



Universidad de  
**San Andrés**

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

***“Marca País: investigación sobre teorías y herramientas para su construcción y desarrollo, y aplicación a la República Argentina”.***

Autora: Bárbara Eliana Vázquez

DNI: 29.106.563

Director de Trabajo Final: Nicolás Creixent

Buenos Aires, Argentina, 2020

## Índice

Resumen ejecutivo.....	3
Introducción.....	5
1) Marco referencial para el abordaje conceptual .....	9
2) Conceptualización acerca de la Marca País. ....	19
3) Hacia la construcción y desarrollo de una Marca País. ....	38
a) Análisis de las principales teorías de formulación y ejecución de un plan estratégico de marca país. ....	38
b) Trabajo de campo: Entrevistas a especialistas.....	63
c) Síntesis de las teorías analizadas. ....	67
4) Aprendizaje internacional – Lectura global e histórica.....	72
a) Marca País e-Estonia .....	75
b) Marca país Essential Costa Rica.....	79
c) Marca País Irlanda.....	83
5) Marca País Argentina. ....	91
a) Origen y evolución de la marca país argentina.....	91
b) Objetivos, Segmentación y Posicionamiento. Promesa de Marca. ....	97
c) Acerca de su identidad gráfica. Logotipo.....	100
d) Culturalización de la marca: organismos e instituciones involucradas en la gestión y comunicación de marca país.....	103
e) Diagnóstico de la marca país argentina.....	106
f) Algunas consideraciones para impulsar el desarrollo de la marca país. ....	109
6) ROADMAP – Plan de acción Marca País .....	114
a) Análisis al interior de la marca.....	114
b) Lectura y análisis del contexto micro y macro. ....	117
c) Diseño de estrategia. ....	118
d) Delineación de plan de acción.....	119
e) Medición y control de gestión de marca. ....	121
7) Conclusiones. ....	122
8) Referencias Bibliográficas. ....	127
9) Anexos.....	130

## Resumen ejecutivo

La presente investigación indaga acerca de los criterios fundamentales para la construcción y desarrollo de una marca país exitosa que, como tal, sume valor al país y asista a la generación de percepciones positivas que cimienten las bases para una reputación internacional de marca deseable. Al mismo tiempo, persigue el supuesto de que un país puede construir y desarrollar estratégicamente su marca no sólo para mejorar su imagen y posicionamiento internacional, sino también para contribuir a su desarrollo económico al menos en las tres dimensiones principales de una marca país: turismo, exportaciones e inversiones.

Con dicho propósito, se llevó a cabo un análisis de las principales teorías, trabajos académicos e índices de consultoras que han estudiado y trabajado la marca país. A partir de allí, se logró identificar una serie de características clave, que sirvieron para determinar algunos parámetros y variables de incidencia que permitieron construir una herramienta para el rápido diagnóstico de las marcas país.

Este instrumento se aplicó luego a países que considerados exitosos en la construcción y desarrollo de su marca, como Estonia, Costa Rica e Irlanda, donde se observó el cumplimiento de la mayoría de los requisitos clave identificados en el análisis teórico previo.

Posteriormente, se estudió la marca país de la República Argentina donde, al aplicar la herramienta de diagnóstico, se destaca la ausencia de la mayoría de los requisitos que llevan a una marca país a ser exitosa, tanto en lo esencial como en lo deseable. La marca país argentina pareciera centrarse en elementos de la marca, como su signo gráfico – logotipo – y no en el desarrollo de una estrategia adecuada que la sustente y que asista a un desarrollo sostenible de la misma. Como resultado y en base a los conocimientos adquiridos en el presente trabajo, se describieron algunas consideraciones prospectivas con la intención de contribuir a la mejora de algunos aspectos de la marca.

Finalmente, en el último apartado se describe un plan de acción, identificando etapas, indicadores y pasos necesarios para la construcción y desarrollo de una marca país, que tiene el propósito de servir como guía de aplicación práctica.

En conclusión, el presente trabajo introduce al lector en el concepto, significado e implicancias de una marca país a través del estudio y análisis de sus principales exponentes y consultoras; presenta una herramienta de rápido diagnóstico de una marca país con sus características esenciales, deseables y tendencias o drivers que pueden sumar o restar valor a la marca; describe y analiza la aplicación de dicha herramienta en casos reales, y culmina con el diseño de un plan de acción para un futuro proyecto de marca país.



Universidad de  
**San Andrés**

## Introducción

Todos los países del mundo en la interacción entre unos y otros van formando una imagen de sí mismos que, de permanecer estable durante un cierto período de tiempo, puede convertirse en una reputación. Algunas veces es una imagen deseada, incluso planeada y proyectada por el propio país. Otras veces, es una imagen no deseada ni planificada, formada por percepciones de naturaleza subjetiva que, en cierta medida, escapan al control del país en cuestión.

Si bien un país no puede gestionar la totalidad de estímulos, acciones y mensajes que afectan su percepción internacional, sí puede diseñar una imagen consistente con sus valores e implementar un plan comunicacional que la proyecte. Cabría preguntarse entonces ¿por qué quisiéramos hacerlo? La respuesta es simple: porque de ello dependerá la actitud y el comportamiento de los demás actores del escenario internacional hacia las acciones, decisiones y estímulos generados por el país emisor de la imagen. Y en un mundo sumamente conectado e interdependiente, las percepciones positivas o negativas acerca de un país afectan en gran medida decisiones que influyen sobre su desarrollo económico, como la demanda de sus productos y servicios en el mercado exterior, la localización de inversión externa directa, e incluso el arribo de turistas, trabajadores o estudiantes al país. La verdadera pregunta que deberíamos hacernos, entonces, es ¿cómo podemos influir sobre las percepciones para moldear una imagen positiva que ayude al desarrollo de un país? La respuesta, en este caso, es un poco más compleja.

La mayoría de los países han administrado o al menos intentado administrar su imagen a lo largo de su historia. Sin embargo, no fue hasta finales del siglo XX que surgieron las primeras teorías sobre esta temática provenientes del marketing y el *branding*. En ellas, la imagen o reputación internacional comenzó a recibir el nombre de marca país o *nation brand*, siendo ésta un set de valores y conjunto de atributos tangibles e intangibles basados en la identidad de una nación que, de ser administrada correctamente, puede convertirse en un poderoso activo estratégico.

Existen dos enunciados provenientes del marketing que resumen la importancia que este concepto ha adquirido en el contexto actual y el porqué de la continua búsqueda en pos de hallar la mejor manera de construir y/o administrar una marca país.

El primer enunciado indica que en el mundo de hoy *“todo es brandeable o marcable”* desde las personas hasta los países, lo que significa que se le puede atribuir valor a todo (Brand Finance, 2017). Y ese valor intangible de las marcas cobra cada vez más relevancia frente al valor tangible. Lo que una marca dice y hace se refleja en lo que ofrece, y según sea el caso, puede tanto añadir valor como quitarlo.

El segundo enunciado refiere a uno de los puntos fundamentales del marketing, el consumidor, o como preferimos llamarlo a los confines del presente trabajo, el ciudadano y es el siguiente: *“Todo empieza con la gente”* (Interbrand, 2019, pág. 9). Las personas se ubican en el centro de todo negocio, lo que trae aparejado cierta complejidad dado que en la actualidad el ciudadano se encuentra más informado, demandante e hiperconectado que nunca antes en la historia.

Como resultado de ambos enunciados entendemos, por un lado, que el valor de una marca puede añadir o restar valor a la oferta, sea cual fuere, de una empresa, organización o país, y que la marca incluso puede resultar más valorada que la oferta en sí misma. Y, por otro lado que, al ser el ciudadano el punto de partida para cualquier negocio, se vuelve importante intentar comprender su comportamiento o los cambios que puedan suceder en el mismo.

En la actualidad, se han producido cambios en la sociedad que afectan el comportamiento del ciudadano y su relación con las marcas (Interbrand, 2019, pág. 10):

- *Abundancia de opciones.* Las marcas pueden generar una diferencia ya sea por confianza, gusto o necesidad de simplificar la elección del ciudadano ante tanta oferta.

- *Erosión de la lealtad.* Cumplir expectativas ya no es suficiente para las marcas, es necesaria una adaptación constante a las necesidades del ciudadano para mantener presencia.
- *Velocidad de adopción.* Cada vez es más rápida la adopción de nuevos productos, servicios y tecnologías por parte de los ciudadanos, lo que impulsa a las marcas a vivir en una innovación constante.
- *Cambio en los marcos de referencia.* El surgimiento de marcas que lograron superar las expectativas de los consumidores, como Spotify, Uber o Netflix, disrumpe el negocio y elevan la vara para el resto de las marcas.

Estos cambios son propios de un contexto global que recibe el nombre de Globalización 4.0, que se encuentra marcado por el desarrollo de nuevas tecnologías a una velocidad y escala sin precedentes, la presencia de desafíos ecológicos globales como el cambio climático, el surgimiento de un orden internacional cada vez más multipolar y una creciente desigualdad social, eventos que están transformando el mundo y la forma de relacionarnos con él.

Frente a este nuevo escenario, una marca país debe trabajarse de forma inteligente y asertiva para lograr convertirse en una fuente de valor agregado que impulse el desarrollo del país a través de sus principales dimensiones: exportación de bienes y servicios, inversión externa directa, turismo, cultura y atracción de capital humano calificado, entre otras. Para ello, debe ser capaz de definir su identidad de marca, estudiar el comportamiento de su segmento target y proyectarse de la mejor manera posible buscando lograr un impacto positivo en la mente de los ciudadanos, tanto nacionales como extranjeros, volviéndose a su vez un factor de diferenciación respecto al resto de las marcas país.

El objetivo principal del presente trabajo es investigar acerca de los criterios fundamentales para la construcción y evaluación de una marca país exitosa que como tal sume valor a la oferta de un país y asista a la generación de percepciones positivas que cimienten las bases para una reputación internacional de marca deseable.

En pos de alcanzar dicho objetivo, comenzaremos por explorar el significado, esencia e implicancias de una marca país a través de un análisis de los principales exponentes en la materia a nivel global. A partir de allí, buscaremos identificar sugerencias o recomendaciones para la construcción y evaluación de una marca país exitosa, describiendo cuáles son los parámetros o variables que influyen sobre ella en la actualidad y de qué manera podemos medirla.

A raíz de dicha investigación, formularemos una guía para un rápido diagnóstico de una marca país que aplicaremos en el siguiente apartado de nuestro trabajo, donde indagaremos sobre algunos ejemplos de marcas país exitosas para poder contemplar algunas buenas prácticas que puedan adaptarse e implementarse para otras marcas país.

Luego, en base a lo aprendido, realizaremos un breve análisis y diagnóstico sobre la marca país *Argentina* y desarrollaremos algunas consideraciones prospectivas con la esperanza de contribuir a la mejora de algunos aspectos de la marca.

