global, etc.

3 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Imagen / ● MP NEUTRO

7:2 Al final, queramos o no, y no todo el mundo lo admitirá, pero todo est..... (1050:1317) - D 7: 7- Jorge Tuñón

Al final, queramos o no, y no todo el mundo lo admitirá, pero todo esto tiene, al menos desde detrás, una vertiente económica importante, queremos tener una... reposicionar, o tener una posición de partida mejor porque al final queremos obtener unos réditos económicos

3 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Economía / ● MP EN NEGATIVO

7:3 A ver la cuestión está en que deberían ser ámbitos entrelazados. Evide..... (1454:1668) - D 7: 7- Jorge Tuñón

A ver la cuestión está en que deberían ser ámbitos entrelazados. Evidentemente si a un país le va bien en temas de cultura, en temas de deporte, en temas de política... es complicado que le vaya mal económicamente.

5 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Conjunto / ● MP BENEFICIOS_Cultura / ● MP BENEFICIOS_Economía / ● MP EN POSITIVO

7:4 A mi juicio es que las estrategias de marca país, sobre todo si nos re..... (2323:2629) - D 7: 7- Jorge Tuñón

A mi juicio es que las estrategias de marca país, sobre todo si nos referimos al caso español, no han sido prácticamente tenidas en cuenta, o no se han tenido en cuenta seriamente, no se han desarrollado estrategias de marca país de forma orquestada, de forma organizada y de forma seria en los últimos años

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME EN NEGATIVO

7:5 una estrategia de marca país fruto de la necesidad, de la coyuntura, n..... (4298:4563) - D 7: 7- Jorge Tuñón

una estrategia de marca país fruto de la necesidad, de la coyuntura, no fruto de una estrategia diciendo "vamos a hacer una política pública de marca país porque me interesa", no, era "me veo con la sogá al cuello y necesito hacer algo, vamos a ver si esto funciona"

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME EN NEGATIVO

7:6 digamos que en España no ha existido una estrategia política de comuni..... (4747:4906) - D 7: 7- Jorge Tuñón

digamos que en España no ha existido una estrategia política de comunicación de marca país establecida más allá de una necesidad concreta en un momento oportuno

2 Códigos:

● ME ACME / ● ME EN NEGATIVO

7:7 la cuestión es que todas esas dimensiones son como dimensiones de un t..... (4991:5140) - D 7: 7- Jorge Tuñón

la cuestión es que todas esas dimensiones son como dimensiones de un todo, las patas de una mesa, dimensiones de una realidad, que deben ir de la mano

3 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Trabajo Conjunto / ● MP NEUTRO

7:8 Yo siempre le digo a mis alumnos, cuando se van de Erasmus, que es muy..... (5899:6151) - D 7: 7- Jorge Tuñón

Yo siempre le digo a mis alumnos, cuando se van de Erasmus, que es muy importante lo que hacen cuando están fuera, porque ellos están proyectando marca país, ellos son los españoles, o los extranjeros que están aquí en España, en otro país, me da igual

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Españoles / ● ME EN POSITIVO

7:9 yo estoy proyectando una imagen de un país de forma pequeña si lo quer..... (6717:6818) - D 7: 7- Jorge Tuñón

yo estoy proyectando una imagen de un país de forma pequeña si lo queremos ver, pero lo estoy haciendo

3 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Ciudadanos / ● MP EN POSITIVO

7:10 es muy importante, y por eso fue un fracaso a mi juicio, el anterior m..... (7121:7369) - D 7: 7- Jorge Tuñón

es muy importante, y por eso fue un fracaso a mi juicio, el anterior modelo de marca país, que no involucraba a la ciudadanía, que era solamente un modelo neoliberal, en el cual además grandes partes de la ciudadanía quedaban fuera de esa iniciativa

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Espanoles / ● ME EN NEGATIVO

7:11 la sociedad española tiene unas cualidades muy comunes que no tienen l..... (8208:8348) - D 7: 7- Jorge Tuñón

la sociedad española tiene unas cualidades muy comunes que no tienen las sociedades de otros países, es una sociedad muy plural y muy diversa

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Diversidad

7:12 Ahora mismo es básico, es decisivo, ahora mismo siguiendo el ejemplo q..... (8538:8672) - D 7: 7- Jorge Tuñón

Ahora mismo es básico, es decisivo, ahora mismo siguiendo el ejemplo que te estaba dando anteriormente, todos vendemos marca territorio

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP EN POSITIVO

7:13 El papel es decisivo, es decir, tenemos más fiscalizadores si lo quere..... (9098:9342) - D 7: 7- Jorge Tuñón

El papel es decisivo, es decir, tenemos más fiscalizadores si lo queremos ver así, tenemos más, en términos de comunicación, tenemos más watchdogs, es decir, controladores o fact checkers, si lo queremos ver ahora, que es una palabra muy de moda

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP EN POSITIVO

**7:14 estamos diciendo que ahora mismo es básico poder entrar en los smartph.....
(10385:10740) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

estamos diciendo que ahora mismo es básico poder entrar en los smartphones de los ciudadanos, porque realmente ahora todos llevamos un pequeño ordenador en nuestro bolso o en nuestro bolsillo, y por lo tanto la forma de llegar a la ciudadanía, prácticamente, ahora mismo es a través de las nuevas tecnologías y, en este caso, redes sociales y smartphones.

7 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Ciudadanos / ● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Beneficios Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redres Sociales / ● MP EN POSITIVO

**7:15 esto tiene unos riesgos asociados, y los riesgos asociados son que, ig.....
(10897:11094) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

esto tiene unos riesgos asociados, y los riesgos asociados son que, igual que llegamos, igual que nos metemos en la vida, incluso es hasta una intrusión o una intromisión en la vida de la ciudadanía

7 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Ciudadanos / ● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Problemas Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redres Sociales / ● MP EN NEGATIVO

**7:16 si hacemos mal las cosas, si no tenemos una buena estrategia, si no te.....
(13496:13706) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

si hacemos mal las cosas, si no tenemos una buena estrategia, si no tenemos a las personas oportunas en los puestos oportunos, que esto no sé si sucede en este país o no, bueno, pues corremos riesgos muy graves.

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Problemas Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redres Sociales / ● MP EN NEGATIVO

**7:17 hay tener ahora mucho cuidado ahora con el tema de la viralización de.....
(14459:14597) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

hay tener ahora mucho cuidado ahora con el tema de la viralización de las noticias falsas, fake news, aquí hay que tener muy en cuenta esto

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Problemas Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redres Sociales / ● MP EN NEGATIVO

**7:18 Tiene una serie de ventajas, es decir, nadie tiene que interpretar tu.....
(15654:15784) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

Tiene una serie de ventajas, es decir, nadie tiene que interpretar tu mensaje, o que en principio nadie va a interpretar tu mensaje

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Beneficios Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redres Sociales / ● MP EN POSITIVO

**7:19 tú puedes lanzar siempre el mensaje que quieras, si lo haces bien pued.....
(16040:16122) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

tú puedes lanzar siempre el mensaje que quieras, si lo haces bien puede estar mejor

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Beneficios Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redres Sociales / ● MP EN POSITIVO

**7:20 las iniciativas de marca país van a estar, más o menos, retroalimentad.....
(17088:17621) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

las iniciativas de marca país van a estar, más o menos, retroalimentadas por el gobierno de turno, ese gobierno de turno va a tener los periódicos amables con el sistema y los periódicos totalmente contrarios con el sistema, hagan lo que hagan, da igual si lo hacen bien o lo hacen mal. Con lo cual, vamos a tener unos intermediadores que los hemos sorteado en primer lugar, pero que luego además van a tener interés en apoyar o en defenestrar nuestras iniciativas, sean buenas, malas o regulares. Claro, esto puede tener un problema.

6 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Gobierno y Admon. / ● MP AGENTES_MMCC / ● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Problemas Internet y RRSS / ● MP EN NEGATIVO

**7:21 es que al final va a ser inevitable, puedes intentar guiarla, puedes i.....
(17910:18294) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

es que al final va a ser inevitable, puedes intentar guiarla, puedes intentar de alguna manera, no sé si la palabra sería amaestrarla, pero puedes intentar incluir la sociedad civil... Pero luego al final es inevitable, ahora mismo todas las iniciativas tienen... Se ven reflejadas, tienen una dimensión informativa inmediata y por lo tanto es imposible no incluir a la sociedad civil.

6 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Ciudadanos / ● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redres Sociales / ● MP NEUTRO

**7:22 la sociedad va a proyectar una imagen propia al exterior, si tú no tra.....
(18691:18938) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

la sociedad va a proyectar una imagen propia al exterior, si tú no tratas de participar en esa proyección de imagen que se está dando, no vas a poder interferir en la misma, con lo cual vas a perder opciones de influencia, con lo cual es inevitable

4 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Ciudadanos / ● MP COMUNICACIÓN / ● MP NEUTRO

**7:23 este tipo de cuestiones, son cuestiones inevitables, no se le pueden p.....
(19036:19342) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

este tipo de cuestiones, son cuestiones inevitables, no se le pueden poner puertas al campo, por lo tanto, vamos a intentar participar en esta nueva realidad, porque si nos enfadamos y nos queremos quedar al margen, simplemente vamos a perder opciones de influencia. Por lo tanto, a mí me parece inevitable.

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redес Sociales / ● MP NEUTRO

**7:24 estábamos en una situación muy comprometida y en ese sentido había que.....
(20122:20522) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

estábamos en una situación muy comprometida y en ese sentido había que tocar muchas teclas y dijeron, "bueno, esto no lo hemos tocado nunca, vamos a tocar a ver qué tal funciona". Y bueno, yo lo escribo, Rajoy se encontró entre la espada y la pared, no tenía muchas cosas que hacer y dijo, vamos a probar con esto, es verdad que él entró en 2011, tampoco se le puede achacar mucho más, entró y lo puso

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME EN NEGATIVO

**7:25 ¿Que podría haber desarrollado otra estrategia de marca país más inclu.....
(20825:21062) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

¿Que podría haber desarrollado otra estrategia de marca país más inclusiva desde la perspectiva tanto territorial, como ideológica? A mi juicio sí. Era muy mejorable la Marca España. Ahora bien, mejor tener eso que no tener nada, también.

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN NEGATIVO

7:26 Sí, nuestra imagen es positiva (21151:21180) - D 7: 7- Jorge Tuñón

Sí, nuestra imagen es positiva

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Imagen de España

7:27 nosotros tendemos a vernos peor de lo que nos ven fuera. En este caso,..... (21792:21996) - D 7: 7- Jorge Tuñón

nosotros tendemos a vernos peor de lo que nos ven fuera. En este caso, los países que se ven peor, es decir el gap entre la visión interna y externa es superior en este caso, son España e Italia. Siempre.

3 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima

7:28 Es verdad que en los últimos años ha habido una visibilización enorme..... (22160:22423) - D 7: 7- Jorge Tuñón

Es verdad que en los últimos años ha habido una visibilización enorme de la falta de transparencia y de las carencias en materia de corrupción y esto ha hecho que ese gap, es decir que esa diferencia entre cómo nos ven fuera y cómo nos vemos dentro sea muy elevada

3 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima

7:29 sí que es verdad que hay un desfase, pero a nosotros nos ven, somos un..... (23039:23181) - D 7: 7- Jorge Tuñón

sí que es verdad que hay un desfase, pero a nosotros nos ven, somos un país al que se nos ve, que transmitimos, somos bien vistos en el exterior

4 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Imagen de España

7:30 Últimamente con los éxitos deportivos, que son muy importantes, ahí te..... (23488:23708) - D 7: 7- Jorge Tuñón

Últimamente con los éxitos deportivos, que son muy importantes, ahí tendríamos que valorar cuánto entidades privadas, como equipos de fútbol como el Real Madrid o el Barcelona, contribuyen a la proyección de la marca país

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Deporte / ● ME EN POSITIVO

**7:31 tenemos una cuestión que tal vez nunca ha sido lo suficientemente valo.....
(23713:24031) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

tenemos una cuestión que tal vez nunca ha sido lo suficientemente valorada, la cuestión lingüística, como el castellano, es el segundo idioma no más hablado del mundo, pero es el segundo idioma del mundo que corresponde a población como lengua materna, con más de 500 millones de castellanoparlantes como lengua materna

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Cultura

**7:32 Tenemos una buena reputación exterior en lo que se llaman los valores.....
(24133:24209) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

Tenemos una buena reputación exterior en lo que se llaman los valores cálidos

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Cálidos

**7:33 Sin embargo, es verdad que tenemos déficits en cuanto a lo que se llam.....
(24542:24631) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

Sin embargo, es verdad que tenemos déficits en cuanto a lo que se llaman los valores fríos

3 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Fríos

**7:34 Pero por lo general, somos bastante bien vistos fuera de nuestro país
(25091:25159) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

Pero por lo general, somos bastante bien vistos fuera de nuestro país

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Imagen de España

**7:35 si nosotros conseguimos mejorar nuestra proyección exterior y nuestra.....
(25922:26487) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

si nosotros conseguimos mejorar nuestra proyección exterior y nuestra reputación, esto va a suponer que vamos a poder finalizar mejores acuerdos comerciales, con lo cual a nuestras empresas les irá mejor. Si a nuestras empresas les va mejor, supuestamente a los ciudadanos también les va mejor, es decir, todo es una espiral. También podemos alcanzar mayores niveles de bienestar, supuestamente el Estado va a tener más ingresos porque también va a tener más impuestos y va a poder desarrollar más políticas públicas y va a poder desarrollar más estado del bienestar

6 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Economía / ● ME BENEFICIOS_Empresas / ● ME BENEFICIOS_Estado del Bienestar / ● ME BENEFICIOS_General / ● ME EN POSITIVO

7:36 empresas como Zara, por ejemplo, o el imperio Inditex, se jactaban de..... (27066:27301) - D 7: 7- Jorge Tuñón

empresas como Zara, por ejemplo, o el imperio Inditex, se jactaban de hablar en el exterior que ellos eran una marca global y no una marca española, sobre todo en los años de la crisis, porque entendían que eso les podía quitar clientes

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN NEGATIVO

7:37 Es verdad que primero le va mejor a los intereses económicos, a las em..... (26574:26649) - D 7: 7- Jorge Tuñón

Es verdad que primero le va mejor a los intereses económicos, a las empresas

3 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Empresas / ● ME EN POSITIVO

7:38 Pongo Zara, pongo Inditex, porque después Carlos Espinosa de los Monte..... (27343:27695) - D 7: 7- Jorge Tuñón

Pongo Zara, pongo Inditex, porque después Carlos Espinosa de los Monteros fue el Comisionado de la Marca España. Es decir, una marca de la que tú provienes y para la que tú trabajas y de la que tendrás acciones no se vende como española porque entiende que puede perder clientes en un momento histórico concreto, sin embargo, tú diriges la Marca España.

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Figura de Carlos Espinosa / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN NEGATIVO

7:39 Lo que ha hecho por ejemplo Rafael Nadal, a pesar de que perdió el otr..... (28317:28524) - D 7: 7- Jorge Tuñón

Lo que ha hecho por ejemplo Rafael Nadal, a pesar de que perdió el otro día en Australia, por España pues probablemente haya sido mucho más de lo que han hecho muchas empresas y muchos gobiernos de este país.

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Deporte / ● ME EN POSITIVO

**7:40 me horroriza ver esos toros en las banderas de España y que se hagan i.....
(29109:29436) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

me horroriza ver esos toros en las banderas de España y que se hagan incluso en los aeropuertos, que se vendan recuerdos del país con un toro. Porque yo ni me siento representado por un toro, ni estoy de acuerdo con matar animales para el divertimento de unos pocos, ni estoy de acuerdo con que eso me represente en el exterior.

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Cultura / ● ME EN NEGATIVO

**7:41 ojo con las personas porque arraigarlas mucho a una marca país, cuando.....
(30469:30711) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

ojo con las personas porque arraigarlas mucho a una marca país, cuando funcionan, bien, pero somos humanos y los humanos nos equivocamos, por lo tanto, ojo a lo que puede pasar cuando tenemos muy arraiga a una persona con una marca territorio.

2 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME EN NEGATIVO

**7:42 Entonces creo que personajes como, te he dicho antes, el Real Madrid,.....
(29799:29978) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

Entonces creo que personajes como, te he dicho antes, el Real Madrid, el Fútbol Club Barcelona, personajes como Plácido Domingo, que ha sido muy notorio en este tipo de cuestiones.