Por último, resumiremos en un plan de acción, o *roadmap*, los pasos del proceso para la construcción y desarrollo de una marca país, describiendo etapas e indicadores que pueden ser utilizados para el análisis y puesta en práctica. De esta manera, reflejaremos el aprendizaje incorporado luego de la investigación y servirá como una guía para el estudio de la presente temática, y, por qué no, como punto de partida para posteriores investigaciones.

Esperamos que el lector encuentre en el presente trabajo un intento válido de exploración de un concepto global relativamente nuevo que en su desarrollo integra de alguna manera la disciplina del marketing y el *branding* con las relaciones internacionales.

La investigación no pretende ser exhaustiva sino un punto de partida para continuar ahondando sobre un tema que encontramos desafiante, complejo y sin dudas expuesto a cambios constantes, pero que, a su vez, puede ser capaz de marcar una verdadera diferencia en el camino al desarrollo para cualquier país.



## 1) Marco referencial para el abordaje conceptual

Antes de comenzar con el desarrollo del objeto del presente trabajo, realizaremos un breve repaso sobre los conceptos teóricos que utilizaremos para dar cuenta del mismo. Algunos de ellos, una vez definidos, serán empleados asumiendo que el lector ya conoce su significado, y otros, serán desarrollados con mayor profundidad a lo largo de la investigación.

### a) Marca

Uno de los conceptos más fundamentales para comenzar la presente investigación. Existe una multiplicidad de definiciones acerca de lo que es una marca, y entre ellas, optamos por una que consideramos simple y concisa: *“Una marca es un conjunto de asociaciones mentales que tiene el consumidor y que suma al valor percibido de un producto o servicio”* (Keller, 1998). Se trata de una propuesta de valor y un contrato que la organización ofrece a los consumidores. Su importancia se incrementa cada vez que existen más opciones de productos con un ofrecimiento similar y se dispone de menos tiempo para elegir. Dentro de un marco limitado de tiempo y demasiadas opciones, la marca funciona como un “atajo” en la búsqueda de información y evaluación de alternativas.

En este sentido, el autor Josep-Francesc Valls considera que *“la marca es un nombre, un término, un signo, un símbolo, un diseño o una combinación de estos elementos, cuyo objetivo es identificar bienes y servicios de una organización que sirva para diferenciarla eficazmente en un entorno donde existen otros productos, servicios u organizaciones parecidas”* (Valls, 1992). La marca se va construyendo en el tiempo y pasa a convertirse en un elemento esencial del patrimonio de una organización, de manera que significa un capital inmaterial que hay que administrar y desarrollar dentro de la dinámica del tiempo y el espacio.

### b) Imagen de marca

Según Valls (1992), la imagen de marca es la opinión que se forman los consumidores reales o potenciales de los productos y servicios de una

organización. La misma se forma como resultado de todas las impresiones recibidas por los consumidores/ciudadanos sobre la marca, independientemente de la fuente de donde provengan. Es decir que, en esencia, la imagen es completamente subjetiva.

Por lo tanto, este capital inmaterial e intangible de las organizaciones se encuentra ligada a la percepción que cada una de las personas y audiencias tenga sobre la marca. Sin embargo, este punto no implica una pasividad por parte de la marca. La misma puede llevar a cabo distintas acciones para influir sobre ella.

### **c) Marca País**

La marca país puede ser definida de varias maneras. En su seno es un tipo de marca de lugar cuya función principal es la de ser una marca paraguas, es decir, que respalda otras marcas, submarcas o productos, estando usualmente relacionada con el “*made in*” o “Hecho en” que resalta el lugar de origen de un producto o servicio. Sin embargo, como veremos más adelante, es mucho más que eso.

Acorde al autor Philip Kotler (2007), la imagen de un lugar es un factor fundamental de la forma en que sus ciudadanos y empresarios responden a él; y en consecuencia, un lugar debe intentar administrar su imagen de la mejor forma posible. El autor define la imagen de un lugar como el conjunto de atributos compuestos de creencias, ideas e impresiones que la gente tiene de ese lugar.

La marca país también es un signo que se crea como un identificador gráfico (normalmente por los gobiernos nacionales) con el fin de marcar (o sea inicialar, firmar) los bienes patrimoniales de cualquier género asociados al perfil estratégico del país: el patrimonio cultural y natural, los productos, servicios y actividades jerarquizadas y distintivas del país, etc. (Chaves, 2018). *“La marca país se crea, por lo tanto, como una herramienta de identificación necesaria a un programa de posicionamiento nacional, interno y externo” (...)* *“La marca país es, por lo tanto, un instrumento del marketing del país. Y su función es la de toda marca paraguas: marca que legitima otras marcas, marca de marcas”* (Chaves, pág. 31).

Como podemos observar, la marca país es una marca de lugar, una marca paraguas y una marca signo, entre otras conceptualizaciones que desarrollaremos con mayor profundidad en los siguientes apartados del trabajo.

Lo importante en este punto, es comprender que una vez definidos los conceptos de marca, imagen de marca y marca país, podemos definir a la imagen de marca país. En este sentido, decimos que la imagen de marca país es la percepción que tienen los ciudadanos como consumidores tanto sean directos, indirectos, reales y/o potenciales de los países, y se considera fundamental dado que es capaz de dar soporte a las exportaciones de bienes y servicios de un país, a la atracción de las inversiones extranjeras y al turismo, entre los aspectos más significativos para el desarrollo de un país, no los únicos por supuesto.

#### **d) Percepciones, Prejuicios y Estereotipos**

Hemos mencionado que la imagen de marca país puede ser positiva y, por lo tanto, asumimos, deseada, o bien negativa y no deseada. Y en este último punto, es cuando más se valora una buena administración o gestión de una marca país, dado que puede asistir a modificar las percepciones negativas que dan forma a esa imagen no deseada antes de que puedan transformarse en prejuicios y/o estereotipos.

Los estereotipos se conforman en base a prejuicios, que son, como la misma palabra indica, juicios previos a favor o en contra de algo o alguien, donde lo subjetivo se presenta como objetivo. De esta manera, si existe un prejuicio hacia algún país o hacia algún aspecto de un país se puede tender a menospreciarlo o idealizarlo de forma generalizada, sin contar con evidencias o experiencias reales que sustenten la veracidad de dichas apreciaciones.

Según Valls (1992), las imágenes negativas y/o estereotipadas pueden modificarse a través de la elaboración o diseño de una estrategia de marca país que asista a generar percepciones favorables al mismo, que finalmente sean capaces de construir una imagen positiva, derrumbando prejuicios y estereotipos.

En este aspecto, Kotler (2007) menciona el rol fundamental que juegan los medios de comunicación masiva, dado que contribuyen en gran medida a la imagen de un país, ya que sus mensajes son origen de distintas percepciones que se generan en la audiencia tanto interna como externa. Dado que, en la mayoría de los casos, los medios suelen enfocarse más en escándalos, conflictos y problemas económicos que generan más impacto en la audiencia, suman un grado de dificultad extra en la administración estratégica de una marca país dado que se trata de sectores que, por lo general, no se encuentran bajo la órbita del Estado.

### **e) Marketing de lugar**

Mencionamos que la marca país, entre otras cosas, es una marca de lugar que se estudia como un tipo de marketing específico que se dedica a establecer una estrategia para promover lugares, desde destinos turísticos hasta países completos, buscando captar distintos segmentos, como pueden ser turistas, inversores extranjeros, residentes, y estudiantes, entre otros, dependiendo del objetivo propuesto en primera instancia.

El marketing de lugares tiene complicaciones adicionales al de un producto o servicio, ya que en aquél intervienen muchos más factores que posicionan los lugares y que los pueden hacer atractivos o no para una empresa o turista (Philip Kotler, 2007).

Según Kotler (2007), el marketing de un lugar comprende 4 actividades:

- Desarrollo de un posicionamiento y una imagen fuerte, junto con distintos atractivos para la comunidad.
- Establecimiento de incentivos atrayentes para los usuarios reales y potenciales de los bienes y servicios.
- Entrega de productos y servicios del lugar en forma eficiente y accesible.
- Promoción del atractivo y beneficios de un lugar en forma tal que se asegure a los usuarios potenciales estén completamente conscientes de sus ventajas.

Sin embargo, “con frecuencia las comunidades caen en la trampa de concentrarse sólo en una o dos de estas tareas de marketing, por lo general se enfocan en las funciones de promoción” (Philip Kotler, 2007).

Este punto es remarcado a lo largo de su análisis sobre los países de América Latina, y consideramos que refleja en gran medida uno de los errores frecuentes en el desarrollo de la marca país en varias partes del mundo.

#### **f) Segmentación, Targeting y Posicionamiento**

En cualquier estrategia de marketing, los conceptos de segmentación, *targeting* y posicionamiento son fundamentales e imprescindibles dado que nos indican, entre otras cosas, a quién va dirigida nuestra oferta y cómo le vamos a comunicar nuestro mensaje para lograr una posición privilegiada frente a la competencia.

La *segmentación* consiste en dividir al mercado en grupos de consumidores potenciales (llamados segmentos de mercado) con distintas características, comportamientos o necesidades. El objetivo es agruparlos acorde a alguna característica en común que la diferencia del resto de los grupos. Las bases más usadas son:

- Demográficas y Socioeconómicas (ej. edad, género, ocupación, ingresos)
- Geográficas (ej. nación, región, urbano vs. rural)
- Psicográficas (ej. personalidad, valores, actitudes, intereses)

Si la segmentación se realiza de forma adecuada los segmentos deberán ser mutuamente excluyentes (no solaparse unos con otros), exhaustivos (todo miembro potencial debe estar incluido) y mensurables (deben ser medibles).

Una vez lograda la segmentación del mercado al que se desea ingresar, comienza el proceso de *targeting* mediante el cual se evalúa el atractivo de cada segmento y se selecciona uno o más segmentos en los cuales se enfocará la estrategia. Estos segmentos serán los denominados “target”, y suelen ser los

segmentos que se espera maximicen las ganancias de la organización ejecutora de la estrategia.

Segmentado el mercado y definidos el o los segmentos target, debemos preguntarnos cómo nos acercaremos a él o ellos y cómo vamos a querer que dichos consumidores potenciales vean la marca o producto. Las respuestas usualmente son formalizadas en lo que se denomina *posicionamiento* o “*Brand Positioning Statement*” (BPS).

Existen varias formas de expresarlo, pero la más usada es la siguiente:

<b>Nuestra marca/producto</b> .....	<b>ES</b>	<b>el beneficio más importante</b> .....
<b>Entre</b> .....		<b>el marco competitivo</b> .....
<b>Porque</b> .....		<b>la razón para creer más importante</b> .....

Allí se indicará cuál es el beneficio que brinda la marca que la diferencia y destaca frente a su competencia y la explicación del por qué se debe creer en ello.

Para finalizar la introducción de definiciones teóricas fundamentales que utilizaremos en el presente trabajo, describiremos algunos conceptos relacionados con la marca país que se verán mencionados a lo largo del desarrollo del tema que abordaremos y que pueden asistir a su mejor comprensión.

### **g) Ciudadano Global**

Cuando en marketing se hace mención al cliente o consumidor, en el presente trabajo, dado que estudiaremos la marca país, nos referiremos al ciudadano. Si bien reconocemos el aspecto del mismo como consumidor y cliente, consideramos que la palabra ciudadano es más adecuada cuando hablamos de países/estados.

Si bien ya hemos destacado los cambios que se están sucediendo en la relación del ciudadano con las marcas en el contexto actual, nos resta presentar un nuevo concepto de ciudadano que ha surgido en los últimos años y que consideramos como un actor fundamental para las marcas país.

El ciudadano global es un tipo de ciudadano que trasciende el espacio de lo nacional, se sustrae de un ámbito identitario y/o territorial específico, y abraza una ética global en constante desarrollo (Bachelet, s.f.). Promueve la responsabilidad y solidaridad internacional y la necesidad de enfrentar los desafíos globales que trascienden límites y distinciones geográficas. Entre sus valores se encuentran la tolerancia, inclusión y diversidad. Practica un consumo consciente, por lo que valora la información de trazabilidad de los productos que consume, es decir, cómo se producen, qué atributos tienen, desde donde partieron, qué pasos siguieron hasta llegar al final del proceso, y qué nivel de impacto ambiental y social han generado. En este sentido, las marcas que brinden transparencia acerca de estas cuestiones, y aseguren calidad a través del “*made in*” pueden lograr un diferencial que se traduzca en una mejora de su posicionamiento.

#### **h) Nation branding and Competitive Identity**

El concepto de *nation branding*, cuya traducción refiere a la marca país, fue utilizado por primera vez por Simon Anholt en el año 1996, quien se convirtió en uno de los autores más prolíficos en el tema, y ha sido consultado por distintos gobiernos alrededor del mundo.

Según Anholt, *nation branding* “*incluye una variedad de actividades, que van desde operaciones cosméticas como la creación de logos y slogans nacionales hasta esfuerzos por institucionalizar la marca entre las estructuras del estado a través de la creación de cuerpos gubernamentales o cuasi-gubernamentales encargados de velar por los esfuerzos del branding de marca país a largo plazo*” (2008, págs. 22-23).

El autor también introduce el término de “Identidad Competitiva” o “*Competitive Identity*” para describir la síntesis de la gestión de marca (*brand management*) con la diplomacia pública y la promoción del comercio, inversiones y

exportaciones. Se trata de un modelo para mejorar la competitividad nacional en un mundo global. Esto último, es decir, la globalización, es su principal fundamento: el surgimiento de una serie de mercados regionales; que no sólo se ocupan de productos o inversiones, sino de ideas, influencia, cultura, entre otros asuntos; que rápidamente se está fusionando en una única comunidad global.

El concepto de *nation branding* y *competitive Identity* son interesantes dado que unen la diplomacia tradicional, que relaciona gobierno con gobierno (G2G), la diplomacia pública que relaciona al gobierno con las personas (G2P), para agregar un nuevo elemento: la relación población a población (P2P), cuya principal distinción es que la comunicación se da de manera horizontal y no de forma vertical.

### **i) Countrymaking**

La agencia internacional “FutureBrand”, que cuenta con una trayectoria de más de 20 años en estudios sobre el desarrollo de marca país, utiliza el concepto de *countrymaking* para analizar las distintas variables que afectan la percepción de un país a nivel mundial y que generan un orden internacional diferente al que puede ser considerado como tradicional. Según la agencia, al igual que Simon Anholt (2008), considera que la calificación de la fortaleza de un país a través de su Producto Bruto Interno (PBI), paradigma histórico utilizado por el Banco Mundial, resulta insuficiente para reflejar la percepción global de un país en la actualidad (FutureBrand, 2019).

La agencia indica que, en la coyuntura actual, el nuevo criterio de medición va más allá de la prosperidad económica nacional, y que existen valores y creencias compartidas a nivel global que obligan a los gobiernos a tener más que una red de seguridad social para los menos favorecidos de la sociedad, exigiendo mayores esfuerzos para crear una mejor calidad de vida para todos.

*Countrymaking* representa un manual de estrategias a nivel nacional, optimizadas en base a creencias, propósitos y experiencias que persiguen cambiar la percepción global de un país. Su objetivo concreto es impulsar el turismo, la inversión y la elección de los ciudadanos de bienes y servicios



procedentes de un determinado país. La agencia ha desarrollado su propio modelo en base al cual publica su “*Country Brand Index*” todos los años.

#### **j) “Place branding 2.0” e Identidad Digital**

El concepto de *place branding 2.0* o *nation branding 2.0* refiere a la ausencia de intermediarios en la búsqueda de información acerca de los distintos aspectos de un lugar/país que puedan ser de interés de distintos segmentos. En la actualidad, un turista, una compañía extranjera o el personal de comercio exterior, puede satisfacer su necesidad de información de manera directa, la mayoría de las veces a través de herramientas de búsqueda online.

De acuerdo a un estudio de Bloom Consulting (2015), el 86% de inversores internacionales admitió haber utilizado motores de búsqueda en internet como fuente primaria para recolectar información sobre potenciales países donde invertir. La consultora concluye que, así como las empresas y las personas en general se han adaptado al mundo digital reflejando su propia identidad de manera online, las naciones también lo han hecho y deben continuar haciéndolo.

Es así como la Identidad Digital, en la transición de un *nation branding 1.0* a un *nation branding 2.0*, se convierte en un factor relevante para las marcas país ya que cualquier evento ocurrido en la vida real u “*offline*” también ocurre en la vida digital u “*online*”.

Se entiende entonces que es importante trabajar la Identidad Digital de un país para que refleje la idea central de la estrategia de marca país con el objetivo de que las percepciones de la audiencia sean verdaderas y adecuadas. Ambas identidades, la online y la offline, deben encontrarse alineadas, y es necesario utilizar los mecanismos disponibles en el mundo digital para lograr mayor visibilidad e interacción con el segmento objetivo.

Utilizando el mismo concepto de *place branding 2.0*, Simon Anholt desarrolla una serie de principios basados en la creencia de que, para lograr una imagen positiva de un país, es necesario que ese país sea realmente lo que quiere proyectar, reconociendo públicamente que la herramienta de promoción sólo termina siendo efectiva para el sector turismo.

Según el autor, *place branding 2.0* se basa en 10 principios<sup>1</sup>:

1. Se trata de responder a las necesidades globales, no alardear acerca de bienes y logros;
2. Lo que importa es lo que vas a hacer, no lo que has hecho;
3. Se encuentra conectado, pero es totalmente diferente, al turismo, inversión, comercio, promoción de talento;
4. No es una campaña o un proyecto, es una nueva perspectiva de estrategia y política;
5. Los consultores insinúan que es fácil y costoso: en realidad es increíblemente difícil pero básicamente gratuito;
6. Si se necesita gastar dinero para contarle a la gente acerca de ello, ya se ha fracasado;
7. Es un ejercicio colaborativo, multilateral; es acerca de construir relaciones, no competir;
8. El objetivo último no es una mejor imagen o más comercio: es ser un “mejor” lugar;
9. No es opcional: si todos los lugares no lo hacen, estamos condenados;
10. El concepto de “*soft power*”<sup>2</sup> se encuentra desactualizado hace más de 30 años.

Anholt ha elaborado uno de los primeros índices de marca país en el mundo, “*The Nation Brand Index*”, y en la actualidad ha diseñado el nuevo “*The Good Country Index*”, donde incluye esta mirada de *place branding 2.0* e intenta unir los países en pos de enfrentar los desafíos globales. Indagaremos más sobre ambos índices en los siguientes apartados.

---

<sup>1</sup> <https://nordicplacebranding.com/speaker/simon-anholt/>

<sup>2</sup> Habilidad de un Estado para persuadir a otros evitando el uso de la fuerza o coerción (Joseph Nye).

## 2) Conceptualización acerca de la Marca País.

*Significado, variables y dimensiones que influyen sobre una marca país y distintas metodologías existentes para medir su imagen.*

Hasta aquí hemos observado cómo el concepto de marca país engloba en sí mismo a una marca paraguas, una marca de lugar y un signo identificador. A su vez, implica el desarrollo de una estrategia donde entran en juego múltiples y diversas variables.

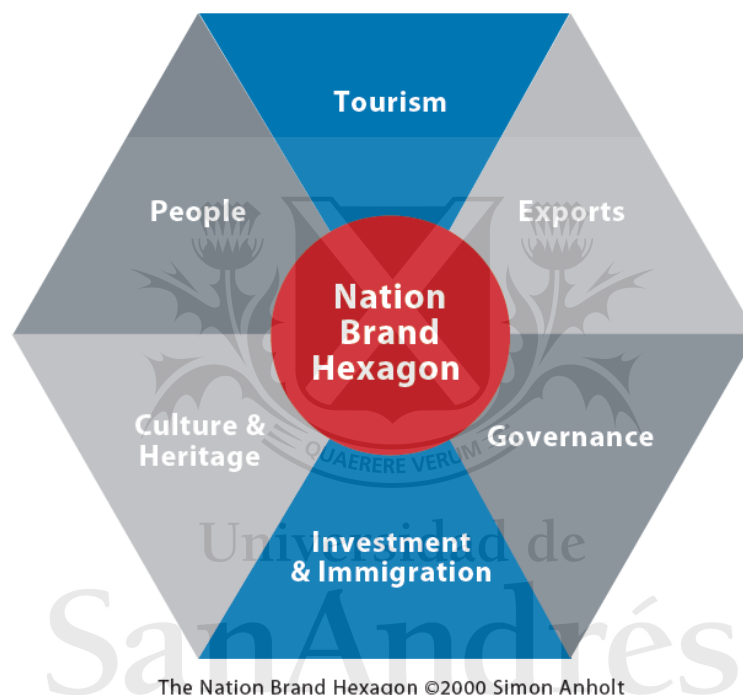
Es por ello, que decidimos realizar este apartado para exponer en nuestra opinión a los autores más relevantes que han llevado a cabo análisis sobre esta temática, incluyendo algunas consultoras que actualmente se dedican a trabajar la marca país y que han logrado cierto reconocimiento en la materia.

Comenzaremos por el autor que da origen al concepto de *nation brand*, **Simon Anholt**.