4 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Cultura / ● ME AGENTES_Deporte / ● ME EN POSITIVO

**7:43 Montar el modelo de marca territorio que montó el gobierno de Rajoy y.....
(30962:31341) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

Montar el modelo de marca territorio que montó el gobierno de Rajoy y que montó Carlos Espinosa de los Monteros tenía algunas ventajas y algunos inconvenientes. El mayor de los inconvenientes es que era el modelo de marca país de una parte, no sé si reducida, pero una parte muy concreta del país, en los dos clivage que hemos hablado anteriormente, el ideológico y el territorial

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN NEGATIVO

**7:44 La ventaja era que tenía, como técnico, tenía el teléfono directo del.....
(31344:31599) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

La ventaja era que tenía, como técnico, tenía el teléfono directo del presidente, tenía el teléfono directo de todos estos miembros de las empresas y por lo tanto, digamos que el trabajo podía facilitarse en ese sentido, había muchas sinergias ahí dentro.

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Figura de Carlos Espinosa / ● ME EN POSITIVO

7:45 ¿Cuál era el problema? Que si cambiaba el Gobierno, todo eso se perdía..... (31601:31716) - D 7: 7- Jorge Tuñón

¿Cuál era el problema? Que si cambiaba el Gobierno, todo eso se perdía. Por lo tanto, no iba a haber una continuidad

5 Códigos:

● ME ACME_Plazos / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_ACME / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN NEGATIVO

7:46 ha aportado un visibilidad de una figura que antes no existía, es deci..... (32406:32512) - D 7: 7- Jorge Tuñón

ha aportado un visibilidad de una figura que antes no existía, es decir, en cualquier caso mejor eso a nada

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

7:47 Yo sí entiendo que ha faltado una parte de comunicación. Sí entiendo q..... (34933:35118) - D 7: 7- Jorge Tuñón

Yo sí entiendo que ha faltado una parte de comunicación. Sí entiendo que ha faltado una parte de comunicación más allá de esa famosa página web en la que todo era maravilloso y perfecto.

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Internet / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME EN NEGATIVO

7:48 Una de las críticas más graves que yo le hago es que es una iniciativa..... (35399:35480) - D 7: 7- Jorge Tuñón

Una de las críticas más graves que yo le hago es que es una iniciativa coste cero.

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

**7:49 para que una iniciativa así sea seria tiene que tener financiación y t.....
(35947:36044) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

para que una iniciativa así sea seria tiene que tener financiación y tiene que tener especialistas

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

**7:50 más allá probablemente de la iniciativa y del empuje del propio Alto C.....
(36266:36397) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

más allá probablemente de la iniciativa y del empuje del propio Alto Comisionado, que como empresario no tenemos nada que discutirle

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Figura de Carlos Espinosa / ● ME EN POSITIVO

**7:51 Me pareció que era, que había un *community manager* en la web que decía.....
(36590:36736) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

Me pareció que era, que había un *community manager* en la web que decía lo maravilloso que era el país que nos contaba las cosas que hacían cada día

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Internet / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME EN NEGATIVO

**7:52 desde 2012 hasta la fecha ha habido una mejora económica global, por l.....
(37870:38113) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

desde 2012 hasta la fecha ha habido una mejora económica global, por lo tanto también española, y evidentemente claro que nos ven mejor, claro que ven que tenemos menos problemas económicos, es decir, eso es evidente y los índices van a mejorar

5 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Economía / ● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Evolución

**7:53 ¿que habrá tenido alguna importancia? Sí, la estrategia de comunicació.....
(38726:38839) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

¿que habrá tenido alguna importancia? Sí, la estrategia de comunicación. ¿Que habrá tenido alguna importancia? Sí.

5 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Evolución

**7:54 Yo soy muy dudoso sobre el tema, no por la persona que está ya en el c.....
(39274:39481) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

Yo soy muy dudoso sobre el tema, no por la persona que está ya en el cargo. No por la persona que está en el cargo, sino por la habitual forma de reclutar las élites tanto políticas como técnicas de este país

2 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME ESPAÑA GLOBAL

**7:55 las estrategias de marca territorio no funcionan al corto plazo, sino.....
(31720:31828) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

las estrategias de marca territorio no funcionan al corto plazo, sino que funcionan al medio y al largo plazo

3 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Plazos / ● MP NEUTRO

**7:56 tenía el problema que no involucrada al conjunto de la sociedad y que.....
(32063:32202) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

tenía el problema que no involucrada al conjunto de la sociedad y que después en un cambio de gobierno se perdían todo ese tipo de sinergias

4 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_ACME / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN NEGATIVO

**7:57 cuál pesa más, no podemos obviar que luego todo esto se hace para obte.....
(5153:5518) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

cuál pesa más, no podemos obviar que luego todo esto se hace para obtener unos réditos económicos, pero también es verdad que existen una serie de intangibles, ser bien valorados fuera de nuestras fronteras te da una serie de intangibles que luego te permiten cerrar una serie de acuerdos comerciales, que luego te permiten albergar citas deportivas, culturales, etc

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Economía / ● ME EN POSITIVO

**7:58 si yo voy al extranjero y tengo la oportunidad de dar clases en el ext.....
(6327:6623) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

si yo voy al extranjero y tengo la oportunidad de dar clases en el extranjero y hago una mala clase, si lo hago mal, si hago el ridículo, voy a quedar como "mira el español este que vino",

por lo tanto, de alguna manera, estoy vendiendo marca territorio, aunque a mí el estado no me pague por ello

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Españoles / ● ME EN POSITIVO

7:59 es muy importante tener en cuenta, sobre todo con el desarrollo de las..... (6835:7110) - D 7: 7- Jorge Tuñón

es muy importante tener en cuenta, sobre todo con el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, que todos desarrollamos marca país y que esto no es algo que hagan solo los gobiernos, sino que son los gobiernos y las sociedades que acompañan al gobierno

7 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Ciudadanos / ● MP AGENTES_Gobierno y Admon. / ● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redés Sociales / ● MP EN POSITIVO

7:60 la comunicación lo que hace es que cualquier cosa que hagamos, para bi..... (8727:8917) - D 7: 7- Jorge Tuñón

la comunicación lo que hace es que cualquier cosa que hagamos, para bien o para mal, pueda ser comunicada en directo, las 24 horas del día, los 7 días de la semana a cualquier parte del mundo

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Beneficios Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redés Sociales / ● MP EN POSITIVO

7:61 el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación e..... (9359:9522) - D 7: 7- Jorge Tuñón

el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación es decisivo para la construcción de marcas territorio, en ese sentido es completamente decisivo

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Beneficios Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redés Sociales / ● MP EN POSITIVO

7:62 el problema es, que es verdad y que es incierto, y cómo este tipo de c..... (14703:14997) - D 7: 7- Jorge Tuñón

el problema es, que es verdad y que es incierto, y cómo este tipo de cuestiones inciertas, o falsas directamente, pueden afectar a la reputación de un país. Y cuáles son las consecuencias económicas de la pérdida de reputación de los países, porque luego todo esto tiene consecuencias económicas

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Problemas Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redés Sociales / ● MP EN NEGATIVO

7:63 Tenemos una buena reputación en el exterior, y esto tiene que ver con..... (23184:23485) - D 7: 7- Jorge Tuñón

Tenemos una buena reputación en el exterior, y esto tiene que ver con algunos factores intrínsecos, con el clima, con las cualidades paisajísticas y la herencia artística y cultural del país, con distintas cuestiones culturales que tienen que ver con expresiones culturales artísticas, el flamenco, etc

5 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Calidad de Vida / ● ME VALORES_Cultura / ● ME VALORES_Imagen de España

7:64 ¿un español para qué te lo llevarías tú? A tomar unas cañas, para ver..... (24274:24539) - D 7: 7- Jorge Tuñón

¿un español para qué te lo llevarías tú? A tomar unas cañas, para ver un partido de fútbol o para ir a tablao flamenco, para ver la Sagrada Familia en Barcelona, para ir al Guggenheim en Bilbao, para ver la Giralda en Sevilla o para ir a las playas de Canarias, etc.

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Cálidos

7:65 ¿Tú te llevarías a un español para trabajar? Bueno, pues... Es un mito..... (24634:24760) - D 7: 7- Jorge Tuñón

¿Tú te llevarías a un español para trabajar? Bueno, pues... Es un mito también, un falso mito, lo de los españoles y el trabajo

5 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Estereotipos / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Fríos

7:66 en valores fríos, como competencia, laboral, innovación, tecnología, e..... (24934:25087) - D 7: 7- Jorge Tuñón

en valores fríos, como competencia, laboral, innovación, tecnología, etc. No somos tan bien visto como otras escalas y eso es lo que tenemos que progresar

4 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Fríos

**7:67 a mí me faltaba una parte de credibilidad, me faltaba una parte de hac.....
(35130:35285) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

a mí me faltaba una parte de credibilidad, me faltaba una parte de hacer menos comunicación institucional y más diseminación, más explicación y más análisis

3 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME EN NEGATIVO

**7:68 si de verdad nos interesa una política pública, tenemos que financiarl.....
(35492:35674) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

si de verdad nos interesa una política pública, tenemos que financiarla, porque si no es un brindis al sol y, por lo tanto, a mí no me da la sensación de que ahí hubiera especialistas

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

**7:69 yo creo que no hubo una estrategia de comunicación orquestada para pro.....
(36754:36886) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

yo creo que no hubo una estrategia de comunicación orquestada para proyectar contenidos más allá de proyectar publicidad o propaganda

3 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME EN NEGATIVO

**7:70 Yo creo que faltó gente, que faltaron medios y faltaron ideas, sobre t.....
(36889:36973) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

Yo creo que faltó gente, que faltaron medios y faltaron ideas, sobre todo, contenidos

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME EN NEGATIVO

**7:71 Yo me aventuro a decir que la parte proporcional derivada de la mejora.....
(38583:38714) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

Yo me aventuro a decir que la parte proporcional derivada de la mejora económica tiene mucho más peso que la estrategia comunicativa

7 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Economía / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME EN NEGATIVO /
● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Evolución

**7:72 como la estrategia de comunicación ha tenido unos déficits muy evident.....
(38846:39014) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

como la estrategia de comunicación ha tenido unos déficits muy evidentes, podría haber tenido una mayor importancia y habernos mejorado aún más los índices de reputación

5 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME EN NEGATIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Evolución

**7:73 esperemos que lo haga bien, pero yo preferiría que fuese, y si hay que.....
(41541:41745) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

esperemos que lo haga bien, pero yo preferiría que fuese, y si hay que hacer un concurso público, que se haga un concurso público, que sea la persona mejor preparada, porque nos va a dar mejores resultados

2 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME ESPAÑA GLOBAL

**7:74 no se ha hecho porque no se ha considerado que las estrategias de comu.....
(2634:2904) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

no se ha hecho porque no se ha considerado que las estrategias de comunicación política de marca país fuesen una prioridad para los países. Y esto tiene que ver con las dinámicas del país, por nuestra poca querencia por aprender idiomas, por proyectarnos al exterior, etc

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME EN NEGATIVO / ● ME VALORES

**7:75 las redes sociales son una potencialidad que nos sirve, que nos puede.....
(13398:13479) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

las redes sociales son una potencialidad que nos sirve, que nos puede ayudar mucho

3 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Redés Sociales / ● MP EN POSITIVO

**7:76 en la anterior conformación de la Marca España formaba parte de la mis.....
(26698:26905) - D 7: 7- Jorge Tuñón**

en la anterior conformación de la Marca España formaba parte de la misma el llamado Foro de Marcas Renombradas, cómo este foro de marcas renombradas supuestamente trataba de trabajar en pos de la Marca España

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN POSITIVO

9.2.8. Informe de códigos y citas de D^a. Lucía del Valle Montero

Informe de citas

Citas seleccionadas (49)

8:1 La marca país al final es la percepción que tiene el conjunto de la so..... (120:220) - D 8: 8- Lucia del Valle

La marca país al final es la percepción que tiene el conjunto de la sociedad en la imagen de un país.

4 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Imagen / ● MP CONCEPTO_Percepciones / ● MP NEUTRO

8:2 Es súper importante. Además, afecta a distintos ámbitos, desde el polí..... (689:810) - D 8: 8- Lucia del Valle

Es súper importante. Además, afecta a distintos ámbitos, desde el político, el social, el económico, el comercial... todo

3 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Conjunto / ● MP EN POSITIVO

8:3 nuestra relación con Marca España es que hacemos muchas cosas en conju..... (1864:1936) - D 8: 8- Lucia del Valle

nuestra relación con Marca España es que hacemos muchas cosas en conjunto

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN POSITIVO

8:4 la imagen de un país hace que sea más fácil la competitividad de las e..... (2536:2642) - D 8: 8- Lucia del Valle

la imagen de un país hace que sea más fácil la competitividad de las empresas en su expansión internacional

3 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Empresas / ● MP EN POSITIVO

8:5 Cuando la imagen es buena, pues las empresas tienen ya un recorrido ba..... (2933:3125) - D 8: 8- Lucia del Valle

Cuando la imagen es buena, pues las empresas tienen ya un recorrido bastante potente hecho y no tienen que estar primero vendiendo su país y luego vendiendo su producto, sino que va en conjunto

3 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Empresas / ● MP EN POSITIVO

8:6 Para nosotros es una tarea conjunta. No depende solo de unos o de otro..... (3415:3577) - D 8: 8- Lucia del Valle

Para nosotros es una tarea conjunta. No depende solo de unos o de otros, no depende solo de las marcas, de los gobiernos, o de quien sea, sino que es algo conjunto

3 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Trabajo Conjunto / ● MP NEUTRO

8:7 Al final una frase que siempre decía nuestro antiguo presidente era qu..... (3751:3901) - D 8: 8- Lucia del Valle

Al final una frase que siempre decía nuestro antiguo presidente era que "Juntos vamos más rápido y más lejos". Al final pues eso hace que todo mejore.

3 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Trabajo Conjunto / ● MP EN POSITIVO

8:8 Luego por ejemplo de la parte cultural y social pues al final son pers..... (3903:4072) - D 8: 8- Lucia del Valle

Luego por ejemplo de la parte cultural y social pues al final son personalidades muy visibles y entonces pues ayuda mucho que esas personas hagan algo por la imagen país.

3 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Cultura / ● MP EN POSITIVO

8:9 nosotros tenemos algunas iniciativas que las hacemos en conjunto con l..... (4084:4337) - D 8: 8- Lucia del Valle

nosotros tenemos algunas iniciativas que las hacemos en conjunto con la Marca España como son los Embajadores Honorarios de la Marca España que damos como un reconocimiento a personalidades españolas que hacen algo por la imagen de España en el exterior.

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN POSITIVO

**8:10 todo suma, no es tarea de uno solo, sino que es una labor de conjunto.....
(4885:4974) - D 8: 8- Lucia del Valle**

todo suma, no es tarea de uno solo, sino que es una labor de conjunto y muy a largo plazo.

5 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Trabajo Conjunto / ● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Plazos / ● MP EN POSITIVO

**8:11 la comunicación juega un papel activo muy importante y es súper neces.....
(5186:5259) - D 8: 8- Lucia del Valle**

la comunicación juega un papel activo muy importante y es súper necesaria

3 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP EN POSITIVO

**8:12 la marca país, por un lado, tiene una parte como muy institucional y p.....
(5754:5871) - D 8: 8- Lucia del Valle**

la marca país, por un lado, tiene una parte como muy institucional y por otro lado también está vendiendo una imagen.

5 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Comunicación / ● MP CONCEPTO_Imagen / ● MP CONCEPTO_Marketing / ● MP NEUTRO

**8:13 lo que hay que hacer es potenciar mucho todas las cosas buenas y centr.....
(5885:6185) - D 8: 8- Lucia del Valle**

lo que hay que hacer es potenciar mucho todas las cosas buenas y centrarse no solo en los atributos, pues en los estereotipos, de turismo... lo típico que suelen decir de España. Y apostar también por otros, pues la fortaleza de sus empresas, y que somos líderes en muchos sectores, aunque no se sepa.

5 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Estereotipos / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Turismo

**8:14 antes directamente las marcas comunicaban algo y ahora está sucediendo.....
(6621:6781) - D 8: 8- Lucia del Valle**

antes directamente las marcas comunicaban algo y ahora está sucediendo pues casi lo contrario, que son los consumidores los que están comunicando algo a la marca

6 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Beneficios Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Red Social / ● MP EN POSITIVO

**8:15 También tiene peligros. Hay que ser súper transparente, porque te pued.....
(6968:7128) - D 8: 8- Lucia del Valle**

También tiene peligros. Hay que ser súper transparente, porque te pueden pillar en cualquiera y puedes sufrir una crisis de reputación si no haces las cosas bien

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Problemas Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redес Sociales / ● MP EN NEGATIVO

**8:16 en el fondo es muy positivo. Que puedas estar en constante contacto co.....
(7148:7301) - D 8: 8- Lucia del Valle**

en el fondo es muy positivo. Que puedas estar en constante contacto con la gente, que te den su feedback, y eso. El poder estar en comunicación constante.