Sus escritos enmarcan la importancia de la idea de *nation brand* o marca país en torno a los efectos que trajo consigo el fenómeno de la globalización, dado que, en dicho contexto, los países se ven obligados a competir entre ellos por la atención, respeto y confianza de distintos actores, como inversores, turistas, consumidores, donantes, inmigrantes, etc. Su teoría se basa en el pensamiento de que una marca país positiva y poderosa puede brindar una ventaja competitiva crucial en el escenario global descrito. Define a la marca país como la suma de las percepciones de las personas sobre un país en seis áreas de competencia nacional:

- **Turismo:** el atractivo del país desde el punto de vista de un turista.
- **Exportaciones:** percepciones y estereotipos acerca de los productos del país.
- **Gobernanza:** percepciones acerca de la administración pública de un país referidas a cuestiones globales como la democracia, la justicia, la pobreza y el medio ambiente, entre otros.

- **Inversiones e Inmigración:** el poder de atraer personas para vivir, trabajar o estudiar en un país y las percepciones acerca de las condiciones sociales y económicas de ese país.
- **Personas:** reputación de los ciudadanos de un país en cuanto a la competencia, y educación, cualidades como la franqueza y amabilidad; y niveles de percepción de potencial hostilidad y discriminación.
- **Cultura:** percepciones acerca de los logros del país en términos de arte, cine, música, literatura, historia y deportes.



El autor denomina este modelo de análisis como el “*Nation Brand Hexagon*”, que permite conocer a través de determinadas preguntas y puntuaciones la situación de un país en las 6 dimensiones mencionadas para luego, en base a ello, desarrollar una estrategia de marca país adecuada. Posteriormente, se asistirá a la evaluación de la efectividad de dicha estrategia mediante la medición de la rentabilidad medida más que nada en los 3 pilares básicos: inversión, turismo y exportaciones.

Cabe mencionar que a raíz de las distintas lecturas realizadas sobre la marca país, encontramos que a pesar de las diferencias de enfoques, criterios y valoraciones que existen dentro de los trabajos de los autores que veremos más

adelante, la mayoría coincide en 3 de las dimensiones descritas por Anholt (2008) en las cuales se considera que los países debieran enfocarse para obtener una apropiada rentabilidad de lo invertido en su marca país: turismo, exportaciones e inversiones. Esto no quiere decir que el resto de las dimensiones carezcan o tengan menos influencia sobre una marca país; simplemente las tres dimensiones priorizadas son aquellas cuyos resultados brindarán mayor soporte para evaluar la rentabilidad de la inversión del marketing aplicada a la marca.

El modelo de *Nation Brand Hexagon*, una vez llevado a cabo, permite realizar también comparaciones de un mismo país en distintos períodos de tiempo o bien en relación con otros países, lo que ha dado lugar al denominado “*Nation Brand Index*” (NBI) uno de los primeros índices sobre marca país en reconocerse internacionalmente. También conocido como el índice o ranking marca país Anholt-GFK (Growth From Knowledge) o *Anholt-Ipsos Nation Brand Index* analiza todos los años las percepciones globales acerca de 50 países llevando a cabo entrevistas online en paneles de adultos mayores de 18 años en 20 países.

Anholt (2008) remarca que el principio básico de *nation branding* se basa en dos premisas fundamentales del marketing actual: una política *customer centric*, es decir, una línea de acción que ubique en su centro al consumidor o ciudadano como eje principal, y la importancia de estar en consonancia o a la par con las tendencias globales actuales. Remarca que, si bien es de esperar que un país enfoque su estrategia en lograr el bienestar de su población, ello nunca se traducirá automáticamente en una mejora de su reputación internacional, simplemente porque no beneficia al consumidor o ciudadano extranjero. Si un país desea ser relevante en el escenario internacional debe participar y formar parte de las conversaciones globales que interesan a las personas en todos los lugares y en todas partes del mundo: cambio climático, pobreza, hambruna, narcotráfico, migración, derechos humanos, derechos de las mujeres, los pueblos originarios, tolerancia cultural y religiosa, proliferación nuclear, agua, etc.

Cada vez más personas y más países pierden la admiración y respeto por naciones o gobiernos que contaminan el planeta, practican o permiten la

corrupción, o violan derechos humanos por mencionar algunos ejemplos. En otras palabras, es la misma audiencia aplicando a los países los mismos estándares que aplican a las compañías en la actualidad. El poder del consumidor ha cambiado las reglas de los negocios y transformó el comportamiento de las empresas, por lo tanto, no sería poco razonable esperar que ese poder también logre una transformación similar en los países, ciudades y regiones a lo largo de los próximos años.

A medida que se incrementa la cantidad de ciudadanos que consideran a sus gobiernos nacionales como responsables de estos desafíos globales, y en tanto dichas poblaciones continúen estrechando lazos y sintiéndose cerca de las poblaciones de otros países, se torna cada vez más difícil para los líderes mundiales perseguir agendas diferentes a las de la comunidad internacional.

En este contexto, la mayoría de los países intentan manejar su reputación lo mejor que pueden, pero muy pocas veces lo hacen de forma coordinada. Esto se refleja en una administración de marca que trabaja generalmente de forma aislada enviando mensajes confusos, incluso contradictorios, acerca del país. Como resultado, no es posible que emerja una imagen consistente del mismo. Anholt recomienda, en este sentido, la aplicación de algunas teorías y técnicas de *brand management* que, si son aplicadas con inteligencia y responsabilidad, pueden convertirse en poderosas herramientas competitivas y agentes de cambio tanto dentro del país como más allá del mismo. Analizaremos estas cuestiones en el siguiente apartado.

El autor continuó investigando acerca de la marca país, colaborando como consultor y asesor de distintos gobiernos alrededor del mundo, y en el año 2014 presenta "*The Good Country Index*" el primer índice en medir cómo contribuye cada país del mundo al bien común de la humanidad y el planeta en relación al tamaño de su PBI.

La pregunta que dio lugar a la creación del nuevo índice, según el propio Anholt, fue la siguiente *¿cómo puede ser que a pesar de toda la experiencia, poder, tecnología, dinero y conocimiento que la humanidad ha acumulado, aún parecemos incapaces de vencer los más grandes desafíos que hoy enfrentamos: cambio climático, contaminación, migración masiva, superpoblación, corrupción,*

*enfermedades y pandemias, extremismo, esclavismo, guerra, terrorismo, tráfico de drogas, hambre, proliferación de armas, extinción de especies y hábitats, prejuicio y racismo, desempleo, escasez de agua, resistencia a los antibióticos, abusos de los derechos humanos, pobreza, analfabetismo, mortalidad infantil y desigualdad?* (The Good Country Equation: How We Can Repair the World in One Generation, 2020, pág. 2).

A partir de ese momento comenzó a desarrollar su teoría denominada “*Good Country Equation*” que como toda ecuación consiste en un problema y una solución. Define el problema de la siguiente manera: todos los grandes desafíos de hoy son causados por la forma en la que los países y las personas se comportan. Los países compiten más de lo que colaboran. Por lo tanto, nunca hay suficientes recursos para atender dichos desafíos; y, por otro lado, aún se educa a las personas de una manera que sólo tenía sentido antes de que la humanidad se tornara interdependiente y sus problemas se encontrasen interconectados. Por lo tanto, indica Anholt (2020), la solución es cambiar la forma en que los países se comportan, probando a los gobiernos que colaborar en la construcción de un mundo mejor no significa un auto-sacrificio nacional o político, sino que impulsa la posición nacional y, por lo tanto, promueve el crecimiento y la innovación. Y al mismo tiempo, podemos cambiar la forma en que las personas se comportan acordando un nuevo pacto global sobre valores educativos que, de tener éxito, el cambio puede llevarse a cabo en sólo una generación.

El optimismo de Anholt (2020) se basa en la idea de que una de las principales razones por la cual nos encontramos enfrentando estos grandes desafíos es la misma razón por la cual somos capaces de resolverlos: la globalización. Insiste en la necesidad de observar los dos lados de la historia. La mayoría de los progresos y retrocesos han sido ambos causas y consecuencias de la creciente conectividad e interdependencia global que ha conllevado el fenómeno de la globalización, con sus aspectos positivos y negativos. Destaca, entre los aspectos positivos de la globalización, la mezcla de diferentes culturas, creencias, lenguajes, tradiciones, historias, mentalidades y formas de vivir en el mundo que impulsa la creatividad e innovación, generando progreso. Y entre los

aspectos negativos, resalta una creciente desigualdad al interior de los países que está llevando a las sociedades hasta un punto de ruptura. Considera que se ha dejado que la globalización avance libremente y muchas veces se salga de control, y ha llegado el momento de reconocer fallas y responsabilidades para poder comenzar de nuevo.

“*The Good Country Index*” mide la contribución global de los países en 7 dimensiones, dentro de las cuales detalla 5 variables a analizar y medir en relación al tamaño de su economía:

- 1) **Ciencia y Tecnología:** cantidad de estudiantes extranjeros en el país, exportaciones de material periodístico, *papers* científicos y diarios, número de artículos publicados en periódicos internacionales, cantidad de premios Nobel y patentes internacionales.
- 2) **Cultura:** exportaciones de bienes creativos, exportaciones de servicios creativos, cuotas en mora de la UNESCO, cantidad de países en los cuales su población puede moverse libremente (sin restricciones de visa), libertad de prensa.
- 3) **Paz y Seguridad Internacional:** número de tropas de paz en misiones de la ONU el mundo, cuotas en mora de la ONU referidas al mantenimiento de misiones de paz, número de conflictos de violencia internacional organizada, exportaciones de armas y municiones, seguridad de la internet.
- 4) **Orden Mundial:** porcentaje de donaciones de caridad, número de huéspedes refugiados, número de refugiados generados, tasa de nacimientos, número de tratados firmados en la ONU.
- 5) **Planeta y Clima:** huella ecológica, porcentaje de cumplimiento acuerdos sobre el medio ambiente, exportaciones de pesticidas peligrosos, porcentaje de energía renovable dentro del consumo total de energía, consumo de sustancias que afectan la capa de ozono.



- 6) **Igualdad y Prosperidad:** comercio transfronterizo, número de voluntarios ONU en el exterior, costo promedio de transacción para enviar remesas desde un país específico, salida de inversión externa directa, contribuciones de cooperación al desarrollo.
- 7) **Salud y Bienestar:** financiación de ayuda alimentaria, exportaciones farmacéuticas, donaciones adicionales voluntarias a la OMS (Organización Mundial de la Salud), donaciones para ayuda humanitaria, cumplimiento de normas sanitarias internacionales.

Los resultados finales del último índice publicado (2018) provenientes del análisis de las 7 dimensiones con sus correspondientes variables han otorgado los 10 primeros lugares a los siguientes países: Finlandia, Países Bajos, Irlanda, Suecia, Alemania, Dinamarca, Suiza, Noruega, Francia y España. En cuanto a América Latina, el primer país que aparece en el ranking es Costa Rica en el puesto N°34, seguido por Chile, Uruguay, Nicaragua, Colombia, Brasil, Panamá, México, Perú, y Argentina ubicada en el lugar N°81.

La evolución del *National Brand Hexagon* al *Good Country Index* acompaña la tendencia cada vez más visible de las nuevas generaciones que se preocupan por el bienestar de toda la humanidad y los desafíos globales que la misma enfrenta en la actualidad y de esta manera, valoran aquellas personas, organizaciones, instituciones, marcas, y países que hacen algo al respecto. El autor percibe y comparte estas tendencias, y reflexiona sobre la necesidad de una concepción más igualitaria del orden mundial como un paso esencial hacia el desarrollo humano. Destaca la importancia de que todos los países, tanto ricos como pobres, acepten su responsabilidad por el futuro del planeta y dejen de reforzar un orden mundial basado sólo en la competitividad económica, que no hace más que reforzar la desigualdad.

Es sin dudas interesante la evolución del concepto en el autor, que lo vuelve más complejo, pero más real y con visión a futuro, donde los países deberán observar cada vez más no sólo cómo son percibidos por sus propios ciudadanos, sino por los nuevos ciudadanos globales.

Otro de los índices más valorados sobre marca país, es el “*Country Brand Index*”, elaborado por la consultora internacional **FutureBrand**, reconocida por sus reportes anuales y experiencia en consultoría sobre marca país.

Dicho índice toma como base los 75 países con mayor PBI según el Banco Mundial y los reordena en función de la forma en que los individuos consultados califican distintas variables que han sido agrupadas en dos dimensiones: Propósito y Experiencia. Cuanta más alta sea la puntuación de un país en dichas dimensiones, mejor será su posición en el ranking. La dimensión de Propósito incluye las variables: sistema de valores, calidad de vida y potencial de negocio; mientras que la dimensión de Experiencia contempla el patrimonio y cultura, turismo y “*made in*”, es decir, productos y servicios del país.

#### Dimensiones de Propósito

1. Sistemas de valores
2. Calidad de vida
3. Potencial de negocio

#### Dimensiones de Experiencia

4. Patrimonio y cultura
5. Turismo
6. Made in (productos y servicios)

*Fuente: FutureBrand Country Index 2019*

La agencia utiliza para su metodología a su socio de investigación externa QRI Consulting quien remite un cuestionario auto-gestionado vía online de 15 minutos a una muestra global de población informada<sup>3</sup> de 2.500 casos; y a Weber Shandwick, quien se encargó de utilizar herramientas de *social listening* para analizar con mayor profundidad las percepciones externas en los medios de comunicación social utilizados comúnmente por la población en general.

---

<sup>3</sup> Los encuestados conocen y están familiarizados con al menos 7 países, interesados en viajar al extranjero, han viajado al extranjero por lo menos 1 vez en el último año por ocio o negocios, edad de 21 a 65 años, segmentos A, B y C1. Muestra equilibrada entre hombres y mujeres.

El “*Country Brand Index*” tiene como objetivo cuantificar el poder de una marca país, y que de esta manera puede ser gestionada centrándose en las palancas clave de cada categoría. La idea es ofrecer un marco de referencia para medir la percepción y así facilitar la toma de decisiones. Las 6 variables en sus dos dimensiones permiten explicar por qué una marca se recomienda o no, construyendo un marco de referencia para poder aplicar luego a casos concretos, y de esta manera desarrollar un “*benchmarking*” para explicar buenas y malas prácticas en la administración de una marca país.

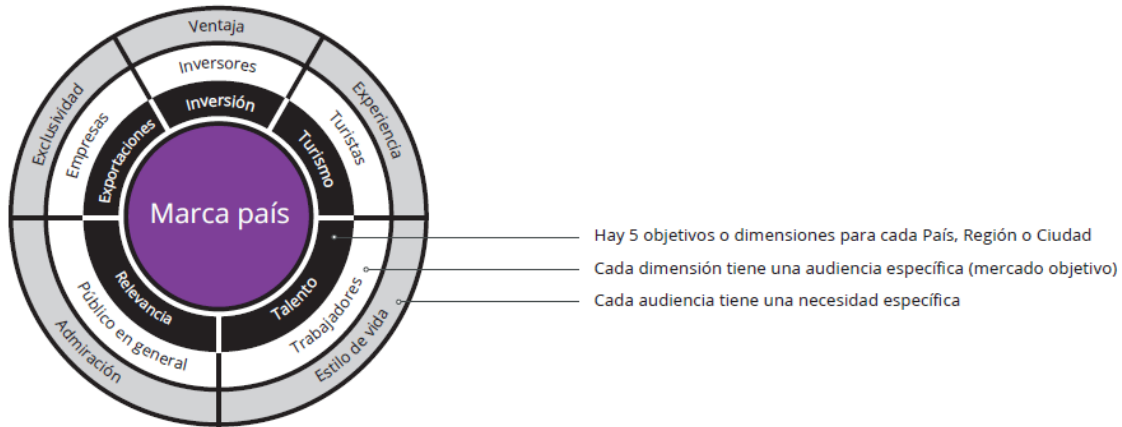
Otra de las consultoras especializadas en marca país es ***Bloom Consulting***, *partner* oficial del Foro Económico Mundial (World Economic Forum)<sup>4</sup>.

Con un enfoque menos global que la anterior consultora, Bloom Consulting publica bianualmente el *Country Brand Ranking* Edición Comercio y el *Country Brand Ranking* Edición Turismo en los cuales se analizan las marcas de casi 200 países. En los últimos años, ha sumado también el *Digital City Index* y *Digital Country Index* para medir el atractivo de las marcas países, ciudades y territorios en el mundo digital.

Su enfoque parte de la definición de 5 objetivos y dimensiones diferentes para una Marca País, donde cada dimensión tiene una audiencia específica (el mercado target u objetivo) y a su vez, cada audiencia posee una necesidad también específica. La consultora lo grafica en lo que denomina su “*Branding Wheel*”:

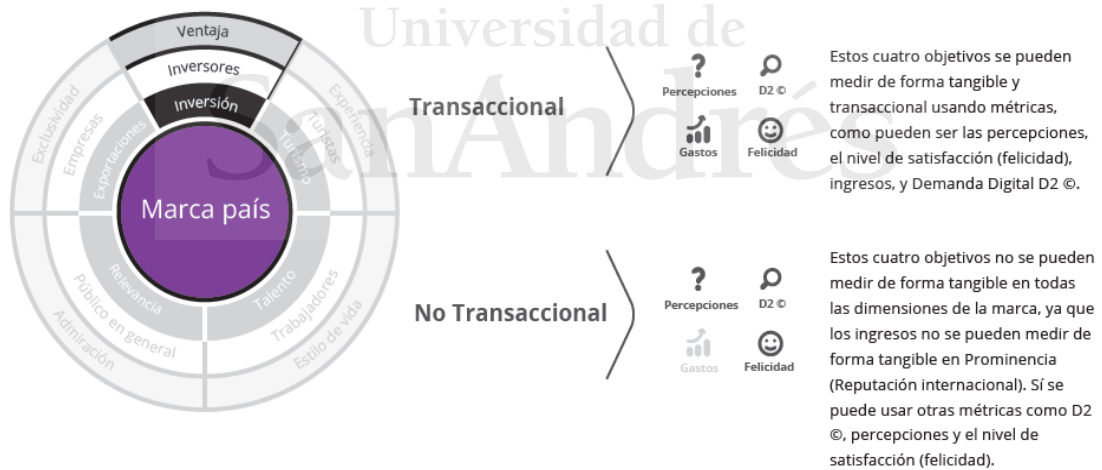
---

<sup>4</sup> También llamado “Foro de Davos” es una organización internacional para la cooperación público-privada que reúne a los principales líderes empresariales, políticos, periodistas e intelectuales de relevancia internacional para analizar los principales desafíos de la agenda global. <https://www.weforum.org/>



Fuente: Bloom Consulting. Country Brand Ranking 2019-2020 Ed. Comercio  
 (Inversión Externa Directa)

La metodología de la consultora consiste en analizar holísticamente las 5 dimensiones. Para ello establece un conjunto de indicadores que clasifica en transaccionales y no transaccionales con la inclusión de una herramienta propia “Digital Demand –D2 © que mide la demanda específica online de un país para cada público objetivo.

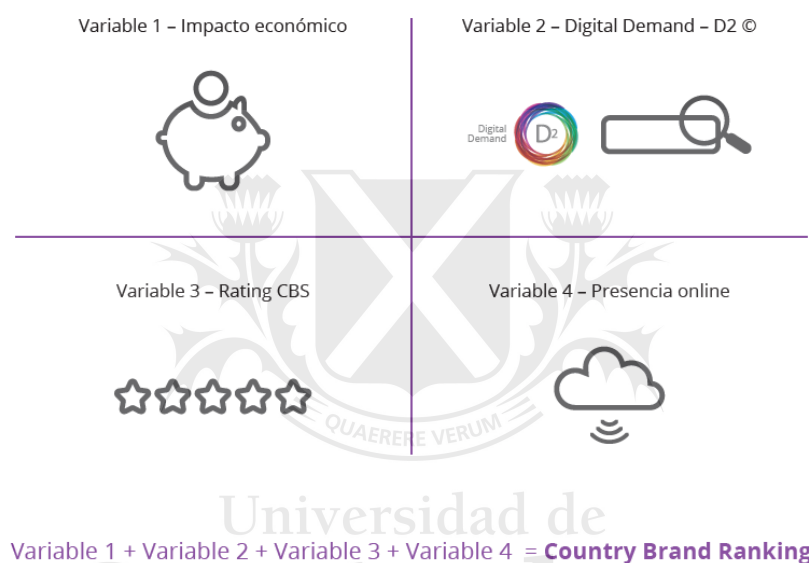


Fuente: Bloom Consulting. Country Brand Ranking 2019-2020 Ed. Comercio  
 (Inversión Externa Directa)

Repasaremos brevemente las variables contempladas en los rankings para comercio y turismo para detenernos un poco más en el índice digital de marca país, que sin dudas es un aporte interesante en el mundo actual.

El ranking marca país es elaborado por medio de un algoritmo propio de la consultora que contempla variables relacionadas con la Inversión Externa Directa o el Turismo, según corresponda. Los resultados miden la percepción y atractivo de una Marca País específica y los compara con otras marcas de forma tangible y realista.

El algoritmo se construye mediante cuatro variables: el impacto económico del sector (Inversión Externa Directa o Turismo acorde corresponda), la demanda digital, el *rating* de posicionamiento de marca y mediciones de presencia online.