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Beneficios Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redес Sociales / ● MP EN POSITIVO

**8:17 Claro, sí, al final esto es mucho más participativo. Al final pues es.....
(7441:7538) - D 8: 8- Lucia del Valle**

Claro, sí, al final esto es mucho más participativo. Al final pues es mucho mejor para las marcas.

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Beneficios Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redес Sociales / ● MP EN POSITIVO

**8:18 tener una Marca España, vamos tener una marca país lo necesita cualqui.....
(8022:8240) - D 8: 8- Lucia del Valle**

tener una Marca España, vamos tener una marca país lo necesita cualquier país. Como dicen en su web: "Tener una imagen positiva como país en el resto del mundo influye en el bienestar económico y social de la población"

4 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Economía / ● ME BENEFICIOS_Estado del Bienestar / ● ME EN POSITIVO

**8:19 A parte el tema de atraer riqueza, el retener talento, la internaciona.....
(8713:9022) - D 8: 8- Lucia del Valle**

A parte el tema de atraer riqueza, el retener talento, la internacionalización de las empresas... que al final España es un mercado muy pequeño en comparación con el mundo, entonces

pues en cuantos más sitios esté, pues más va a vender, mejor va a ser la economía española y a su vez se va a atraer más riqueza

7 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Atracción de Talento / ● ME BENEFICIOS_Calidad de Vida / ● ME BENEFICIOS_Economía /
● ME BENEFICIOS_Empresas / ● ME BENEFICIOS_Estado del Bienestar / ● ME EN POSITIVO

8:20 al turismo le beneficia mucho y ellos dicen que cuando van a otro país..... (10334:10442) - D 8: 8- Lucia del Valle

al turismo le beneficia mucho y ellos dicen que cuando van a otro país pues ya tienen muchas puertas abiertas

3 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Turismo / ● ME EN POSITIVO

8:21 la percepción que se tiene de España y de las marcas españolas por los..... (10875:11024) - D 8: 8- Lucia del Valle

la percepción que se tiene de España y de las marcas españolas por los propios españoles siempre es menor que la que tienen en el exterior de nosotros

3 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima

8:22 hay algunos valores que se muestran aquí en el Country Reptrak de gent..... (11380:11648) - D 8: 8- Lucia del Valle

hay algunos valores que se muestran aquí en el Country Reptrak de gente amable y simpática, entorno natural, estilo de vida, seguridad... En todos estos valores, en ocio y entretenimiento, salimos muy bien parados y en el propio estudio estamos en el puesto número 13.

7 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Posición / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Calidad de Vida / ● ME VALORES_Cálidos / ● ME VALORES_Seguridad

8:23 hay otros valores en los que tenemos que mejorar mucho. Que creo que e..... (11666:11900) - D 8: 8- Lucia del Valle

hay otros valores en los que tenemos que mejorar mucho. Que creo que estamos trabajando muy bien, pero que todavía eso, hay que mejorar. Son la calidad de productos y servicios, marcas y empresas reconocidas y tecnología en innovación.

6 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Calidad / ● ME VALORES_Economía / ● ME VALORES_Fríos / ● ME VALORES_Innovación

**8:24 Son muy positivas, siempre lo han sido desde que se creó. Trabajamos e.....
(12359:12789) - D 8: 8- Lucia del Valle**

Son muy positivas, siempre lo han sido desde que se creó. Trabajamos en iniciativas conjuntas, por ejemplo el año pasado, bueno y este año, hemos estado presentando la campaña 'Valores que construyen sueños' con ellos que es una iniciativa que hicimos utilizando a los Embajadores Honoríficos de la Marca España, centrada en mostrar la importancia de la educación en valores, de las fortalezas, la transparencia, la perseverancia...

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_ACME / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN POSITIVO

**8:25 nuestra forma de interactuar con ellos, más que en conversación es con.....
(13648:13790) - D 8: 8- Lucia del Valle**

nuestra forma de interactuar con ellos, más que en conversación es con retuits, en citar a veces algunas cosas, pero sí que podría ser positivo

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Redex Sociales / ● ME EN POSITIVO

**8:26 Sí que es verdad que siempre que hacemos algo en conjunto vamos coordi.....
(13871:14009) - D 8: 8- Lucia del Valle**

Sí que es verdad que siempre que hacemos algo en conjunto vamos coordinados, siempre nuestros departamentos de comunicación van alineados,

8 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_ACME / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME EN POSITIVO

**8:27 Yo creo que lo trabajan muy bien. De hecho, tenemos nosotros mucho que.....
(14201:14471) - D 8: 8- Lucia del Valle**

Yo creo que lo trabajan muy bien. De hecho, tenemos nosotros mucho que aprender de ellos que ellos de nosotros, porque tienen muchos seguidores, con mucho engagement, suben un montón de vídeos... Al final, yo creo que lo hacen muy bien y que tienen que seguir en esa línea.

5 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Redex Sociales / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME EN POSITIVO

**8:28 Las marcas desde luego son las que más hacen por que mejoremos en todo.....
(15149:15384) - D 8: 8- Lucia del Valle**

Las marcas desde luego son las que más hacen por que mejoremos en todos los rankings y nosotros pues intentamos poner nuestro granito de arena, pero tampoco podemos decir que sea gracias a nosotros que vayamos creciendo en los rankings.

5 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Evolución

**8:29 Sí, yo creo que ha sido positivo. Al final pues ha sido algo que se cr.....
(15535:15640) - D 8: 8- Lucia del Valle**

Sí, yo creo que ha sido positivo. Al final pues ha sido algo que se creó por hacer algo por la imagen país

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

**8:30 nuestra percepción es muy positiva y espero que sigamos haciendo cosas.....
(15975:16157) - D 8: 8- Lucia del Valle**

nuestra percepción es muy positiva y espero que sigamos haciendo cosas buenas e iniciativas conjuntas. Además ya teniendo presupuesto es un extra más, algo mejor todavía para el país.

2 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME ESPAÑA GLOBAL

**8:31 al final no es solo que una empresa se internacionalice, sino que esa.....
(16408:16594) - D 8: 8- Lucia del Valle**

al final no es solo que una empresa se internacionalice, sino que esa empresa acaba llevando a proveedores, a empresas competidoras... Y al final eso es muy importante para la imagen país.

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN POSITIVO

**8:32 Inditex ha abierto las puertas a muchas empresas del sector de la moda.....
(16608:16822) - D 8: 8- Lucia del Valle**

Inditex ha abierto las puertas a muchas empresas del sector de la moda a la hora de internacionalizarse. Yo creo que es un punto muy importante relacionado con las marcas y la imagen país que hay que tener en cuenta

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN POSITIVO

8:33 también no he mencionado a los Amigos de la Marca España al hablar de..... (16832:17101) - D 8: 8- Lucia del Valle

también no he mencionado a los Amigos de la Marca España al hablar de los Embajadores, que es otra de las iniciativas que tenemos. Los Embajadores son españoles que reconocemos por hacer algo por la imagen de España en el exterior y los Amigos son personas del exterior,

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_ACME / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN POSITIVO

8:34 solo será posible construir una buena marca país si todos van alineado..... (3644:3747) - D 8: 8- Lucia del Valle

solo será posible construir una buena marca país si todos van alineados y si todos siguen la misma línea

3 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Trabajo Conjunto / ● MP NEUTRO

8:35 en la percepción afectan muchas cosas diferentes, puede ser tu experie..... (231:514) - D 8: 8- Lucia del Valle

en la percepción afectan muchas cosas diferentes, puede ser tu experiencia personal, pueden ser estereotipos, depende un poco pues de lo que hayas vivido, ideas... Pueden afectar muchas cosas, entonces a veces la imagen de un país, la percepción que tienen una persona no es la real.

4 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Imagen / ● MP CONCEPTO_Percepciones / ● MP EN NEGATIVO

8:36 al final es la percepción del conjunto de una sociedad sobre la imagen..... (526:606) - D 8: 8- Lucia del Valle

al final es la percepción del conjunto de una sociedad sobre la imagen de un país

4 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Imagen / ● MP CONCEPTO_Percepciones / ● MP NEUTRO

8:37 antes de que existiese Marca España como institución, desde el Foro ya..... (2137:2342) - D 8: 8- Lucia del Valle

antes de que existiese Marca España como institución, desde el Foro ya se trabajaba la idea de la marca país porque al final eso es algo que beneficia al conjunto de la sociedad y de las empresas españolas.

6 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Empresas / ● ME BENEFICIOS_General / ● ME EN POSITIVO

8:38 ahora con las redes sociales y con todas las novedades que hay en mate..... (5271:5449) - D 8: 8- Lucia del Valle

ahora con las redes sociales y con todas las novedades que hay en materia de comunicación pues estás más cerca de las personas y es más de interactuar y no solo de dar información

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Beneficios Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP EN POSITIVO

8:39 Es muy importante, hay que trabajarla mucho, se puede jugar con cosas..... (5452:5563) - D 8: 8- Lucia del Valle

Es muy importante, hay que trabajarla mucho, se puede jugar con cosas como el orgullo de pertenencia o cosas así

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP EN POSITIVO

8:40 Lo bueno que tiene es que pueden estar comunicándose totalmente 24 hor..... (6784:6964) - D 8: 8- Lucia del Valle

Lo bueno que tiene es que pueden estar comunicándose totalmente 24 horas, recibiendo el feedback de los clientes, de los consumidores y al final pues yo creo que eso es muy positivo

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Beneficios Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP EN POSITIVO

8:41 Tiene el riesgo de que tienes que hacer las cosas bien, pero vamos, qu..... (7540:7692) - D 8: 8- Lucia del Valle

Tiene el riesgo de que tienes que hacer las cosas bien, pero vamos, que eso más que un riesgo es hasta un punto de garantía y algo positivo para la marca

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Beneficios Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP EN POSITIVO

**8:42 no es solo un beneficio para las empresas, sino que es un beneficio pa.....
(8612:8710) - D 8: 8- Lucia del Valle**

no es solo un beneficio para las empresas, sino que es un beneficio para la sociedad en el conjunto

4 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Empresas / ● ME BENEFICIOS_General / ● ME EN POSITIVO

**8:43 La idea es acercarse a la sociedad y yo creo que se acercan y que su e.....
(14474:14570) - D 8: 8- Lucia del Valle**

La idea es acercarse a la sociedad y yo creo que se acercan y que su estrategia es muy acertada.

3 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME EN POSITIVO

**8:44 siempre facilita la competitividad de las empresas cuando se internaci.....
(3142:3265) - D 8: 8- Lucia del Valle**

siempre facilita la competitividad de las empresas cuando se internacionalizan y añade un valor a sus productos y servicios

3 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Empresas / ● MP EN POSITIVO

**8:45 Yo creo que es totalmente cierto eso, que al final no es solo que infl.....
(8243:8390) - D 8: 8- Lucia del Valle**

Yo creo que es totalmente cierto eso, que al final no es solo que influya en una empresa, sino que te influya a ti si te quieres ir a trabajar fuera

4 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Empresas / ● ME BENEFICIOS_General / ● ME EN POSITIVO

**8:46 hay otros sectores, como es el tecnológico, en el que es más difícil
(10455:10522) - D 8: 8- Lucia del Valle**

hay otros sectores, como es el tecnológico, en el que es más difícil

3 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Tecnología / ● ME EN NEGATIVO

8:47 sin presupuesto que siempre es un poco más difícil (15662:15711) - D 8: 8- Lucia del Valle

sin presupuesto que siempre es un poco más difícil

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

8:48 Pero sí que se han hecho cosas muy positivas (15714:15757) - D 8: 8- Lucia del Valle

Pero sí que se han hecho cosas muy positivas

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

8:49 es un proceso lento y se construye muy a largo plazo (3589:3640) - D 8: 8- Lucia del Valle

es un proceso lento y se construye muy a largo plazo

3 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Plazos / ● MP NEUTRO

9.2.9. Informe de códigos y citas de D. Juan Carlos Pérez Jiménez

Informe de citas

Citas seleccionadas (34)

9:1 es la imagen que proyecta un país hacia el exterior, cómo refleja su i..... (137:430) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez

es la imagen que proyecta un país hacia el exterior, cómo refleja su identidad, también con una idea centrada en el comercio, en lo económico, es resaltar una serie de valores que faciliten el intercambio económico, comercial, la recepción de productos, de turistas, de visitas, la exportación...

5 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Economía / ● MP CONCEPTO_Imagen / ● MP CONCEPTO_Turismo / ● MP NEUTRO

9:2 Es la construcción digamos de una imagen publicitaria que resalte las..... (433:731) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez

Es la construcción digamos de una imagen publicitaria que resalte las virtudes y las cualidades del producto país, lo que deja fuera, en mi opinión, muchas otras cosas de lo que somos, de lo que es un país y de lo que se vive en una sociedad, o los valores que creo que deberían comunicarse también.

5 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Comunicación / ● MP CONCEPTO_Economía / ● MP CONCEPTO_Marketing / ● MP EN NEGATIVO

9:3 es importante en términos económicos, pero creo que, como decía, puede..... (791:1056) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez

es importante en términos económicos, pero creo que, como decía, puede favorecer a empresas y bueno, a cifras globales, o generales, pero también dejar fuera, u olvidarse, de otros aspectos de la vida de las personas que también pienso que deberían tenerse en cuenta

4 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Economía / ● MP BENEFICIOS_Empresas / ● MP EN NEGATIVO

9:4 Influye, claro que influye, porque se mercantiliza la cultura, se come..... (1248:1404) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez

Influye, claro que influye, porque se mercantiliza la cultura, se comercializa el arte, pero todo tiene una orientación, en mi opinión, desde esa perspectiva

4 Códigos:

**9:5 El énfasis no estaba en otra cosa, no estaba en educar, no está en ref.....
(1609:1801) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez**

El énfasis no estaba en otra cosa, no estaba en educar, no está en reforzar la cultura, es poner en un escaparate lo que somos, lo que hemos sido, para así retroalimentar los flujos económicos.

4 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Cultura / ● MP BENEFICIOS_Economía / ● MP EN NEGATIVO

**9:6 una televisión pública fuerte, cosa que no existe en nuestro país, ser.....
(1989:2306) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez**

una televisión pública fuerte, cosa que no existe en nuestro país, sería, bueno, reforzaría la proyección de esa imagen de un país, bueno pues con una cultura, con un espacio de creación, o de información o de comunicación potente, respetuoso o, digamos, bueno pues que pueda ser admirado desde otros lugares del mundo

4 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Cultura / ● MP AGENTES_MMCC / ● MP EN POSITIVO

**9:7 En el caso de España, Televisión Española no solo tiene su canal nacio.....
(2310:2601) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez**

En el caso de España, Televisión Española no solo tiene su canal nacional, tiene su canal internacional que creo que hace esas funciones, o que aspira a ocupar ese lugar, ese hueco, de embajadora de la cultura, de los contenidos audiovisuales, como representante de la sociedad española fuera

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_MMCC / ● ME EN POSITIVO

**9:8 Aunque creo que fuera de nuestro país sí que hace un buen papel y que.....
(2675:2784) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez**

Aunque creo que fuera de nuestro país sí que hace un buen papel y que es más valorado de lo que pensado aquí.

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_MMCC / ● ME EN POSITIVO

**9:9 La televisión es un electrodoméstico que genera ideología y no solo co.....
(2908:3216) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez**

La televisión es un electrodoméstico que genera ideología y no solo contribuye a la generación de la marca país, sino en la identidad y en lo que somos para bien, y normalmente para mal, porque de nuevo los valores que se priorizan a la hora de tomar las decisiones de empresa tienen que ver con lo económico.

3 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_MMCC / ● MP EN NEGATIVO

**9:10 Hay una crítica y un discurso muy extenso en torno a la idea de conten.....
(3389:3673) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez**

Hay una crítica y un discurso muy extenso en torno a la idea de contenidos audiovisuales de baja calidad, pero que no hay manera de ponerles freno en la medida en la que generen ingresos. Contribuyen a la construcción de una marca país, de un país y de la imagen que proyecta ese país.

3 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_MMCC / ● MP EN NEGATIVO

**9:11 Internet ha dado voz al usuario, al espectador, una voz a veces minori.....
(3955:4054) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez**

Internet ha dado voz al usuario, al espectador, una voz a veces minoritaria, otras veces no tanto,

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Beneficios Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP EN POSITIVO

**9:12 creo que sí que existe la posibilidad de la disrupción desde las redes.....
(4198:4504) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez**

creo que sí que existe la posibilidad de la disrupción desde las redes sociales, de incluir otras voces, otras perspectivas, a través del humor, de la ironía, de la crítica, de los radicalismos, que desmontan o pueden al menos denunciar o evidenciar, bueno pues, otro tipo de discursos más convencionales.