*Fuente: Bloom Consulting. Country Brand Ranking 2019-2020 Ed. Comercio (Inversión Externa Directa)*

La primera variable, el impacto económico, es considerada clave dentro del ranking y se basa en el caso del comercio, en estadísticas de flujos de inversión externa directa proporcionadas por los países a la consultora y a la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD), y en el caso del turismo, en estadísticas de gasto del turismo internacional proporcionadas por los países a la consultora y a la Organización Mundial de Turismo de las Naciones Unidas (UNWTO).

Bajo la consideración de que las estrategias de marca país con frecuencia no poseen retornos económicos inmediatos, la cifra es calculada como la media

(medida promedio) ya sea del flujo neto de inversión extranjera directa anual o del gasto turístico anual de un país en un período de 5 años.

La segunda variable, *Digital Demand*, es donde la consultora utiliza su propio software que mide el volumen total de búsquedas online relacionadas a inversiones, negocios y turismo, en todos los países incluidos en el ranking. Ello permite analizar, en consecuencia, el comportamiento y el proceso de toma de decisiones de inversores y turistas. Para ello se utiliza una serie de *brandtags* que incluyen un conjunto de palabras clave relacionadas con la atracción de inversión, negocios y turismo en 9 idiomas (inglés, español, francés, italiano, alemán, portugués, ruso, japonés y chino) para obtener resultados globales. Lo destacado del presente software es que toma en cuenta el volumen de datos surgido de los buscadores referido a dimensiones establecidas que componen lo que la mayoría de los autores define como marca país, y la innovación es que lo hace directamente en el mundo digital, evitando utilizar herramientas como cuestionarios y opiniones de expertos que pueden contener cierta cuota de subjetividad.

La tercera variable evalúa el posicionamiento estratégico de las Agencias de Inversión y Promoción u organizaciones turísticas nacionales de los países incluidos en el ranking. Si el país enfoca su posicionamiento estratégico en los *brandtags* relacionados con la atracción de inversión y negocios o turismo más demandados según el volumen de búsquedas online totales de los inversores o turistas internacionales, entonces, su marca país recibirá una puntuación alta.

La cuarta y última variable analiza la presencia online de un país a través de los datos analíticos de las páginas web de las agencias de inversión u organizaciones turísticas nacionales y de sus redes sociales que contribuyen al éxito general de una marca, ya que son fuente oficial y punto de acceso a la marca país.

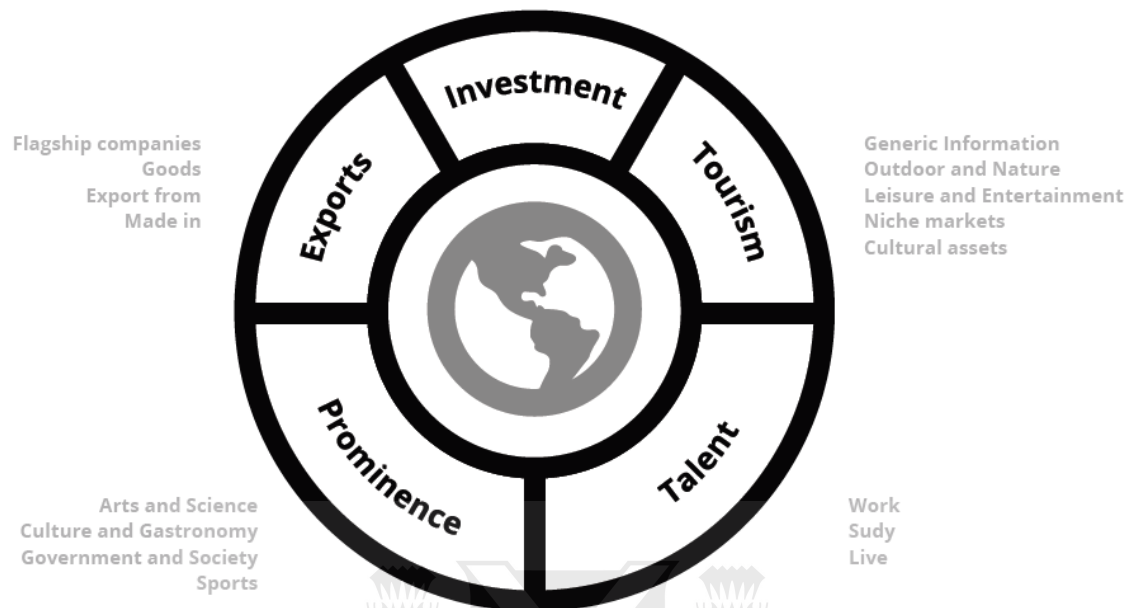
La valuación de un país en estas cuatro dimensiones comparadas con el resto de los países analizados lo ubicará en su posición correspondiente en el ranking, ya sea referido a comercio o turismo.

Ahora bien, uno de los índices más nuevos e interesantes de la consultora Bloom Consulting es el *Digital Country Index – D2©*, que evalúa y posiciona a los países acorde a su relevancia en el mundo digital. En este análisis, se marca una diferencia con la consultora Futurebrand, dado que mientras esta última utiliza herramientas de *social listening* que absorbe datos en su mayoría de las redes sociales, el *Digital Country Index* las excluye directamente de su estudio. Según la consultora, esto se debe a que prefiere enfocarse en medir la consecuencia y no la causa de lo que ha provocado un interés proactivo hacia un país determinado en el mundo digital (Bloom Consulting, 2017). La búsqueda realizada online puede haber sido generada tanto por las redes sociales como noticias de un diario, una conversación o simplemente por curiosidad. Las acciones en los motores de búsqueda como Google representan el verdadero nivel de interés de un país o lugar y, por lo tanto, demuestran el genuino atractivo del país. De esta manera, a través de la interpretación de esos datos, los países pueden medir si sus acciones, actividades y políticas están causando algún efecto sobre su marca país y percepción en general.

Los datos recolectados de las búsquedas de los ciudadanos globales son categorizados en 5 dimensiones: Exportaciones, Inversión, Turismo, Talento y Prominencia.

Cada una de las dimensiones se compone de 19 macro agrupaciones o *clusters* de información denominadas "*Brandtag Families*", y dentro de cada una de ellas hay 132 *brandtags* compuestas de 44 millones de combinaciones de palabras claves o *keywords* en 9 idiomas diferentes (inglés, alemán, francés, español, italiano, japonés, portugués, ruso y chino), que resultan en aproximadamente 799 millones de resultados de búsqueda válidos.

Business Environment  
- Socioeconomic Factors  
- Strategic Sectors /Sectorial Expertise



Fuente: <https://www.digitalcountryindex.com/>

Como mencionamos, la posición de cada país será determinada por el número total de búsquedas realizadas en cada dimensión, a las cuales se le atribuye el mismo valor o peso (20%). El criterio aplicado para las dimensiones Talento, Exportaciones, Inversión y Turismo es positivo, lo que significa que un alto número de búsquedas realizadas acerca de un país, referidas a las dimensiones mencionadas, aumentará su posición dentro de dicha dimensión. No ocurre lo mismo con la dimensión Prominencia, dado que las búsquedas pueden realizarse bajo criterios positivos o negativos. Un ejemplo puede darse con el término “corrupción”: las búsquedas posibles referidas al término pueden ser positivas -es decir, que el país se destaque por un bajo grado de corrupción o medidas tomadas para mitigarla- o, por el contrario, cuente con alto grado de corrupción. Para disminuir esta dualidad y asegurar una interpretación lo menos subjetiva posible, el índice vincula las búsquedas con rankings y reportes externos de fuentes como las Naciones Unidas, Banco Mundial, Transparencia Internacional, y Universidades como Columbia y Yale, entre otros.

Para finalizar, observamos que los índices *Country Brand* de Bloom Consulting, en ambas ediciones (Comercio y Turismo), cuentan con ventajas y desventajas



dependiendo de los objetivos que estemos intentando alcanzar. Por ejemplo, si necesitamos conocer la evaluación de una marca país respecto al comercio o el turismo, enfocándonos en el aspecto económico, resulta sumamente útil, porque además de ser completo en su análisis, toma en consideración datos de los últimos 5 años de cada país, lo que permite ponderar posibles variaciones anuales referidas al flujo de IDE o turismo internacional que puedan deberse a una crisis económica o inestabilidad política.

Sin embargo, si precisamos obtener una evaluación más completa de una marca país en todas sus dimensiones y con un enfoque más global, dichos índices pueden resultar insuficientes. Sumado a ello, la consultora reconoce que al observar su top 25 del ranking de marca país se demuestra que las posiciones cambian no sólo debido a los cambios en la variable de impacto económico, que el ranking toma como variable clave, sino también debido a cambios de gobierno, de políticas fiscales, guerras comerciales e inestabilidad geopolítica, entre otros, cuestiones que no son lo suficientemente estimados en su análisis.

Por último, describiremos el estudio que realiza la consultora **Brand Finance**, líder en valoración y estrategia de marca cuyo enfoque se encuentra en conectar las áreas de marketing y finanzas. Se destaca por su habilidad de cuantificar el valor financiero de una marca al mismo tiempo que ofrece asesoramiento para la toma de decisiones que optimicen dicho valor de marca y de toda la empresa u organismo involucrado.