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Beneficios Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Red Social / ● MP EN POSITIVO

**9:13 es un soporte que alcanza además unos nichos de espectadores o de usua.....
(4648:4917) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez**

es un soporte que alcanza además unos nichos de espectadores o de usuarios que no están en los medios generalistas y a los que se puede llegar por esa vía. Creo que es compatible y es una alternativa complementaria y necesaria a los medios de comunicación tradicionales.

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Beneficios Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● MP EN POSITIVO

9:14 tener una proyección internacional, un foro de visibilidad en otros pa..... (5156:5473) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez

tener una proyección internacional, un foro de visibilidad en otros países de la producción, de la identidad, de la Marca España es necesario siempre, pero en el año 2012 concretamente, con la crisis que estábamos viviendo, cualquier salvavidas externo o interno, imagino que sería más que bienvenido por los políticos

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME EN POSITIVO

9:15 La necesidad de aumentar las exportaciones, de atraer visitantes, de a..... (5477:5636) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez

La necesidad de aumentar las exportaciones, de atraer visitantes, de atraer posibles negocios pues sería un acicate más para tomar la decisión en aquel momento.

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Economía / ● ME BENEFICIOS_Turismo / ● ME NEUTRO

9:16 la cultura y la oferta de España hacia el exterior se traduce en, muy..... (5853:6000) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez

la cultura y la oferta de España hacia el exterior se traduce en, muy concretamente, los 80 millones de turistas que llegan cada año a nuestro país.

5 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Cultura / ● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Turismo / ● ME EN POSITIVO

9:17 yo creo que la imagen de todos los nacionalismos está cargada de ester..... (6375:6575) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez

yo creo que la imagen de todos los nacionalismos está cargada de estereotipos y los estereotipos que se perpetúan no hacen más que, bueno pues, sintetizar a la baja, normalmente, la realidad de un país

3 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Estereotipos

9:18 Pero me parece que proyecta una imagen más digna de lo que pensamos aq..... (7893:8053) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez

Pero me parece que proyecta una imagen más digna de lo que pensamos aquí o de lo que la producción de Televisión Española es o supone para el territorio nacional

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_MMCC / ● ME EN POSITIVO

9:19 yo creo que la presencia de ese canal desde hace décadas es la mejor f..... (8604:8913) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez

yo creo que la presencia de ese canal desde hace décadas es la mejor forma de representar la marca de un país, porque es una emisión 24 horas, abierta a todo el que la quiera consumir, y que ha difundido mucho pues los valores, los personajes, la cultura, los contenidos de lo que tiene lugar en nuestro país.

5 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_MMCC / ● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Cultura

9:20 se ha colaborado de forma puntual y periódica en el lanzamiento de cam..... (9066:9303) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez

se ha colaborado de forma puntual y periódica en el lanzamiento de campañas de imagen que han tenido un espacio, en las que Televisión Española ha asumido la producción de esos contenidos y que han tenido un espacio divulgativo preferente

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_ACME / ● ME AGENTES_MMCC / ● ME EN POSITIVO

9:21 Al producir esas campañas, que luego han tenido difusión en otros sopo..... (9515:9732) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez

Al producir esas campañas, que luego han tenido difusión en otros soportes, creo que se ha llegado a un acuerdo, se ha prestado un apoyo relevante en la medida de las posibilidades del grupo, que tampoco son infinitas.

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_ACME / ● ME AGENTES_MMCC / ● ME EN POSITIVO

9:22 En la medida en que el mensaje esté bien realizado, pues tendrá un imp..... (10363:10547) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez

En la medida en que el mensaje esté bien realizado, pues tendrá un impacto positivo en los espectadores. Creo que ha habido buenas campañas en ese sentido y que el mensaje podía llegar.

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_ACME / ● ME AGENTES_MMCC / ● ME EN POSITIVO

9:23 la mera expresión Marca España ya genera rechazo entre ciertos sectores..... (10571:10820) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez

la mera expresión Marca España ya genera rechazo entre ciertos sectores de la población, pues porque se considera exactamente eso, una mercantilización de un país y con un sesgo, que es el que mencionábamos antes, orientado a la venta y la promoción.

3 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima

9:24 se nos daba un briefing bastante extenso con una serie de contenidos,..... (10996:11309) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez

se nos daba un briefing bastante extenso con una serie de contenidos, de datos, de cifras... Y se nos dejaba armar un discurso audiovisual, un discurso publicitario, según nuestros criterios, con unas limitaciones de tiempo, con una exigencia o unas demandas de contenidos, aspectos que debía aparecer necesariamente

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_ACME / ● ME AGENTES_MMCC / ● ME NEUTRO

9:25 es un camino que hay que trabajar y que hay que seguir y que las redes..... (12488:12646) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez

es un camino que hay que trabajar y que hay que seguir y que las redes sociales y cualquier otro soporte alternativo al de los medios masivos es imprescindible

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Red Social / ● MP EN POSITIVO

9:26 Nosotros nos limitamos a realizar aquellas campañas y sé que la intención..... (12991:13306) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez

Nosotros nos limitamos a realizar aquellas campañas y sé que la intención del Alto Comisionado era dar difusión a través de las embajadas de España en todo el mundo de esos contenidos audiovisuales, creando unos soportes gráficos que acompañaran, el lanzamiento de los vídeos y con campañas o iniciativas periódicas.

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_ACME / ● ME AGENTES_MMCC / ● ME NEUTRO

9:27 los resultados han sido bastante buenos de esos contenidos, pues en la..... (13798:13960) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez

los resultados han sido bastante buenos de esos contenidos, pues en la medida que eso está, o estuvo, bien hecho, pues creo que ha podido tener un impacto positivo

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_MMCC / ● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Evolución

9:28 si se quiere hacer difusión de unos contenidos, de una realidad, de un..... (14244:14580) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez

si se quiere hacer difusión de unos contenidos, de una realidad, de unas posibilidades de contacto para atraer inversores, para difundir la imagen del país y que eso se traduzca en visitas o en intercambio comercial o empresarial, pues eso pues da dinero y eso necesita apoyo y eso necesita equipos y eso necesita, pues, infraestructuras

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

9:29 tendrán más posibilidades de transmitir y comunicar lo que se pretende..... (14131:14234) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez

tendrán más posibilidades de transmitir y comunicar lo que se pretende desde una institución de ese tipo

2 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME ESPAÑA GLOBAL

9:30 creo que el trabajo de Marca España debe estar más volcado hacia fuera..... (14766:15022) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez

creo que el trabajo de Marca España debe estar más volcado hacia fuera, las comunicaciones en el interior del país son un poco más... Creo que tienen una intención más complaciente, más que sepamos lo que hace la institución, pero su labor está fuera del país

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valорación / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_ACME / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Valорación / ● ME EN NEGATIVO

**9:31 también convocados por esa imagen de país rico culturalmente, con much.....
(6007:6128) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez**

también convocados por esa imagen de país rico culturalmente, con mucho patrimonio, no solo cultural, sino también natural

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Cultura

**9:32 La imagen que proyectamos los españoles de fiesteros, apasionados, poc.....
(6578:6803) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez**

La imagen que proyectamos los españoles de fiesteros, apasionados, poco trabajadores, creativos, artistas, bueno creo que es tan ficticia como la mayoría de los estereotipos que se construyen sobre cualquier identidad nacional

3 Códigos:

● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Estereotipos

**9:33 a las instituciones les cuesta mucho alimentar esos canales de una for.....
(12663:12743) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez**

a las instituciones les cuesta mucho alimentar esos canales de una forma efectiva

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME EN NEGATIVO

**9:34 estos vídeos suponían un gran esfuerzo de trabajo, de reflexión, bueno.....
(13593:13780) - D 9: 9- Juan Carlos Pérez Jiménez**

estos vídeos suponían un gran esfuerzo de trabajo, de reflexión, bueno pues de voluntad de comunicar o transmitir este mensaje de la manera más eficaz posible, más impactante y más vistosa

4 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Acciones / ● ME COMUNICACIÓN_Valoración / ● ME EN POSITIVO

9.2.10. Informe de códigos y citas de D^a. Carmen González Enríquez

Informe de citas

Citas seleccionadas (38)

10:1 es muy importante, porque los países están compitiendo constantemente..... (717:962) - D 10: 10- Carmen González

es muy importante, porque los países están compitiendo constantemente en la esfera internacional por atraer inversiones, turismo, mejorar su balanza comercial, tener más influencia en los foros internacionales, las organizaciones internacionales...

4 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Economía / ● MP CONCEPTO_Turismo / ● MP EN POSITIVO

10:2 para todos ellos. (1160:1176) - D 10: 10- Carmen González

para todos ellos.

3 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Conjunto / ● MP EN POSITIVO

10:3 Si hay uno más específico, específico que pueda tener quizás más influ..... (1178:1308) - D 10: 10- Carmen González

Si hay uno más específico, específico que pueda tener quizás más influencia, pues quizás las relaciones internacionales propiamente

3 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Política / ● MP NEUTRO

10:4 hay países que atraen mucha inversión, porque los inversores internaci..... (1742:1933) - D 10: 10- Carmen González

hay países que atraen mucha inversión, porque los inversores internacionales no juzgan al país en conjunto, sino solo el rédito que puedan sacar de una inversión y entonces pues invierten ahí.

3 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Economía / ● MP EN NEGATIVO

10:5 Donde yo creo que más influye, o sea donde más claramente tiene una in..... (2347:2595) - D 10: 10- Carmen González

Donde yo creo que más influye, o sea donde más claramente tiene una incidencia específica diferente de cualquier otro elemento, ajena a otros elementos, es el de las relaciones internacionales propiamente dichas, o sea, la influencia internacional.

3 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Política / ● MP EN POSITIVO

10:6 yo diría que lo que más influye para tener una imagen positiva en un p..... (2871:3119) - D 10: 10- Carmen González

yo diría que lo que más influye para tener una imagen positiva en un país es que sea seguro y democrático, que no sea una amenaza para los demás, que sus ciudadanos vivan bien, que tengan una renta per cápita alta, un estado del bienestar suficiente

2 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP NEUTRO

10:7 Es muy importante, si el país tiene grandes ventajas en algún terreno,..... (3896:4056) - D 10: 10- Carmen González

Es muy importante, si el país tiene grandes ventajas en algún terreno, pero la opinión pública internacional las desconoce, entonces no forma parte de su imagen.

3 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP EN POSITIVO

10:8 no es que lo necesitase específicamente en el año 2012, quiero decir,..... (4280:4535) - D 10: 10- Carmen González

no es que lo necesitase específicamente en el año 2012, quiero decir, que España lo necesitaba desde hacía mucho tiempo, pero solo en el 2012 se puso en marcha esta Oficina. Había habido intentos previos que no habían funcionado y en el 2012 salió adelante

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME EN POSITIVO

10:12 en ese momento era especialmente necesario mejorar la imagen de España..... (6968:7192) - D 10: 10- Carmen González

en ese momento era especialmente necesario mejorar la imagen de España, sobre todo, como principal primer indicador, para disminuir esa prima de riesgo que hacía que la economía española no pudiera financiarse en el exterior.

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Economía / ● ME NEUTRO

**10:13 no es que lo considere yo, es que los datos lo muestran clarísimamente.....
(7255:7407) - D 10: 10- Carmen González**

no es que lo considere yo, es que los datos lo muestran clarísimamente, ha habido un repunto muy importante desde el 2012 hasta aquí. Muy, muy sustancial

3 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Imagen de España / ● ME EN POSITIVO

10:14 Pues a todo el mundo, porque en la medida en que una buena imagen afec..... (7534:8106) - D 10: 10- Carmen González

Pues a todo el mundo, porque en la medida en que una buena imagen afecta a cosas como la exportación de las empresas españolas, el turismo que atrae España, la capacidad de inversión hacia la economía española, incluso la aceptación de empresas multinacionales españolas fuera de España, pues afecta en general a la economía española, y la economía española afecta a todos, porque una buena economía saludable y creciente también aporta más recursos a los presupuestos del Estado y, por lo tanto, al estado del bienestar y al bienestar de todos los españoles en definitiva.

8 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Calidad de Vida / ● ME BENEFICIOS_Economía / ● ME BENEFICIOS_Empresas / ● ME BENEFICIOS_Estado del Bienestar / ● ME BENEFICIOS_General / ● ME BENEFICIOS_Turismo / ● ME EN POSITIVO

**10:15 La imagen de un país se construye continuamente, aunque no exista ning.....
(8408:8707) - D 10: 10- Carmen González**

La imagen de un país se construye continuamente, aunque no exista ninguna oficina destinada a ello, ni ningún intento específico, ni público ni privado para mejorar la imagen de ese país. Porque la imagen se construye, tiene una parte muy estable que se ha construido a lo largo de siglos en realidad

4 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Imagen / ● MP CONCEPTO_Plazos / ● MP NEUTRO

**10:16 En el caso de España, que es de los países con una imagen más antigua,.....
(8710:8876) - D 10: 10- Carmen González**

En el caso de España, que es de los países con una imagen más antigua, pues está claro que eso no se modifica tan fácilmente por una actuación ni pública, ni privada.

3 Códigos:

● ME NEUTRO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Historia

**10:17 hay una iniciativa privada, aunque puede que haya recibido algún tipo.....
(8916:9092) - D 10: 10- Carmen González**

hay una iniciativa privada, aunque puede que haya recibido algún tipo de apoyo público, no lo sé, que es el Foro de Marcas Renombradas, que están actuando desde hace muchos años

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME NEUTRO

**10:18 llevan muchísimos años intentando mejorar la imagen de las empresas, a.....
(9219:9432) - D 10: 10- Carmen González**

llevan muchísimos años intentando mejorar la imagen de las empresas, ahí específicamente de las empresas españolas, pero bueno, cuando decimos específicamente, esto no quiere decir que solo beneficie a las empresas

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Empresas / ● ME EN POSITIVO

**10:19 tenemos una parte del ámbito público que es el de la diplomacia español.....
(9634:9867) - D 10: 10- Carmen González**

tenemos una parte del ámbito público que es el de la diplomacia española, que está igual, es permanente e igualmente está sosteniendo continuamente una imagen del país, está proyectando una imagen del país en las zonas internacionales

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN POSITIVO

**10:20 Y hablando ya del Alto Comisionado y de la Oficina del Alto Comisionad.....
(9935:10165) - D 10: 10- Carmen González**

Y hablando ya del Alto Comisionado y de la Oficina del Alto Comisionado para la Marca España, como tú sabes, esto se creó sin presupuesto. Claro, esto ha supuesto una limitación muy importante a lo que esta Oficina ha podido hacer.

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

**10:21 a pesar de haberse creado sin presupuesto, con muy poco personal, adem.....
(10183:10329) - D 10: 10- Carmen González**

a pesar de haberse creado sin presupuesto, con muy poco personal, además, quiero decir, sin presupuesto extra, para gastos extra y con muy personal

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

10:22 es de esperar, se podría prever, que el hecho de que ahora se haya inc..... (10568:10852) - D 10: 10- Carmen González

es de esperar, se podría prever, que el hecho de que ahora se haya incorporado dentro del Ministerio con una persona pagada con un cargo, no como estábamos en la situación anterior con una persona que trabajaba gratuitamente en esta Oficina, debería reforzar su capacidad en el futuro.

2 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME ESPAÑA GLOBAL

10:23 vemos que el elemento con el que más se relaciona la mejora de la imag..... (11715:12028) - D 10: 10- Carmen González

vemos que el elemento con el que más se relaciona la mejora de la imagen de España es el descenso en la prima de riesgo, así que podría decirse que, y como el Alto Comisionado no tiene ninguna influencia directa en el descenso de la prima de riesgo, pues podría decirse que no hay relación entre una cosa y la otra

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_ACME / ● ME AGENTES_Economía / ● ME EN NEGATIVO

10:24 podemos decir lo contrario, la prima de riesgo disminuye, precisamente..... (12045:12138) - D 10: 10- Carmen González

podemos decir lo contrario, la prima de riesgo disminuye, precisamente porque mejora la imagen

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_ACME / ● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Imagen de España / ● ME EN POSITIVO

10:25 nuestro trabajo desde el RIE ha sido la principal fuente de informació..... (13064:13156) - D 10: 10- Carmen González

nuestro trabajo desde el RIE ha sido la principal fuente de información que ha tenido el ACME

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME EN POSITIVO

**10:26 Nosotros medimos de forma objetiva la imagen del país y le damos esa i.....
(13882:14079) - D 10: 10- Carmen González**

Nosotros medimos de forma objetiva la imagen del país y le damos esa información a todos, porque está colgada, y a Marca España, específicamente. Quiero decir, la tratamos con ellos más directamente

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME EN POSITIVO

**10:27 Ahí sí me parece esperable que haya un impacto porque los rankings rec.....
(14679:15169) - D 10: 10- Carmen González**

Ahí sí me parece esperable que haya un impacto porque los rankings recogen resultados en los que la Administración pública en sus distintas áreas está implicada, y si la información que llega desde esos ministerios, no solo ministerios, digamos desde los distintos sectores de la Administración pública, a esos rankings es atrasada o no es verídica, entonces pues la imagen, no la imagen, sino la realidad que intentan captar esos rankings internacionales pues se verá afectada negativamente

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Acciones / ● ME RANKINGS_Evolución

**10:28 uno de los consejos que le dimos al ACME era que en cada ministerio se.....
(15307:15464) - D 10: 10- Carmen González**

uno de los consejos que le dimos al ACME era que en cada ministerio se identificaran personas que siguieran, se informaran de cómo se elaboraban esos rankings

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME NEUTRO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Acciones

**10:29 Esta Secretaría de Estado ahora se concibe como algo que asume lo ante.....
(16934:17242) - D 10: 10- Carmen González**

Esta Secretaría de Estado ahora se concibe como algo que asume lo anterior en cuanto a la importancia de lo económico, cultural, social, etc. De España, pero que específicamente ve un problema, porque existe claro está, en la publicidad engañosa que está haciendo el independentismo catalán internacionalmente

2 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME ESPAÑA GLOBAL

**10:30 no existía de forma centralizada ningún intento del Gobierno español d.....
(17273:17618) - D 10: 10- Carmen González**

no existía de forma centralizada ningún intento del Gobierno español de contrarrestar esa información sesgada para dar una imagen más verídica y real de qué es la democracia española y cómo está reaccionando el Gobierno y el Estado en conjunto ante ese desafío soberanista y ahora esa Secretaría de Estado tiene más claramente asignado este papel

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN NEGATIVO / ● ME ESPAÑA GLOBAL

**10:31 investigarla es importante para saber hasta qué punto tu marca, la mar.....
(3612:3779) - D 10: 10- Carmen González**

investigarla es importante para saber hasta qué punto tu marca, la marca de tu país es fuerte o débil y cuáles son sus puntos débiles, para señalarlos y para mejorarlos

2 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP EN POSITIVO

**10:32 en el 2012, digamos que España estaba especialmente necesitada en ese.....
(4619:4783) - D 10: 10- Carmen González**

en el 2012, digamos que España estaba especialmente necesitada en ese momento por la subida de la prima de riesgo, que hacía que los inversores se alejaran de España

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Economía / ● ME EN NEGATIVO

**10:33 España había pasado un periodo, los primeros años del siglo digamos, p.....
(4795:5088) - D 10: 10- Carmen González**

España había pasado un periodo, los primeros años del siglo digamos, pongamos entre el año 2000 y el 2006, en que era muy alabada en los medios de comunicación internacionales como un gran milagro económico cuando España estaba creciendo mucho más que el resto de los países de la Unión Europea

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Economía

**10:34 del 2011 en adelante, a ver cómo los medios de comunicación internacio.....
(5677:5929) - D 10: 10- Carmen González**

del 2011 en adelante, a ver cómo los medios de comunicación internacionales, especialmente los anglosajones se llenaban de reportajes muy negativos sobre España, donde lo que se destacaba únicamente era la pobreza, la pobreza, el recorte presupuestario...

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME EN NEGATIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Economía

10:35 lo que beneficia a las empresas españolas en su relación con el exterior..... (9464:9585) - D 10: 10- Carmen González

lo que beneficia a las empresas españolas en su relación con el exterior, beneficia a toda la economía española finalmente

4 Códigos:

● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Economía / ● ME BENEFICIOS_Empresas / ● ME EN POSITIVO

10:36 Es sorprendente la cantidad de actividades que ha desarrollado la Ofic..... (10387:10564) - D 10: 10- Carmen González

Es sorprendente la cantidad de actividades que ha desarrollado la Oficina, la cantidad de redes que ha tejido o de apoyo a redes en el exterior, de españoles fuera o de empresas,

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME EN POSITIVO

10:37 en los planes para el año siguiente, que en realidad es una especie de..... (13390:13590) - D 10: 10- Carmen González

en los planes para el año siguiente, que en realidad es una especie de memoria del año anterior, pues hay muchísimas referencias al RIE porque son la principal fuente de información continua que tienen

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME EN POSITIVO

10:38 eso sí se está haciendo mucho mejor que antes. Además, antes no había..... (15971:16126) - D 10: 10- Carmen González

eso sí se está haciendo mucho mejor que antes. Además, antes no había nadie que intentara transmitir esto a los ministerios, la importancia de esos rankings

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Acciones

10:39 tener una buena imagen internacional es muy importante para un país (971:1037) - D 10: 10- Carmen González

tener una buena imagen internacional es muy importante para un país

3 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Imagen / ● MP EN POSITIVO

10:40 la verdad es que la Oficina ha hecho muchísimas cosas (10332:10384) - D 10: 10- Carmen González

la verdad es que la Oficina ha hecho muchísimas cosas

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME EN POSITIVO

10:41 que se aseguraran que la información que salía de esos ministerios hac..... (15683:15961) - D 10: 10- Carmen González

que se aseguraran que la información que salía de esos ministerios hacia allí estuviera en tiempo, fuera completa, fuera verídica, de forma que los aspectos positivos, o todos, de la realidad española se recogieran mucho mejor en esos rankings y yo creo que ahí sí se ha avanzado

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Gobierno y Admon. / ● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Acciones

9.2.11. Informe de códigos y citas de D. Juan Francisco Rivero Domínguez

Informe de citas

Citas seleccionadas (49)

11:1 Marca país es lo que tiene en la mente cualquier ciudadano del mundo (83:150) - D 11: 11- Francisco Rivero

Marca país es lo que tiene en la mente cualquier ciudadano del mundo

3 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Percepciones / ● MP NEUTRO

11:2 esa aproximación que se acerca a la mente del posible usuario del turi..... (272:368) - D 11: 11- Francisco Rivero

esa aproximación que se acerca a la mente del posible usuario del turismo es lo que es marca país

4 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Percepciones / ● MP CONCEPTO_Turismo / ● MP NEUTRO

11:3 Es la idea que uno tiene de un país, eso es la idea que yo tengo de ma..... (710:788) - D 11: 11- Francisco Rivero

Es la idea que uno tiene de un país, eso es la idea que yo tengo de marca país.

3 Códigos:

● MP CONCEPTO / ● MP CONCEPTO_Percepciones / ● MP NEUTRO

11:4 Es importantísima porque es capaz de captar la atención del consumidor..... (874:1051) - D 11: 11- Francisco Rivero

Es importantísima porque es capaz de captar la atención del consumidor, vamos a decir una palabra genérica, el consumidor, para adquirir productos, bienes y productos de ese país

3 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Empresas / ● MP EN POSITIVO

11:5 Nosotros tenemos marca, o Marca España tiene marca de país cultural y..... (1055:1283) - D 11: 11- Francisco Rivero

Nosotros tenemos marca, o Marca España tiene marca de país cultural y de país de turismo, y otros tienen otras marcas distintas, industriales, de servicios, agrícolas, etc. La nuestra se basa en esos dos, en cultura y en turismo.

4 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Cultura / ● ME VALORES_Turismo

11:6 En el deseo de conocerlo, en el deseo de pasarlo bien. (1349:1402) - D 11: 11- Francisco Rivero

En el deseo de conocerlo, en el deseo de pasarlo bien.

3 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Turismo / ● MP EN POSITIVO

11:7 Es buenísimo tener una buena marca país para el turismo. Porque quiero..... (1978:2150) - D 11: 11- Francisco Rivero

Es buenísimo tener una buena marca país para el turismo. Porque quiero conocer ese país, o quiero recordar o quiero volver a pasar lo bien que disfruté las vacaciones ¿no?

3 Códigos:

● MP BENEFICIOS / ● MP BENEFICIOS_Turismo / ● MP EN POSITIVO

11:8 España, por si no lo sabes, es el primer país del mundo con mayor comp..... (2307:2655) - D 11: 11- Francisco Rivero

España, por si no lo sabes, es el primer país del mundo con mayor competencia turística. Somos el segundo en visitantes, primero es Francia, el segundo país del mundo en capacidad de ingresos, primero es Estados Unidos. El primero del mundo desde hace cuatro años en competitividad turística, por encima de Francia, de Inglaterra, de Estados Unidos...

5 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Posición / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Turismo

11:9 Entonces, es decir, que somos, tenemos una buena infraestructura gener..... (2995:3145) - D 11: 11- Francisco Rivero

Entonces, es decir, que somos, tenemos una buena infraestructura general, eso supone un deseo, y seguridad, un deseo del ciudadano de venir a este país

5 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS / ● ME RANKINGS_Posición / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Turismo

**11:10 No, no, no, sin duda el turismo es un factor importante de marca país.....
(3474:3551) - D 11: 11- Francisco Rivero**

No, no, no, sin duda el turismo es un factor importante de marca país España.

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Turismo / ● ME EN POSITIVO

**11:11 Un austríaco, un australiano o un canadiense, por decir tres partes de.....
(3552:3979) - D 11: 11- Francisco Rivero**

Un austríaco, un australiano o un canadiense, por decir tres partes del mundo distinto, tienen una idea de España como país, hemos dicho, de dos facetas, de gran cultura, de gran historia, la generación occidental se ganó a un continente gracias a España y a otras partes del mundo, evidentemente, como pueden ser África o Asia, pero principalmente América, y ahí evidentemente tiene un gran valor histórico la cultura española.

6 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Variables por zona / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Cultura
/ ● ME VALORES_Historia

**11:12 Si a eso le añadimos el buen clima, la gastronomía, la simpatía de los.....
(3981:4189) - D 11: 11- Francisco Rivero**

Si a eso le añadimos el buen clima, la gastronomía, la simpatía de los ciudadanos españoles, somos empáticos, empatizamos con la gente, pues el ciudadano que quiera venir a España o que repita estará encantado

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Calidad de Vida

**11:13 Se informa principalmente hoy con las redes sociales, pero también con.....
(4492:4717) - D 11: 11- Francisco Rivero**

Se informa principalmente hoy con las redes sociales, pero también con los medios de comunicación clásico, la prensa, la radio, las agencias menos porque van a los profesionales, la televisión, las revistas especializadas o no

4 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redés Sociales / ● MP NEUTRO

**11:14 Turespaña por ejemplo tiene una página web que es spain.info, que info.....
(5009:5176) - D 11: 11- Francisco Rivero**

Turespaña por ejemplo tiene una página web que es spain.info, que informa muy bien en general de la situación de España, en cuanto a actividades turísticas, en general.

5 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Turismo / ● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Internet / ● ME EN POSITIVO

11:15 creo que es importantísimo que las redes sociales trabajen para captar..... (6510:6669) - D 11: 11- Francisco Rivero

creo que es importantísimo que las redes sociales trabajen para captar un mayor número, digamos, de ciudadanos deseosos de venir a España en el sector turístico

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Beneficios Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP COMUNICACIÓN_Redres Sociales / ● MP EN POSITIVO

11:16 Lo que se llaman ahora las fake news, las falsas noticias, y haberlas..... (6684:6759) - D 11: 11- Francisco Rivero

Lo que se llaman ahora las fake news, las falsas noticias, y haberlas haylas

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Problemas Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Redres Sociales / ● MP EN NEGATIVO

11:17 ahí hay unas falsas noticias que pueden, entre comillas, envenenar la..... (6958:7111) - D 11: 11- Francisco Rivero

ahí hay unas falsas noticias que pueden, entre comillas, envenenar la situación del ciudadano que quiera venir a España, y eso evidentemente no es bueno.

5 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Internet / ● ME COMUNICACIÓN_Problemas de Internet y RRSS / ● ME COMUNICACIÓN_Redres Sociales / ● ME EN NEGATIVO

11:18 Beneficiar se beneficia, indudablemente. Es decir, yo soy partidario,..... (7892:8007) - D 11: 11- Francisco Rivero

Beneficiar se beneficia, indudablemente. Es decir, yo soy partidario, como periodista, de tener información directa.

5 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Beneficios Internet y RRSS / ● MP COMUNICACIÓN_Internet / ● MP COMUNICACIÓN_Redres Sociales / ● MP EN POSITIVO

11:19 La necesitaba mucho antes. La necesitaba mucho antes (8739:8790) - D 11: 11- Francisco Rivero

La necesitaba mucho antes. La necesitaba mucho antes

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME EN NEGATIVO

11:20 España tiene tal potencia, es tan fuerte su marca, que es capaz de ocu..... (9065:9323) - D 11: 11- Francisco Rivero

España tiene tal potencia, es tan fuerte su marca, que es capaz de ocultar realmente otras marcas. Me explico. Si un ciudadano, no sé, búlgaro pasa sus vacaciones entre Austria y España, él dice España, porque España tiene una gran fuerza en asomarte al mundo

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Imagen de España

11:21 Marca España, yo creo que con cierto retraso, debía haberse hecho much..... (9467:9543) - D 11: 11- Francisco Rivero

Marca España, yo creo que con cierto retraso, debía haberse hecho mucho antes

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Origen / ● ME EN NEGATIVO

11:22 La imagen de España es buena, en conjunto. Muy buena. (9729:9782) - D 11: 11- Francisco Rivero

La imagen de España es buena, en conjunto. Muy buena.

3 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Imagen de España

11:23 Los españoles no apreciamos lo nuestro, ni apreciamos nuestra historia..... (9856:10121) - D 11: 11- Francisco Rivero

Los españoles no apreciamos lo nuestro, ni apreciamos nuestra historia, ni apreciamos lo bueno que tenemos. ¿Que tenemos cosas malas? Por supuesto. Y en lo individual también. Tenemos cosas malas y tenemos cosas buenas. Pero no sabemos apreciar lo bueno en conjunto.

5 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Españoles / ● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima

11:24 No valoramos lo nuestro y tenemos verdaderas personalidades mundiales (10469:10537) - D 11: 11- Francisco Rivero

No valoramos lo nuestro y tenemos verdaderas personalidades mundiales

5 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Españoles / ● ME EN NEGATIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima

11:25 Es un país agradable, abierto, simpático, de una gran cultura, de una..... (10124:10252) - D 11: 11- Francisco Rivero

Es un país agradable, abierto, simpático, de una gran cultura, de una gran historia, con premios mundiales en cualquier aspecto...

4 Códigos:

● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Calidad de Vida / ● ME VALORES_Cultura

11:26 Tenemos la imagen gracias al turismo que se conoce, pues los grandes d..... (10802:11066) - D 11: 11- Francisco Rivero

Tenemos la imagen gracias al turismo que se conoce, pues los grandes destinos turísticos como Marbella, Mallorca, Canarias, Madrid, La Costa Brava... Por decir los grandes. Y otros más pequeños, llámese Salamanca, La Coruña, Sevilla o yo qué sé, Jerez de la Frontera.

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Turismo / ● ME EN POSITIVO

11:27 tenemos una buena imagen y el turismo ha servido muy bien a apoyar esa..... (11078:11206) - D 11: 11- Francisco Rivero

tenemos una buena imagen y el turismo ha servido muy bien a apoyar esa buena imagen. Ha sido un referente de un empuje altísimo.

5 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Turismo / ● ME EN POSITIVO / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Imagen de España

11:28 El turismo como imagen ante 82 millones de visitantes que tuvimos el a..... (11295:11556) - D 11: 11- Francisco Rivero

El turismo como imagen ante 82 millones de visitantes que tuvimos el año pasado es básico. Entonces, quiero decir que, evidentemente, un ciudadano normal y corriente de Europa, que es nuestro principal mercado, se fija en el campo del turismo para aquí a España.

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Turismo / ● ME EN POSITIVO

**11:29 Yo creo que hay que valorar todavía más, creo que hay que meter en la.....
(13145:13379) - D 11: 11- Francisco Rivero**

Yo creo que hay que valorar todavía más, creo que hay que meter en la mentalidad de cada ciudadano español la importancia que tiene España a lo largo de la historia en sí misma, en la cultura, en la gastronomía y en todo lo que hacemos

7 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Españoles / ● ME EN POSITIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Historia

**11:31 Creo que había todavía que hacer más énfasis en cuando se haga el desa.....
(13524:13730) - D 11: 11- Francisco Rivero**

Creo que había todavía que hacer más énfasis en cuando se haga el desarrollo de cualquier plan turístico de promoción turística, y lo mismo que puede hacer Marca España en otros sitios que no son turísticos.