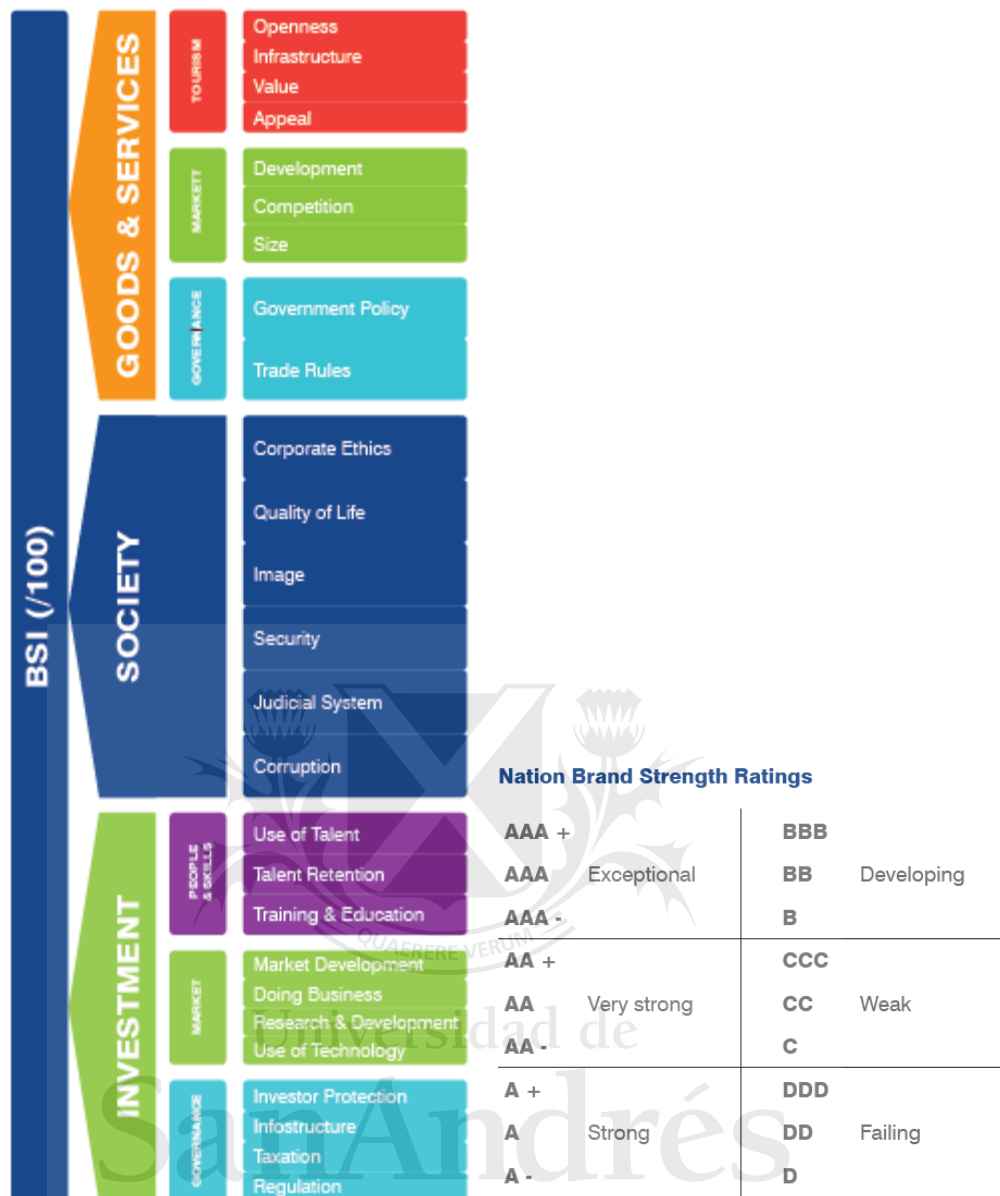
Reconociendo los efectos que una marca país puede tener sobre las marcas/compañías localizadas allí, la consultora lanza su *Brand Finance Nation Brands Report*, con el objetivo de mostrar los beneficios que una marca país fuerte y positiva puede generar en los negocios, así como también el daño económico que puede implicar una marca país débil y pobremente administrada.

La consultora reconoce que la marca país es mucho más que una simple aplicación de conceptos y técnicas propias del marketing corporativo a los países. Define *nation branding* como la forma en que un país o lugar se posiciona y promueve así mismo como un lugar para que la gente visite o invierta, y a la vez construye una buena reputación para sus productos y servicios al igual que

para el talento de sus residentes. Es lo que le permite a un país lograr cierta estima por parte de sus vecinos, comercializar sus productos y componer su imagen ante el escenario internacional y al mismo tiempo facilita los esfuerzos de *place branding* o *location branding* de sus empresas. La idea que sustenta estos enunciados es que los lugares son capaces de generar fuertes conexiones emocionales que resultan altamente efectivas para transmitir percepciones y características asociadas con dicho lugar y trasladarlas a sus productos y servicios, entre otros.

El reporte de Brand Finance (2019) mide la fuerza y el valor de las marcas nacionales de 100 países líderes utilizando una metodología basada en el mecanismo de desgravación de regalías empleado para valorar las marcas corporativas más grandes del mundo. La misma consiste en 4 pasos:

1. *Fortaleza de la marca país*. Es la parte del análisis donde los encargados de gestionar la marca país pueden influir de forma directa y sencilla. Se determina por el desempeño en una multiplicidad de datos basados en 3 pilares claves: Bienes y Servicios, Inversión y Sociedad. Éstas a su vez son divididas en sub pilares y se les asignan métricas individuales que luego contribuirán a dar forma a la puntuación general del Índice de Fortaleza de Marca o *Brand Strength Index* (BSI). Según la puntuación se le asignará una calificación de fortaleza de marca similar a la calificación crediticia.



2. *Tasa de Regalías*. Se determina una tasa hipotética de regalías que toma como referencia las tasas promedio observadas y aplicadas por el país en los sectores bajo análisis en función de su Producto Bruto Interno.
3. *Ingresos*. La valuación de la marca país se basa en las previsiones sobre el PBI de cada país extraídas del informe de perspectivas de la economía mundial del FMI. La tasa de regalías aplicable calculada en el paso 2 se aplica al PBI del país para determinar los flujos de PBI relacionados con la marca.

4. *Costo de Capital Promedio Ponderado o Tasa de Descuento (Weighted Average Cost of Capital - WACC)*. Con el objetivo de tener en cuenta el riesgo en cada economía nacional se calcula una tasa de descuento. Representa el costo promedio de las fuentes de financiamiento de una marca y el retorno mínimo requerido sobre el activo de la marca. Se calcula para evaluar el valor presente de las ganancias futuras de la marca, teniendo en cuenta el valor temporal del dinero y el riesgo asociado.
  
5. *Valoración de la marca*. Los flujos de PBI relacionados con la marca después de impuestos identificados en el paso 3 se descuentan luego a un valor actual neto utilizando la tasa de descuento para determinar el valor de la marca.

De esta manera, Brand Finance contribuye con su modelo de análisis de marca país a brindarnos un enfoque más corporativo y financiero que se detiene a observar tanto las implicancias de una marca país sobre las empresas residentes allí como los efectos que estas empresas tienen sobre la marca país.

Luego de haber realizado un repaso sobre el concepto marca país y analizado los distintos índices que se utilizan para medir la imagen de marca país en el mundo, podemos deducir algunas conclusiones.

En principio, sabemos que una marca país se compone de varias dimensiones que se definen en base a lo que un país tiene para ofrecer a su población y al mundo. Algunos investigadores valorarán más los aspectos duros de la oferta de un país, relacionados con la economía, el comercio, la inversión, y el turismo, por ejemplo, y otros, los aspectos más blandos relacionados con la calidad de vida, cultura y prosperidad, entre otros. Esta diferencia de enfoques complejiza el concepto y a la vez lo vuelve más rico, dado que dependiendo de qué variables nos interese investigar o qué aspectos nos interese resaltar tendremos a disposición las herramientas adecuadas para hacerlo.

A su vez, notamos dos tendencias que cada vez cobran mayor relevancia para la imagen de marca país. Por un lado, la necesidad de tomar posición en el escenario internacional ante los desafíos que se presentan en un mundo globalizado e interdependiente cuya solución sólo puede alcanzarse mediante la acción colectiva. Y, por otro lado, la importancia no sólo de administrar la proyección de la identidad nacional en el mundo real sino también en el mundo digital u online.



Universidad de  
**San Andrés**

### **3) Hacia la construcción y desarrollo de una Marca País.**

*Elementos y variables necesarias para la gestión de una marca país y análisis de los dispositivos y herramientas recomendadas para alcanzar el posicionamiento deseado.*

#### **a) Análisis de las principales teorías de formulación y ejecución de un plan estratégico de marca país.**

Hasta aquí hemos visto cómo las percepciones de los ciudadanos tanto dentro como fuera de las fronteras de un país influyen sobre su imagen o reputación de marca, y cómo eso se traduce en comportamiento y respuesta ante los estímulos u oferta provenientes de dicho país que pueden afectar su progreso económico, educativo, social, político y cultural. Cuando existe una buena marca país junto con una estrategia económica bien definida y respaldada por políticas públicas, la misma puede proveer una ventaja diferencial para el desarrollo del país. Por este motivo, Simon Anholt (2020) señala que todo gobierno responsable necesita descubrir, en nombre de su gente, sus instituciones y empresas, cuál es la percepción del mundo sobre su país para poder desarrollar una estrategia óptima, y así lograr una marca país exitosa.

Según el autor, el error más común en la mayoría de los países es que promueven y administran su marca en forma descoordinada. Es decir, las oficinas de turismo promocionan los atractivos del país entre turistas y viajeros, las agencias de inversión promueven al país entre inversores y empresas extranjeras, los exportadores impulsan sus productos y servicios al exterior, los institutos culturales entablan relación con entidades culturales en otros países para promover productos y servicios culturales del país, y el Ministerio de Relaciones Exteriores presenta las políticas de gobierno a los públicos extranjeros de la mejor manera posible. Lo que sucede es que al funcionar como silos trabajan de forma aislada, comunicando mensajes no coordinados e incluso a veces contradictorios sobre el país. El resultado es una marca país poco coherente, que se encuentra lejos de alcanzar su máximo potencial.

En definitiva, podríamos establecer como una de las primeras medidas a implementar **para alcanzar una marca país exitosa el lograr que los organismos, instituciones y agencias involucradas directa o indirectamente con la marca sean coordinados por una estrategia común e integral de la marca país**. Ahora bien, para lograrlo primero deben llevarse a cabo otras acciones.

Como ya hemos analizado, Anholt (2008) desarrolló el *Nation Brand Hexagon* para describir las dimensiones involucradas en una marca país y poder en base a ellas conocer las percepciones de las personas acerca de un país. Una vez descubierta la reputación de marca del país se da comienzo a la acción: *Nation branding*. Esta tarea implica básicamente implementar distintas acciones en pos de mejorar la imagen internacional de un país, lo que incluye las 6 áreas del Nation Brand Hexagon, y que, acorde al autor, debe llevarse a cabo mediante un proceso que posee tres componentes: estrategia, substancia y acciones simbólicas.

El primer componente, la **estrategia**, se basa en saber quién es la nación y cuál es su posición actual (tanto en la realidad como en las percepciones internas y externas), saber dónde quiere llegar, y cómo llegará allí. Existen dos principales dificultades asociadas al desarrollo de la estrategia:

- 1) conciliar las necesidades y deseos de una amplia gama de diferentes actores nacionales en una dirección más o menos única; y,
- 2) encontrar un objetivo estratégico que sea inspirador y a la vez factible, dos requerimientos frecuentemente contradictorios.

El segundo componente, la **substancia**, es la ejecución efectiva de la estrategia que toma forma en nuevas acciones en materia económica, legal, política, social, cultural y educativa. Es decir, innovaciones, nuevos marcos regulatorios, reformas, inversiones, instituciones y políticas destinadas a alcanzar los objetivos definidos en la estrategia. Se trata del componente táctico del proceso.

El tercer y último componente, las **acciones simbólicas**, son una especie particular de sustancia que posee un poder de comunicación intrínseco, que pueden ser como indicamos en el componente anterior: innovaciones, reformas,

legislaciones, inversiones, instituciones o políticas pero que tienen la particularidad de ser especialmente sugestivas, notables y memorables. Estas acciones simbólicas no deben ser vacías o superficiales, deben contener una substancia comunicativa significativa y que represente la estrategia en su esencia.