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_ACME / ● ME AGENTES_Turismo / ● ME EN NEGATIVO

**11:32 a través de Marca España, no tanto a través del turismo, porque taiwan.....
(13942:14256) - D 11: 11- Francisco Rivero**

a través de Marca España, no tanto a través del turismo, porque taiwaneses no creo que vengan muchos a España, pues hay que hacer énfasis en ese aspecto, en promover lo nuestro, promover un turismo por parte de Marca España y por parte de Turespaña promover en conjunto otros aspectos digamos de la cultura española

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Colaboraciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_ACME / ● ME AGENTES_Turismo / ● ME EN POSITIVO

**11:33 evidentemente con las redes sociales, uno, escribes un tuit y puede le.....
(14947:15365) - D 11: 11- Francisco Rivero**

evidentemente con las redes sociales, uno, escribes un tuit y puede leerse en Corea y en Uruguay al mismo tiempo. Bueno, por diferencia horaria, pero vamos, que si uno pone un tuit a las cinco de la tarde, a lo mejor lo leen allí a las 11 de la noche y en Uruguay lo leen a las 10 de la mañana. Pero un tuit que diga "Venga usted a España que es maravilloso" lo puede leer el ciudadano coreano y el comerciante uruguayo

5 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Beneficios de Internet y RRSS / ● ME COMUNICACIÓN_Redes Sociales / ● ME COMUNICACIÓN_Twitter / ● ME EN POSITIVO

**11:34 Pues delimitar la importancia, digamos, de los conocimientos de la cul.....
(15512:15670) - D 11: 11- Francisco Rivero**

Pues delimitar la importancia, digamos, de los conocimientos de la cultura en general española en el campo del turismo. Es decir, el turismo son el sol y playa

5 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Turismo / ● ME EN POSITIVO

**11:35 Ese patrimonio mundial, que somos el tercero del mundo, China, Italia.....
(15842:16070) - D 11: 11- Francisco Rivero**

Ese patrimonio mundial, que somos el tercero del mundo, China, Italia y España. 193 países en el mundo. En una cola de 193 personas, somos el tercero. Pues eso precisamente son potencialidades que aporta Marca España a Turespaña.

7 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Turismo / ● ME EN POSITIVO / ● ME RANKINGS
/ ● ME RANKINGS_Posición

**11:36 Lógicamente la labor de Carlos Espinosa de los Monteros como primer Al.....
(16204:16340) - D 11: 11- Francisco Rivero**

Lógicamente la labor de Carlos Espinosa de los Monteros como primer Alto Comisionado creo que lo ha hecho muy bien. Nueve o nueve y medio

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Figura de Carlos Espinosa / ● ME EN POSITIVO

**11:37 ha sido tan voluntarioso que no ha cobrado dinero por ello (16450:16507) -
D 11: 11- Francisco Rivero**

ha sido tan voluntarioso que no ha cobrado dinero por ello

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Figura de Carlos Espinosa / ● ME EN NEGATIVO

**11:38 Pues buena, en el conjunto. Porque lo han hecho así a través, digamos.....
(16908:17218) - D 11: 11- Francisco Rivero**

Pues buena, en el conjunto. Porque lo han hecho así a través, digamos de la comunicación de prensa, normal y corriente, en agencias, en periódicos, en radio y televisión, en redes sociales y al mismo tiempo, eso, transmitido a las portavocías de las embajadas de España en el extranjero, lo han hecho soberbio.

5 Códigos:

● ME COMUNICACIÓN / ● ME COMUNICACIÓN_Internet / ● ME COMUNICACIÓN_Redés Sociales / ● ME COMUNICACIÓN_Valiación / ● ME EN POSITIVO

11:39 El turismo lo hacen los profesionales del sector turístico. Empresario..... (17835:18048) - D 11: 11- Francisco Rivero

El turismo lo hacen los profesionales del sector turístico. Empresarios y trabajadores. ¿Y qué tienen que hacer las instituciones como pueden ser Turespaña o pueda ser Marca España? Apoyar a los portavoces reales.

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME AGENTES / ● ME AGENTES_ACME / ● ME AGENTES_Turismo / ● ME EN POSITIVO

11:40 ¿Y cuál es la función de Turespaña? Promover el destino España. Y la p..... (18150:18277) - D 11: 11- Francisco Rivero

¿Y cuál es la función de Turespaña? Promover el destino España. Y la promoción de Marca España es promover la imagen de España.

4 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_ACME / ● ME AGENTES_Turismo / ● ME EN POSITIVO

11:41 Yo creo que la labor que han hecho y harán será magnífica, porque es u..... (19389:19521) - D 11: 11- Francisco Rivero

Yo creo que la labor que han hecho y harán será magnífica, porque es una labor preciosa, trabajar para potenciar la imagen de España.

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valiación / ● ME EN POSITIVO / ● ME ESPAÑA GLOBAL

11:42 queramos a nuestro país, promocionemos a nuestro país, creo que España..... (20531:20829) - D 11: 11- Francisco Rivero

queramos a nuestro país, promocionemos a nuestro país, creo que España lo sigue necesitando, porque la labor de buena imagen de España la hacemos todos. Desde el jefe de Estado, que ayer recibió un premio mundial de la abogacía hasta el conserje de un hotel de tres estrellas. Todos somos necesarios

7 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Trabajo Conjunto / ● ME BENEFICIOS / ● ME BENEFICIOS_Imagen de España / ● ME EN POSITIVO / ● ME PERCEPCIONES / ● ME PERCEPCIONES_Autoestima

**11:43 los medios de comunicación general son básicos a la hora de construir.....
(4730:4809) - D 11: 11- Francisco Rivero**

los medios de comunicación general son básicos a la hora de construir marca país

3 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_MMCC / ● MP EN POSITIVO

**11:44 Básica. El ciudadano que esté fuera del país, ¿cómo se informa? (4428:4490)
- D 11: 11- Francisco Rivero**

Básica. El ciudadano que esté fuera del país, ¿cómo se informa?

3 Códigos:

● MP COMUNICACIÓN / ● MP COMUNICACIÓN_Importancia / ● MP EN POSITIVO

**11:45 El turismo, por regla general, es positivo. Capta digamos a la ciudadana.....
(7225:7319) - D 11: 11- Francisco Rivero**

El turismo, por regla general, es positivo. Capta digamos a la ciudadanía que quiere lo mejor.

3 Códigos:

● MP AGENTES / ● MP AGENTES_Turismo / ● MP EN POSITIVO

**11:46 sin haberse creado hace años esa institución que se llama Marca España.....
(19553:19698) - D 11: 11- Francisco Rivero**

sin haberse creado hace años esa institución que se llama Marca España o España Global, como se llame es lo de menos, ya España tenía buena imagen

6 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO / ● ME ESPAÑA GLOBAL / ● ME VALORES / ● ME VALORES_Imagen de España

**11:47 Y la imagen de España la hacemos todos. Todos somos todos (19701:19757)
- D 11: 11- Francisco Rivero**

Y la imagen de España la hacemos todos. Todos somos todos

3 Códigos:

● ME AGENTES / ● ME AGENTES_Trabajo Conjunto / ● ME EN POSITIVO

**11:48 ha sabido captar la experiencia de otras marcas de otros países (9559:9621)
- D 11: 11- Francisco Rivero**

ha sabido captar la experiencia de otras marcas de otros países

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

**11:49 Sí. Sí. Indudablemente. ¿Por qué? Porque las estrategias que se hacen.....
(12382:12529) - D 11: 11- Francisco Rivero**

Sí. Sí. Indudablemente. ¿Por qué? Porque las estrategias que se hacen siempre se saca en un 99% la parte positiva. Es que hay que vender lo positivo

4 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Acciones / ● ME ACME_Valoración / ● ME EN POSITIVO

**11:50 eso ha hecho que, evidentemente, no tenga el equipo suficiente para de.....
(16523:16625) - D 11: 11- Francisco Rivero**

eso ha hecho que, evidentemente, no tenga el equipo suficiente para desarrollar aún más la Marca España

3 Códigos:

● ME ACME / ● ME ACME_Presupuesto / ● ME EN NEGATIVO

9.3. ANEXO III: LIBROS DE CÓDIGOS DEL ANÁLISIS DE CONTENIDO

9.3.1. Libro de códigos del análisis de contenido de Facebook

- **Post:**
 - Captura: se presentará una captura de pantalla del post.
 - Enlace: se incluirá el enlace al post.
- **Datos anagráficos:**
 - Fecha: se presentará la fecha de la publicación.
- **Datos cuantitativos:**
 - Número de Me Gusta: se presentará el número de Me Gusta del post analizado.
 - Número de Me Encanta: se presentará el número de Me Encanta del post analizado.
 - Número de Me Entristece: se presentará el número de Me Entristece del post analizado.
 - Número de Me Divierte: se presentará el número de Me Divierte del post analizado.
 - Número de Me Asombra: se presentará el número de Me Asombra del post analizado.
 - Número de Me Enfada: se presentará el número de Me Enfada del post analizado.
 - Número de comentarios: se presentará el número de comentarios del post analizado.
 - Número de veces que se ha compartido: se presentará el número de veces que se ha compartido el post analizado.
 - Número de reproducciones: se presentará el número de reproducciones del post analizado, en el caso de que contenga material en vídeo.
- **Elementos formales:**
 - Presencia de material audiovisual:
 1. Sí.
 2. No.
 - Número de imágenes: se presentará el número de imágenes añadidas en el post, en el caso de que las hubiere.
 - Presencia de hiperenlaces:
 1. Sí.
 2. No.
 - Presencia de etiquetas:
 1. Sí.
 2. No.
 - Presencia de menciones:
 1. Sí.

2. No.

- **Elementos cualitativos:**

- Tipo de incorporación de material audiovisual:
 1. Adjunto proactivamente.
 2. Presencia a través de un hiperenlace.
 3. A través de otra publicación compartida.
 4. No se aplica.
 5. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
- Tipología de material audiovisual:
 1. Imagen.
 2. Vídeo.
 3. GIF.
 4. Otros.
 5. No se aplica.
 6. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
- Mención Personal:
 1. Marca España.
 2. Miembro de Marca España.
 3. Gobierno o Administración Pública.
 4. Institución pública nacional.
 5. Empresa española.
 6. Asociación/organización nacional no pública.
 7. Perfil/Organizador de evento o acto.
 8. Organismo público internacional.
 9. Organismo privado internacional.
 10. Responsable de ranking de medición.
 11. Medio de Comunicación.
 12. Personalidad de renombre.
 13. Otros
 14. No se aplica.
 15. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
- Etiquetas utilizadas:
 1. Lema de Marca España.
 2. Valor de Marca España.
 3. Campaña 'Somos' de Marca España
 4. Palabra a destacar.
 5. Localización geográfica.
 6. Seguimiento de acto o evento.

7. Siglas.
 8. Conmemoración.
 9. Otros.
 10. No se aplica.
 11. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
- Propiedad del hiperenlace:
 1. Marca España.
 2. Gobierno o Administración Pública.
 3. Institución pública nacional.
 4. Empresa española.
 5. Asociación/organización nacional no pública.
 6. Perfil/Organizador de evento o acto.
 7. Organismo público internacional.
 8. Organismo privado internacional.
 9. Responsable de ranking de medición.
 10. Medio de Comunicación.
 11. Otros.
 12. No se aplica.
 13. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
- **Tipología de contenido:**
 - Función del lenguaje:
 1. Informativa: cuando el mensaje busca informar de unos hechos. Noticias, crónicas o reportajes.
 2. Expresiva: cuando el mensaje presenta una actitud o emoción hacia unos hechos. Entrevistas y declaraciones.
 3. Conativa: cuando el mensaje busca un cambio o una respuesta por parte del receptor.
 4. Fática: cuando el mensaje busca comprobar si el canal de comunicación funciona.
 5. Poética: cuando se busca la belleza del mensaje.
 6. Metalingüística: cuando se hace referencia al código o canal utilizado o se busca aclarar un concepto.
 7. No se aplica.
 8. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
 - Acción presentada:
 1. Presentar trabajo del ACME.
 2. Promoción de España.
 3. Presentación de caso de éxito.

4. Seguimiento de un evento/acto.
 5. Presentación de resultados/datos.
 6. Información de agenda/servicio.
 7. Entrevista a personalidad.
 8. Presentar posición en rankings.
 9. Felicitación/Conmemoración.
 10. Otros.
 11. No se aplica.
 12. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
- Agente de Marca España: se detallará quién aparece como agente impulsor de la Marca España.
 1. ACME.
 2. Casa Real.
 3. Cultura.
 4. Deporte.
 5. Economía.
 6. Educación.
 7. Empresas.
 8. Investigación.
 9. Españoles.
 10. Gobierno y Admón.
 11. Medios de Comunicación.
 12. Política.
 13. Sanidad.
 14. Trabajo conjunto.
 15. Turismo.
 16. Otros.
 17. No se aplica.
 18. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
 - Valor de Marca España: se detallará el valor o valores que se potencian con la unidad comunicativa.
 1. Calidad de productos y servicios.
 2. Calidad de vida.
 3. Cultura: Arte, Gastronomía, Lengua y Patrimonio.
 4. Deporte.
 5. Diversidad.
 6. Economía.
 7. Historia.
 8. Igualdad de género.

9. Imagen de España.
 10. Innovación: Ciencia, Salud, Tecnologías, Industria Avanzada, Sostenibilidad.
 11. Posición geográfica.
 12. Seguridad.
 13. Solidaridad.
 14. Talento.
 15. Turismo.
 16. Otros.
 17. No se aplica.
 18. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados
- Beneficio de Marca España: se detallará a quién beneficia la unidad comunicativa.
 1. Atracción de talento.
 2. Cultura.
 3. Deporte.
 4. Economía.
 5. Empresas.
 6. Estado del Bienestar.
 7. General.
 8. Imagen de España.
 9. Política.
 10. Rankings.
 11. Sanidad.
 12. Sector de la investigación.
 13. Sector educativo.
 14. Tecnología.
 15. Turismo.
 16. Otros.
 17. No se aplica
 18. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.

9.3.2. Libro de códigos del análisis de contenido de Twitter

- **Tuit:**
 - Captura: se presentará una captura de pantalla del tuit.
 - Enlace: se incluirá el enlace al tuit.
- **Datos anagráficos:**
 - Tipología del tuit:
 1. Tuit proactivo: cuando se trate de un tuit enviado por iniciativa de la cuenta.
 2. Respuesta: cuando se trate de un tuit enviado para responder directamente a otro mensaje de otro perfil.
 3. Hilo: cuando se enlacen tuits proactivos, respondiéndose a sí mismo.
 4. Encuesta: cuando, pese a tratarse de un post proactivo, incluya la posibilidad de hacer una pregunta a los seguidores de la cuenta.
 5. Retuit: cuando se trate de un retuit a otra cuenta.
 6. No se aplica.
 7. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
 - Cuenta que lo publica:
 1. Marca España.
 2. Miembro de Marca España.
 3. Gobierno o Administración Pública.
 4. Institución pública nacional.
 5. Empresa española.
 6. Asociación/organización nacional no pública.
 7. Perfil/Organizador de evento o acto.
 8. Organismo público internacional.
 9. Organismo privado internacional.
 10. Responsable de ranking de medición.
 11. Medio de Comunicación.
 12. Personalidad de renombre.
 13. Otros.
 14. No se aplica.
 15. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
 - Fecha: se presentará la fecha de la publicación.
 - Hora: se presentará la hora de la publicación.
- **Datos cuantitativos:**
 - Número de retuits: se presentará el número de retuits del tuit analizado.
 - Número de Me gustas: se presentará el número de Me Gustas con los que cuenta el tuit analizado.

- Número de respuestas: se presentará el número de respuestas con las que cuenta el tuit analizado.
- **Elementos formales:**
 - Presencia de material audiovisual:
 1. Sí.
 2. No.
 - Número de imágenes: se presentará el número de imágenes que incluye el tuit, en el caso de que las hubiere.
 - Presencia de hiperenlaces:
 1. Sí.
 2. No.
 - Presencia de etiquetas:
 1. Sí.
 2. No.
 - Presencia de menciones:
 1. Sí.
 2. No.
- **Elementos cualitativos:**
 - Tipo de incorporación de material audiovisual:
 1. Adjunto proactivamente.
 2. Presencia a través de un hiperenlace.
 3. A través de otra publicación compartida.
 4. No se aplica.
 5. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
 - Tipología de material audiovisual:
 1. Imagen.
 2. Vídeo.
 3. GIF.
 4. Otros.
 5. No se aplica.
 6. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
 - Mención Personal:
 1. Marca España.
 2. Miembro de Marca España.
 3. Gobierno o Administración Pública.
 4. Institución pública nacional.
 5. Empresa española.
 6. Asociación/organización nacional no pública.
 7. Perfil/Organizador de evento o acto.

8. Organismo público internacional.
 9. Organismo privado internacional.
 10. Responsable de ranking de medición.
 11. Medio de Comunicación.
 12. Personalidad de renombre.
 13. Otros
 14. No se aplica.
 15. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
- Etiquetas utilizadas:
 1. Lema de Marca España.
 2. Valor de Marca España.
 3. Campaña 'Somos' de Marca España.
 4. Palabra a destacar.
 5. Localización geográfica.
 6. Seguimiento de acto o evento.
 7. Siglas.
 8. Conmemoración.
 9. Otros.
 10. No se aplica.
 11. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
 - Propiedad del hiperenlace:
 1. Marca España.
 2. Gobierno o Administración Pública.
 3. Institución pública nacional.
 4. Empresa española.
 5. Asociación/organización nacional no pública.
 6. Perfil/Organizador de evento o acto.
 7. Organismo público internacional.
 8. Organismo privado internacional.
 9. Responsable de ranking de medición.
 10. Medio de Comunicación.
 11. Otros.
 12. No se aplica.
 13. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
- **Tipología de contenido:**
 - Función del lenguaje:
 1. Informativa: cuando el mensaje busca informar de unos hechos. Noticias, crónicas o reportajes.

2. Expresiva: cuando el mensaje presenta una actitud o emoción hacia unos hechos. Entrevistas y declaraciones.
 3. Conativa: cuando el mensaje busca un cambio o una respuesta por parte del receptor.
 4. Fática: cuando el mensaje busca comprobar si el canal de comunicación funciona.
 5. Poética: cuando se busca la belleza del mensaje.
 6. Metalingüística: cuando se hace referencia al código o canal utilizado o se busca aclarar un concepto.
 7. No se aplica.
 8. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
- Acción presentada:
 1. Presentar trabajo del ACME.
 2. Promoción de España.
 3. Presentación de caso de éxito.
 4. Seguimiento de un evento/acto.
 5. Presentación de resultados/datos.
 6. Información de agenda/servicio.
 7. Entrevista a personalidad.
 8. Presentar posición en rankings.
 9. Felicitación/Conmemoración.
 10. Otros.
 11. No se aplica.
 12. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
 - Agente de Marca España: se detallará quién aparece como agente impulsor de la Marca España.
 1. ACME.
 2. Casa Real.
 3. Cultura.
 4. Deporte.
 5. Economía.
 6. Educación.
 7. Empresas.
 8. Investigación.
 9. Españoles.
 10. Gobierno y Admón.
 11. Medios de Comunicación.
 12. Política.
 13. Sanidad.

14. Trabajo conjunto.
 15. Turismo.
 16. Otros.
 17. No se aplica.
 18. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
- Valor de Marca España: se detallará el valor o valores que se potencian con la unidad comunicativa.
 1. Calidad de productos y servicios.
 2. Calidad de vida.
 3. Cultura: Arte, Gastronomía, Lengua y Patrimonio.
 4. Deporte.
 5. Diversidad.
 6. Economía.
 7. Historia.
 8. Igualdad de género.
 9. Imagen de España.
 10. Innovación: Ciencia, Salud, Tecnologías, Industria Avanzada, Sostenibilidad.
 11. Posición geográfica.
 12. Seguridad.
 13. Solidaridad.
 14. Talento.
 15. Turismo.
 16. Otros.
 17. No se aplica.
 18. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados
 - Beneficio de Marca España: se detallará a quién beneficia la unidad comunicativa.
 1. Atracción de talento.
 2. Cultura.
 3. Deporte.
 4. Economía.
 5. Empresas.
 6. Estado del Bienestar.
 7. General.
 8. Imagen de España.
 9. Política.
 10. Rankings.
 11. Sanidad.

12. Sector de la investigación.
13. Sector educativo.
14. Tecnología.
15. Turismo.
16. Otros.
17. No se aplica.
18. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.

9.3.3. Libro de códigos del análisis de contenido de YouTube

- **Vídeo:**
 - Captura: se presentará una captura de pantalla del vídeo.
 - Enlace: se incluirá el enlace al vídeo.
 - Título: se incluirá el título del vídeo.
- **Datos anagráficos:**
 - Fecha de publicación: se presentará la fecha de la publicación.
- **Datos cuantitativos:**
 - Duración del vídeo: se presentarán los minutos y segundos que dura el vídeo.
 - Número de reproducciones: se presentará el número de reproducciones del vídeo analizado.
 - Número de Me Gusta: se presentará el número de Me Gustas con los que cuenta el vídeo analizado.
 - Número de No Me Gusta: se presentará el número de No Me Gustas con los que cuenta el vídeo analizado.
 - Número de comentarios: se presentará el número de comentarios con los que cuenta el vídeo analizado.
- **Elementos formales:**
 - Existencia de descripción:
 1. Sí.
 2. No.
 - Existencia de etiquetas:
 1. Sí.
 2. No.
 - Existencia de locución:
 1. Sí.
 2. No.
 - Existencia de música:
 1. Sí.
 2. No.
 - Existencia de rótulos:
 1. Sí.
 2. No.
 - Existencia de subtítulos:
 1. Sí.
 2. No.
 - Existencia de categorías:
 1. Sí.
 2. No.
 - Existencia de hiperenlaces:

1. Sí.
 2. No.
- Calidad de reproducción máxima:
 1. 1080p HD.
 2. 720p HD.
 3. 480p.
 4. 360p.
 5. 240p.
 6. 144p.
 7. No se aplica.
 8. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
 - **Elementos cualitativos del vídeo:**
 - Idioma utilizado:
 1. Español.
 2. Inglés.
 3. Otro.
 4. No se aplica.
 5. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
 - Descripción detallada: cuando explique el contenido del vídeo.
 1. Sí.
 2. No.
 3. No se aplica.
 4. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
 - Música detallada: cuando especifiquen la canción y el autor.
 1. Sí.
 2. No.
 3. No se aplica.
 4. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
 - Categoría del contenido: extraídos de las opciones que YouTube da a los usuarios para clasificar los vídeos que se suben a la plataforma.
 1. Cine y animación.
 2. Motor.
 3. Música.
 4. Mascotas y animales.
 5. Deportes.
 6. Viajes y eventos.
 7. Videojuegos.

8. Gente y blogs.
 9. Comedia.
 10. Entretenimiento.
 11. Noticias y política.
 12. Consejos y estilo.
 13. Formación.
 14. Ciencia y tecnología.
 15. ONG y activismo.
 16. Otros.
 17. No se aplica.
 18. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
- Propiedad del hiperenlace:
 1. Marca España.
 2. Gobierno o Administración Pública.
 3. Institución pública nacional.
 4. Empresa española.
 5. Asociación/organización nacional no pública.
 6. Perfil/Organizador de evento o acto.
 7. Organismo público internacional.
 8. Organismo privado internacional.
 9. Responsable de ranking de medición.
 10. Medio de Comunicación.
 11. Otros.
 12. No se aplica.
 13. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
 - Etiquetas utilizadas:
 1. Lema de Marca España.
 2. Valor de Marca España.
 3. Campaña 'Somos' de Marca España.
 4. Palabra a destacar.
 5. Localización geográfica.
 6. Seguimiento de acto o evento.
 7. Siglas.
 8. Conmemoración.
 9. Otros.
 10. No se aplica.
 11. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.

- **Tipología de contenido:**

- Función del lenguaje:
 1. Informativa: cuando el mensaje busca informar de unos hechos. Noticias, crónicas o reportajes.
 2. Expresiva: cuando el mensaje presenta una actitud o emoción hacia unos hechos. Entrevistas y declaraciones.
 3. Conativa: cuando el mensaje busca un cambio o una respuesta por parte del receptor.
 4. Fática: cuando el mensaje busca comprobar si el canal de comunicación funciona.
 5. Poética: cuando se busca la belleza del mensaje.
 6. Metalingüística: cuando se hace referencia al código o canal utilizado o se busca aclarar un concepto.
 7. No se aplica.
 8. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
- Acción presentada:
 1. Presentar trabajo del ACME.
 2. Promoción de España.
 3. Presentación de caso de éxito.
 4. Seguimiento de un evento/acto.
 5. Presentación de resultados/datos.
 6. Información de agenda/servicio.
 7. Entrevista a personalidad.
 8. Presentar posición en rankings.
 9. Felicitación/Conmemoración.
 10. Otros.
 11. No se aplica.
 12. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
- Agente de Marca España: se detallará quién aparece como agente impulsor de la Marca España.
 1. ACME.
 2. Casa Real.
 3. Cultura.
 4. Deporte.
 5. Economía.
 6. Educación.
 7. Empresas.
 8. Investigación.
 9. Españoles.
 10. Gobierno y Admón.

11. Medios de Comunicación.
 12. Política.
 13. Sanidad.
 14. Trabajo conjunto.
 15. Turismo.
 16. Otros.
 17. No se aplica.
 18. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.
- Valor de Marca España: se detallará el valor o valores que se potencian con la unidad comunicativa.
 1. Calidad de productos y servicios.
 2. Calidad de vida.
 3. Cultura: Arte, Gastronomía, Lengua y Patrimonio.
 4. Deporte.
 5. Diversidad.
 6. Economía.
 7. Historia.
 8. Igualdad de género.
 9. Imagen de España.
 10. Innovación: Ciencia, Salud, Tecnologías, Industria Avanzada, Sostenibilidad.
 11. Posición geográfica.
 12. Seguridad.
 13. Solidaridad.
 14. Talento.
 15. Turismo.
 16. Otros.
 17. No se aplica.
 18. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados
 - Beneficio de Marca España: se detallará a quién beneficia la unidad comunicativa.
 1. Atracción de talento.
 2. Cultura.
 3. Deporte.
 4. Economía.
 5. Empresas.
 6. Estado del Bienestar.
 7. General.
 8. Imagen de España.

9. Política.
10. Rankings.
11. Sanidad.
12. Sector de la investigación.
13. Sector educativo.
14. Tecnología.
15. Turismo.
16. Otros.
17. No se aplica.
18. No se puede codificar: cuando no sea posible clasificarlo dentro de los distintos apartados señalados.

9.4. ANEXO IV: DATOS BRUTOS DEL ANÁLISIS DE CONTENIDO

9.4.1. Datos brutos del perfil en Facebook de Marca España

		Enero de 2018			Febrero de 2018			Marzo de 2018			Abril de 2018			
Datos anagráficos	Fecha de publicación	Disponible en Tabla 24.			Disponible en Tabla 25.			Disponible en Tabla 26.			Disponible en Tabla 27.			
Datos cuantitativos	Nº de Me Gusta	4.509			3.095			2.096			1.672			
	Nº de Me Encanta	834			547			301			245			
	Nº de Me Entristece	0			1			0			0			
	Nº de Me Divierte	5			8			13			2			
	Nº de Me Asombra	12			12			6			11			
	Nº de Me Enfada	2			2			5			1			
	Nº de comentarios	157			165			53			33			
	Nº de comparticiones	2.389			1.642			749			653			
Elementos formales	Nº de reproducciones	50.766			21.400			5.123			187.609			
	Presencia de material audiovisual	1- 19		2- 0	1- 13		2- 1	1- 24		2- 0	1- 21		2- 0	
	Nº de imágenes	17			13			19			19			
	Presencia de hiperenlaces	1- 12		2- 7	1- 11		2- 3	1- 20		2- 4	1- 18		2- 3	
	Presencia de etiquetas	1- 13		2- 6	1- 9		2- 5	1- 18		2- 6	1- 13		2- 8	
	Presencia de menciones	1- 12		2- 7	1- 8		2- 6	1- 13		2- 11	1- 8		2- 13	
	Elementos cualitativos	Tipo de incorporación del material audiovisual	1- 9		3- 1	1- 5		3- 0	1- 7		3- 0	1- 4		3- 1
		Tipología de material audiovisual	2- 9		4- 0	2- 8		4- 1	2- 17		4- 0	2- 16		4- 0
1- 15			4- 0	1- 11		4- 0	1- 17		4- 0	1- 16		4- 0		
2- 4			5- 0	2- 2		5- 1	2- 5		5- 0	2- 2		5- 0		
3- 0			3- 0			3- 2			3- 3					
Mención personal		1- 3		6- 0	1- 0		6- 0	1- 0		6- 0	1- 0		6- 0	
		2- 0		7- 4	2- 0		7- 3	2- 0		7- 2	2- 0		7- 1	
		3- 12		8- 0	3- 3		8- 0	3- 0		8- 1	3- 0		8- 1	
		4- 4		9- 0	4- 3		9- 0	4- 4		9- 1	4- 7		9- 0	
		5- 1		10- 0	5- 2		10- 0	5- 0		10- 0	5- 0		10- 0	
Etiqueta utilizada		1- 5		5- 1	1- 4		5- 0	1- 11		5- 6	1- 8		5- 4	
		2- 1		6- 11	2- 7		6- 5	2- 1		6- 2	2- 2		6- 3	
		3- 10		7- 0	3- 9		7- 0	3- 7		7- 0	3- 2		7- 0	
		4- 5		10- 6	4- 3		10- 5	4- 11		10- 6	4- 4		10- 8	
Propiedad del hiperenlace		1- 11		5- 0	1- 11		5- 0	1- 17		5- 0	1- 16		5- 0	
		2- 0		6- 0	2- 0		6- 0	2- 0		6- 0	2- 0		6- 0	
		3- 0		7- 0	3- 0		7- 0	3- 3		7- 0	3- 2		7- 0	

		4-0	8-0	12-7	4-0	8-0	12-3	4-0	8-0	12-4	4-0	8-0	12-3
Tipología de contenido	Función del lenguaje	1-7	3-3	5-0	1-3	3-7	5-0	1-8	3-10	5-0	1-1	3-12	5-0
		2-9	4-0	6-0	2-4	4-0	6-0	2-6	4-0	6-0	2-8	4-0	6-0
	Acción presentada	1-1	5-2	8-0	1-3	5-0	8-0	1-0	5-0	8-0	1-0	5-1	8-0
		2-3	6-1	9-4	2-1	6-2	9-2	2-4	6-1	9-3	2-2	6-1	9-2
		3-4	7-1	10-0	3-2	7-2	10-0	3-4	7-7	10-0	3-8	7-4	10-0
		4-3			4-2			4-6			4-4		
	Agente de Marca España	1-1	7-4	12-0	1-5	7-2	12-0	1-1	7-1	12-0	1-0	7-4	12-0
		2-0	8-2	13-0	2-0	8-0	13-0	2-0	8-1	13-0	2-0	8-1	13-0
		3-4	9-2	14-0	3-3	9-3	14-2	3-15	9-4	14-0	3-8	9-3	14-0
		4-4	10-3	15-1	4-2	10-0	15-0	4-1	10-1	15-0	4-3	10-2	15-1
		5-0	11-0	16-0	5-0	11-1	16-0	5-0	11-0	16-0	5-0	11-0	16-0
		6-0			6-1			6-1			6-0		
	Valor de Marca España	1-1	7-1	12-0	1-0	7-2	12-0	1-0	7-0	12-0	1-2	7-1	12-0
		2-0	8-0	13-2	2-0	8-1	13-0	2-0	8-4	13-0	2-0	8-0	13-2
		3-9	9-0	14-4	3-5	9-0	14-3	3-16	9-0	14-6	3-8	9-0	14-4
		4-4	10-6	15-1	4-2	10-3	15-0	4-1	10-2	15-0	4-3	10-7	15-1
		5-2	11-0	16-0	5-2	11-0	16-0	5-1	11-1	16-0	5-0	11-0	16-0
		6-0			6-0			6-1			6-0		
	Beneficio de Marca España	1-0	7-0	12-1	1-0	7-3	12-0	1-0	7-1	12-0	1-1	7-0	12-1
		2-7	8-2	13-0	2-6	8-3	13-1	2-17	8-4	13-0	2-9	8-2	13-0
		3-4	9-0	14-3	3-2	9-0	14-2	3-1	9-1	14-2	3-2	9-0	14-7
		4-1	10-0	15-1	4-0	10-0	15-1	4-2	10-0	15-2	4-1	10-0	15-2
		5-3	11-0	16-0	5-0	11-0	16-0	5-0	11-0	16-0	5-3	11-2	16-0
		6-0			6-0			6-0			6-0		

9.4.2. Datos brutos del perfil en Twitter de Marca España

		Enero de 2018			Febrero de 2018			Marzo de 2018			Abril de 2018		
Datos anagráficos	Tipología de tuit	1- 93 2- 0 3- 0	4- 0 5- 6		1- 70 2- 0 3- 4	4- 0 5- 19		1- 81 2- 0 3- 0	4- 0 5- 5		1- 95 2- 1 3- 0	4- 0 5- 10	
	Cuenta que lo publica	1- 93 2- 0 3- 0 4- 1 5- 0	6- 2 7- 1 8- 0 9- 0 10- 0	11- 2 12- 0 13- 0 14- 0	1- 74 2- 0 3- 3 4- 3 5- 1	6- 1 7- 9 8- 0 9- 0 10- 0	11- 2 12- 4 13- 0 14- 0	1- 81 2- 0 3- 2 4- 2 5- 0	6- 0 7- 1 8- 0 9- 0 10- 0	11- 0 12- 0 13- 0 14- 0	1- 96 2- 0 3- 5 4- 0 5- 0	6- 4 7- 1 8- 0 9- 0 10- 0	11- 0 12- 0 13- 0 14- 0
	Fecha de publicación	Disponible en Tabla 24.			Disponible en Tabla 25.			Disponible en Tabla 26.			Disponible en Tabla 27.		
	Hora de publicación	Disponible en Figura 84.			Disponible en Figura 84.			Disponible en Figura 84.			Disponible en Figura 84.		
Datos cuantitativos	Nº de retuits	2.695			1.495			1.496			1.505		
	Nº de Me Gusta	4.547			2.640			2.109			2.723		
	Nº de respuestas	204			101			89			67		
Elementos formales	Presencia de material audiovisual	1- 75	2- 24		1- 73	2- 20		1- 77	2- 9		1- 86	2- 20	
	Nº de imágenes	77			61			69			81		
	Presencia de hiperenlaces	1- 67	2- 32		1- 60	2- 33		1- 68	2- 18		1- 83	2- 23	
	Presencia de etiquetas	1- 81	2- 18		1- 77	2- 16		1- 62	2- 24		1- 89	2- 17	
	Presencia de menciones	1- 71	2- 28		1- 63	2- 30		1- 66	2- 20		1- 83	2- 23	
Elementos cualitativos	Tipo de incorporación del material audiovisual	1- 31 2- 37	3- 7 4- 24		1- 17 2- 34	3- 22 4- 20		1- 17 2- 47	3- 13 4- 9		1- 19 2- 54	3- 13 4- 20	
	Tipología de material audiovisual	1- 65 2- 10 3- 0	4- 0 5- 24		1- 53 2- 13 3- 7	4- 0 5- 20		1- 64 2- 11 3- 2	4- 0 5- 9		1- 73 2- 10 3- 3	4- 0 5- 20	
	Mención personal	1- 4 2- 0 3- 17 4- 34 5- 13	6- 12 7- 21 8- 2 9- 1 10- 0	11- 5 12- 8 13- 4 14- 28	1- 2 2- 0 3- 18 4- 24 5- 7	6- 8 7- 21 8- 5 9- 0 10- 0	11- 11 12- 23 13- 0 14- 30	1- 1 2- 0 3- 11 4- 26 5- 10	6- 6 7- 10 8- 10 9- 2 10- 1	11- 5 12- 17 13- 1 14- 20	1- 0 2- 0 3- 18 4- 40 5- 7	6- 14 7- 25 8- 6 9- 5 10- 0	11- 6 12- 19 13- 1 14- 23
	Etiqueta utilizada	1- 21 2- 7 3- 29 4- 27	5- 25 6- 38 7- 1	8- 5 9- 0 10- 18	1- 30 2- 21 3- 58 4- 19	5- 13 6- 48 7- 1	8- 15 9- 0 10- 16	1- 25 2- 10 3- 28 4- 30	5- 26 6- 26 7- 0	8- 16 9- 0 10- 24	1- 28 2- 5 3- 24 4- 50	5- 39 6- 39 7- 3	8- 14 9- 0 10- 17

	Propiedad del hiperenlace	1- 12 2- 5 3- 6 4- 5	5- 6 6- 4 7- 0 8- 0	9- 0 10- 29 11- 0 12- 32	1- 11 2- 2 3- 9 4- 3	5- 3 6- 9 7- 0 8- 0	9- 0 10- 23 11- 0 12- 33	1- 17 2- 1 3- 14 4- 3	5- 3 6- 5 7- 1 8- 0	9- 1 10- 23 11- 0 12- 18	1- 18 2- 6 3- 10 4- 2	5- 4 6- 18 7- 0 8- 1	9- 1 10- 23 11- 0 12- 23
Tipología de contenido	Función del lenguaje	1- 53 2- 22	3- 24 4- 0	5- 0 6- 0	1- 33 2- 35	3- 25 4- 0	5- 0 6- 0	1- 44 2- 26	3- 16 4- 0	5- 0 6- 0	1- 35 2- 43	3- 28 4- 0	5- 0 6- 0
	Acción presentada	1- 13 2- 7 3- 29 4- 27	5- 4 6- 10 7- 1	8- 0 9- 8 10- 0	1- 12 2- 4 3- 24 4- 30	5- 1 6- 11 7- 2	8- 0 9- 20 10- 0	1- 2 2- 4 3- 22 4- 24	5- 1 6- 11 7- 7	8- 1 9- 16 10- 0	1- 5 2- 5 3- 28 4- 31	5- 2 6- 14 7- 9	8- 2 9- 12 10- 0
	Agente de Marca España	1- 15 2- 2 3- 31 4- 6 5- 1 6- 2	7- 15 8- 7 9- 6 10- 8 11- 0	12- 0 13- 2 14- 2 15- 7 16- 0	1- 15 2- 0 3- 41 4- 9 5- 0 6- 2	7- 8 8- 7 9- 8 10- 3 11- 2	12- 0 13- 2 14- 2 15- 2 16- 0	1- 8 2- 0 3- 28 4- 11 5- 0 6- 4	7- 8 8- 6 9- 12 10- 8 11- 3	12- 0 13- 1 14- 1 15- 0 16- 0	1- 6 2- 2 3- 32 4- 14 5- 1 6- 3	7- 12 8- 5 9- 18 10- 7 11- 0	12- 0 13- 1 14- 3 15- 7 16- 0
	Valor de Marca España	1- 7 2- 0 3- 47 4- 6 5- 2 6- 2	7- 4 8- 2 9- 2 10- 20 11- 1	12- 1 13- 7 14- 11 15- 11 16- 0	1- 1 2- 0 3- 47 4- 8 5- 4 6- 0	7- 3 8- 3 9- 3 10- 17 11- 0	12- 1 13- 5 14- 8 15- 3 16- 0	1- 6 2- 0 3- 32 4- 10 5- 1 6- 1	7- 4 8- 7 9- 1 10- 19 11- 1	12- 7 13- 4 14- 17 15- 0 16- 0	1- 6 2- 0 3- 34 4- 14 5- 0 6- 1	7- 5 8- 5 9- 1 10- 16 11- 0	12- 2 13- 8 14- 24 15- 7 16- 0
	Beneficio de Marca España	1- 6 2- 46 3- 6 4- 2 5- 11 6- 0	7- 0 8- 11 9- 4 10- 0 11- 3	12- 6 13- 3 14- 5 15- 14 16- 0	1- 1 2- 51 3- 8 4- 0 5- 3 6- 0	7- 8 8- 15 9- 1 10- 0 11- 3	12- 6 13- 2 14- 6 15- 6 16- 0	1- 7 2- 33 3- 10 4- 2 5- 10 6- 0	7- 4 8- 17 9- 6 10- 1 11- 5	12- 9 13- 4 14- 5 15- 4 16- 0	1- 16 2- 36 3- 13 4- 3 5- 16 6- 0	7- 1 8- 15 9- 3 10- 2 11- 4	12- 6 13- 3 14- 18 15- 9 16- 0

9.4.3. Datos brutos del canal de YouTube de Marca España

		Enero de 2018	Febrero de 2018	Marzo de 2018	Abril de 2018
Datos anagráficos	Fecha de publicación	Disponible en Tabla 24.	Disponible en Tabla 25.	Disponible en Tabla 26.	Disponible en Tabla 27.
Datos cuantitativos	Duración del vídeo	00:04:19	00:42:36	00:06:20	00:06:06
	Nº de reproducciones	29.311	66.247	2.304	3.265
	Nº de Me Gusta	620	919	34	88
	Nº de No Me Gusta	16	66	9	1
	Nº de comentarios	63	228	4	5
Elementos formales	Existencia de descripción	1- 3 2- 0	1- 10 2- 0	1- 0 2- 3	1- 3 2- 0
	Existencia de etiquetas	1- 2 2- 1	1- 2 2- 8	1- 0 2- 3	1- 0 2- 3
	Existencia de locución	1- 3 2- 0	1- 0 2- 10	1- 0 2- 3	1- 1 2- 2
	Existencia de música	1- 3 2- 0	1- 4 2- 6	1- 3 2- 0	1- 3 2- 0
	Existencia de rótulos	1- 3 2- 0	1- 10 2- 0	1- 3 2- 0	1- 3 2- 0
	Existencia de subtítulos	1- 1 2- 2	1- 4 2- 6	1- 1 2- 2	1- 1 2- 2
	Existencia de categorías	1- 3 2- 0	1- 10 2- 0	1- 3 2- 0	1- 3 2- 0
	Existencia de hiperenlaces	1- 1 2- 2	1- 0 2- 10	1- 0 2- 3	1- 1 2- 2
Elementos cualitativos	Calidad de reproducción máxima	1- 3 3- 0 5- 0 2- 0 4- 0 6- 0	1- 10 3- 0 5- 0 2- 0 4- 0 6- 0	1- 3 3- 0 5- 0 2- 0 4- 0 6- 0	1- 3 3- 0 5- 0 2- 0 4- 0 6- 0
	Idioma utilizado	1- 3 2- 1 3- 0	1- 8 2- 6 3- 0	1- 3 2- 1 3- 0	1- 3 2- 1 3- 0
	Descripción detallada	1- 3 2- 0	1- 10 2- 0	1- 0 2- 3	1- 3 2- 0
	Música detallada	1- 2 2- 1 3- 0	1- 2 2- 2 3- 6	1- 0 2- 3 3- 0	1- 0 2- 3 3- 0
	Categoría del contenido	1- 0 7- 0 12- 0 2- 0 8- 0 13- 0 3- 0 9- 0 14- 0 4- 0 10- 0 15- 0 5- 0 11- 3 16- 0 6- 0	1- 0 7- 0 12- 0 2- 0 8- 0 13- 0 3- 0 9- 0 14- 0 4- 0 10- 0 15- 0 5- 0 11- 10 16- 0 6- 0	1- 0 7- 0 12- 0 2- 0 8- 0 13- 0 3- 0 9- 0 14- 0 4- 0 10- 0 15- 0 5- 0 11- 3 16- 0 6- 0	1- 0 7- 0 12- 0 2- 0 8- 0 13- 0 3- 0 9- 0 14- 0 4- 0 10- 0 15- 0 5- 0 11- 3 16- 0 6- 0
		1- 1 5- 0 9- 0 2- 0 6- 0 10- 0 3- 0 7- 0 11- 0 4- 0 8- 0 12- 2	1- 0 5- 0 9- 0 2- 0 6- 0 10- 0 3- 0 7- 0 11- 0 4- 0 8- 0 12- 10	1- 0 5- 0 9- 0 2- 0 6- 0 10- 0 3- 0 7- 0 11- 0 4- 0 8- 0 12- 3	1- 1 5- 0 9- 0 2- 0 6- 0 10- 0 3- 0 7- 0 11- 0 4- 0 8- 0 12- 2
		1- 0 5- 0 8- 0 2- 0 6- 0 9- 0 3- 2 7- 0 10- 1 4- 0	1- 0 5- 0 8- 0 2- 0 6- 0 9- 0 3- 2 7- 0 10- 8 4- 0	1- 0 5- 0 8- 0 2- 0 6- 0 9- 0 3- 0 7- 0 10- 3 4- 0	1- 0 5- 0 8- 0 2- 0 6- 0 9- 0 3- 0 7- 0 10- 3 4- 0
	Propiedad del hiperenlace	1- 1 5- 0 9- 0 2- 0 6- 0 10- 0 3- 0 7- 0 11- 0 4- 0 8- 0 12- 2	1- 0 5- 0 9- 0 2- 0 6- 0 10- 0 3- 0 7- 0 11- 0 4- 0 8- 0 12- 10	1- 0 5- 0 9- 0 2- 0 6- 0 10- 0 3- 0 7- 0 11- 0 4- 0 8- 0 12- 3	1- 1 5- 0 9- 0 2- 0 6- 0 10- 0 3- 0 7- 0 11- 0 4- 0 8- 0 12- 2
	Etiqueta utilizada	1- 0 5- 0 8- 0 2- 0 6- 0 9- 0 3- 2 7- 0 10- 1 4- 0	1- 0 5- 0 8- 0 2- 0 6- 0 9- 0 3- 2 7- 0 10- 8 4- 0	1- 0 5- 0 8- 0 2- 0 6- 0 9- 0 3- 0 7- 0 10- 3 4- 0	1- 0 5- 0 8- 0 2- 0 6- 0 9- 0 3- 0 7- 0 10- 3 4- 0
Tipología de contenido	Función del lenguaje	1- 1 3- 0 5- 0	1- 0 3- 0 5- 0	1- 1 3- 0 5- 0	1- 2 3- 0 5- 0

		2- 2	4- 0	6- 0	2- 10	4- 0	6- 0	2- 2	4- 0	6- 0	2- 1	4- 0	6- 0
	Acción presentada	1- 0 2- 3 3- 0 4- 0	5- 0 6- 0 7- 0	8- 0 9- 0 10- 0	1- 2 2- 2 3- 0 4- 0	5- 0 6- 0 7- 6	8- 0 9- 0 10- 0	1- 0 2- 0 3- 0 4- 1	5- 0 6- 0 7- 1	8- 0 9- 1 10- 0	1- 0 2- 1 3- 0 4- 2	5- 0 6- 0 7- 0	8- 0 9- 0 10- 0
	Agente de Marca España	1- 1 2- 0 3- 1 4- 0 5- 0 6- 0	7- 0 8- 0 9- 0 10- 1 11- 0	12- 0 13- 0 14- 2 15- 0 16- 0	1- 4 2- 0 3- 8 4- 0 5- 0 6- 0	7- 0 8- 0 9- 2 10- 0 11- 0	12- 0 13- 0 14- 0 15- 0 16- 0	1- 1 2- 0 3- 2 4- 0 5- 0 6- 0	7- 0 8- 0 9- 0 10- 1 11- 0	12- 0 13- 0 14- 0 15- 0 16- 0	1- 0 2- 0 3- 2 4- 0 5- 0 6- 0	7- 1 8- 0 9- 0 10- 1 11- 0	12- 0 13- 0 14- 0 15- 0 16- 0
	Valor de Marca España	1- 0 2- 0 3- 1 4- 0 5- 2 6- 0	7- 0 8- 0 9- 0 10- 0 11- 0	12- 0 13- 0 14- 0 15- 0 16- 0	1- 0 2- 0 3- 8 4- 0 5- 4 6- 0	7- 0 8- 0 9- 0 10- 0 11- 0	12- 0 13- 0 14- 0 15- 0 16- 0	1- 0 2- 0 3- 2 4- 0 5- 0 6- 0	7- 0 8- 1 9- 0 10- 0 11- 0	12- 0 13- 0 14- 0 15- 0 16- 0	1- 0 2- 0 3- 2 4- 0 5- 0 6- 0	7- 0 8- 0 9- 0 10- 1 11- 0	12- 0 13- 0 14- 1 15- 0 16- 0
	Beneficio de Marca España	1- 0 2- 1 3- 0 4- 0 5- 0 6- 0	7- 1 8- 2 9- 0 10- 0 11- 0	12- 0 13- 0 14- 1 15- 0 16- 0	1- 0 2- 8 3- 0 4- 0 5- 0 6- 0	7- 2 8- 2 9- 0 10- 0 11- 0	12- 0 13- 0 14- 0 15- 2 16- 0	1- 0 2- 2 3- 0 4- 0 5- 0 6- 0	7- 0 8- 1 9- 0 10- 0 11- 0	12- 0 13- 0 14- 0 15- 0 16- 0	1- 0 2- 2 3- 0 4- 1 5- 1 6- 0	7- 0 8- 0 9- 0 10- 0 11- 0	12- 0 13- 0 14- 1 15- 0 16- 0