Anholt en los siguientes años, como ya hemos mencionado, desarrollará un nuevo índice, el *Good Country Index*, ampliando las dimensiones que componen una marca país, sin embargo, el proceso del *Nation Branding* continúa siendo la base para la acción en pos de impulsar una marca país integral y pensada estratégicamente.

Previamente al desarrollo de Simon Anholt (2008) sobre *Nation Branding* el investigador, escritor, y consultor en marketing y turismo, Josep Valls (1992), dedica uno de sus libros al análisis de la imagen de marca país en el que brinda un rol fundamental a la estrategia comunicacional implementada por los países, enfocándose en 4 dimensiones de la marca país: exportaciones, inversión extranjera directa, turismo y moda.

Esta perspectiva, orientada a lo estratégico-comunicacional, si bien analiza un solo aspecto del marketing de marca país, no por ello es de menos utilidad en la construcción de una marca país exitosa, por lo tanto, decidimos incluirla en el presente trabajo.

Según el autor, la imagen marca país puede convertirse en un elemento identificador que brinde soporte a las exportaciones de bienes y servicios, atracción de inversiones directas extranjeras, al turismo, a la moda y cualquier otro aspecto potencial que pueda derivar de un país. Y para conocer si este elemento realmente brinda valor o refleja lo que el país desea, es preciso analizarlo.

Valls (1992) establece que el proceso para analizar la imagen de marca de un país (IMP) consta de dos pasos: una evaluación objetiva del producto (P) es decir, de la oferta global de un país en estado actual (sus atracciones turísticas, productos, moda, etc.), y una investigación acerca de la percepción de los consumidores (PC) respecto a dicha oferta, y es, en este último punto, donde



brinda un papel primordial a lo que denomina: la política de acción comunicativa (PAC).

Para el autor, el estado perfecto del posicionamiento de un país se refleja en la siguiente ecuación (Valls, 1992):

$$\text{Imagen Marca País} = \text{Producto País} + \text{Política de Acción Comunicativa} = \text{Percepción de los consumidores}$$

$$(IMP = P + PAC = PC)$$

A partir de allí, basa su modelo en el estudio y detección de elementos o factores del producto o la comunicación que puedan ser motivo de distorsión de la imagen marca país, lo que él denomina “*factor n*”, para poder así modificar lo que corresponda y contribuir a mejorar dicha imagen.

Su análisis es comparativo, es decir, se realiza en relación al producto de un país extranjero (PCe) que se considera competencia directa del país a analizar. A partir de allí, los resultados brindarán distintas posiciones, que relacionadas con la percepción que los consumidores (PC) tengan de dichos productos permitirán deducir el grado de influencia y la eficiencia de la Política de Acción Comunicativa (PAC) llevada a cabo por el país bajo análisis. Los datos arrojados por la investigación asistirán al país en la definición de las acciones a implementar para mejorar la percepción de los consumidores. Las posiciones que pueden darse son las siguientes:

- 1)  $P = P_e$  y  $PC < PC_e = PAC$  mal hecha.
- 2)  $P = P_e$  y  $PC = PC_e = PAC$  no influye
- 3)  $P = P_e$  y  $PC > PC_e = PAC$  influye relativamente
- 4)  $P < P_e$  y  $PC > PC_e = PAC$  con clara influencia
- 5)  $P < P_e$  y  $PC = PC_e = PAC$  bien hecha
- 6)  $P < P_e$  y  $PC > PC_e = PAC$  casi no influye
- 7)  $P > P_e$  y  $PC > PC_e = PAC$  muy difícil comprobar influencia de la PAC
- 8)  $P > P_e$  y  $PC = PC_e = PAC$  mal hecha

9)  $P > P_e$  y  $PC < PC_e = PAC$  peor

De esta manera, si el resultado es que existe un P objetivamente peor que un  $P_e$ , será necesario:

- a) Buscar la manera de mejorar o perfeccionar otros elementos para que el P general se presente en mejores condiciones que el de la competencia.
- b) Cualquier cambio en uno o más elementos del P supone un cambio en la comunicación, por lo tanto, la PAC también se verá modificada.

Y si el resultado de la medición detecta que se está comunicando el producto de forma deficiente:

- a) Será necesario un cambio en algún instrumento de la PAC, que a su vez modificará la PAC general.
- b) Será necesario reestudiar el P objeto de tan mala percepción.

Como podemos observar, si bien el autor reconoce la importancia de contar con un producto competitivo para impulsar la marca país, es decir, debe haber una base real sobre la que la imagen de marca país se construye, destina un rol quizás demasiado crucial a la política de comunicación. De todos modos, como mencionamos anteriormente, su aporte es válido para ser aplicado en el aspecto promocional de la estrategia de marketing de marca país, que en muchos casos es dónde los países más se apoyan para gestionar su marca.

El estudio de Valls (1992) distingue otros dos puntos interesantes que creemos pertinente mencionar en el presente apartado dado que pueden ser útiles como guía en el análisis y construcción de una imagen marca país positiva.

Uno de ellos es la descripción de los ítems en función de los cuales valora la calidad de una imagen marca país. Dichos elementos son catalogados de la siguiente manera:

- *Esenciales:* (sin los cuales la imagen no sería capaz de existir)
  1. Capacidad de identificación y movilización de los ciudadanos del propio país con la imagen de marca país.
  2. Presencia de una organización autónoma técnica encargada de la gestión de imagen de marca país.
  
- *Muy importantes:* (representan una aportación inestimable a la imagen)
  3. Existencia de signos, símbolos y atributos codificados.
  4. Captación de los signos, símbolos y atributos del país por los distintos públicos reales y potenciales internacionales.
  5. Posibilidad de uso comercial de los signos, símbolos y atributos codificados.
  
- *Importantes:* (si son controlados, complementan muy bien la imagen)
  6. Capacidad de desprender un estilo de vida parcial o total.
  7. Estereotipos positivos creados o con capacidad de modificación.
  8. Presencia de acontecimientos puntuales que escapan al control directo de las políticas de los países: - geológicos, físicos o climatológicos, - relacionados con hechos sociales internos de un país, - relacionados con la ausencia de acción por parte de una institución internacional, gobierno o empresa que provoca un acontecimiento no controlado.
  9. Presencia de riesgo asociado al entorno internacional: político, económico, jurídico, tecnológico o de tipo de cambio.

Estos ítems se encuentran a su vez relacionados con el siguiente punto, que son las fases del desarrollo de la imagen marca país que define el autor:

- I. *Fase Iniciática:* la primera elaboración científica de la imagen marca país. En esta fase se definen los objetivos, estrategias e instrumentos necesarios para construir la imagen marca país deseada. Se busca lograr

conocimiento de marca “*awareness*” y notoriedad con connotaciones positivas, se intenta lograr una sinergia entre todos los sectores involucrados públicos y privados, alcanzar un nivel de identificación y movilización de los ciudadanos del país con la marca, y selección de elementos autóctonos susceptibles de ser explotados en vista a adquirir una imagen positiva.

- II. *Fase de Mantenimiento*: busca lograr una comunicación permanente y clara de la marca país, ya no con miras a un target universal, sino añadiendo ahora la personalización, segmentación y oferta variada. Orientada a impulsar las potencialidades del país y desarrollar actividades de forma sistemática y permanente para mantener una constante presencia internacional en los sectores de interés del país. Este actuar permanente requiere de la solidez de un organismo técnico coordinador de la imagen marca país que pueda gestionar y medir la marca en forma continua adaptando los signos, símbolos y atributos de la misma a las distintas audiencias a impactar.
- III. *Fase de Optimización y de Penetración Cultural*: el estado más avanzado de la imagen marca país donde se logra la estandarización del imaginario a escala mundial, celebridades conocidas, códigos culturales incorporados, modos de vida adoptados. El objetivo es lograr una presencia permanente y significativa y de liderazgo a escala mundial en los sectores donde el país se sitúa en mejores condiciones.

Se entiende entonces, que los elementos considerados esenciales para la construcción de una marca país son propios de las fases iniciática y de mantenimiento, dado que la primera requiere de un conocimiento, identificación y movilización de los ciudadanos, y la segunda de un organismo técnico que sea capaz de gestionar la imagen de marca, medirla y adaptarla a los distintos segmentos target definidos. En esta etapa, también se requerirán de signos, símbolos y atributos para lograr la captación de las audiencias, elementos considerados muy importantes. Por último, en la tercera etapa de madurez de la

marca país ya más consolidada y madura puede aspirar a controlar los elementos definidos como importantes.

Esta conjunción de elementos y fases que permiten identificar el estado o nivel de madurez de una marca país puede ser útil como punto de partida para el análisis de la imagen de marca de un país.

Como hemos observado en Anholt (2008) y Valls (1992), la disciplina del marketing ha estado presente desde la conceptualización, análisis y desarrollo de lo que se considera una marca país y cómo es capaz de impulsar distintas dimensiones estratégicas de los países que influyen fuertemente sobre su desarrollo y posicionamiento internacional.

Mientras Valls (1992) se sumerge en un enfoque comunicacional, Anholt (2008) brinda el primer análisis holístico sobre la marca país, utilizando herramientas del *marketing* y *branding*, pero ubicando al concepto en un lugar propio. Otros autores, como **Philip Kotler** (2007), incorporan el análisis de marca país a una visión más general, como parte de un tipo de marketing: el "*marketing de lugar*".

Kotler (2007), en su análisis, describe como uno de los pasos fundamentales en la construcción de una marca país, al igual que en toda estrategia de marketing, el buscar la atracción de los segmentos o audiencias definidos como target. Ello dependerá de la distinción que se realice en cuanto a las dimensiones que componen la marca país y se resuelva cuáles de ellas se desea administrar o incluir en la investigación. En su caso, Kotler (2007) distingue las siguientes dimensiones: turismo, exportaciones e inversión externa directa. Por lo tanto, en el caso de la atracción de turismo, el segmento apuntado será un determinado tipo de turistas; en el caso de inversiones, un determinado tipo de organizaciones, grupos o empresas; y en el caso de exportaciones, un determinado tipo de consumidor, país o región, entre otros posibles.

Según el autor (Philip Kotler, 2007), existen 4 estrategias dentro del marketing de lugar dirigidas a atraer los segmentos target de una marca país:

- 1) *Marketing de imagen*, cuya meta será desarrollar un slogan inteligente, creíble y comprobable. Debe ser válido y poder transmitirse de muchas

formas y a través de varios canales para consolidarse y triunfar. Esta estrategia puede presentar dificultades si la imagen del lugar es algo contradictoria o negativa, dado que las imágenes no son fáciles de formar o modificar, y las primeras impresiones, más aún las negativas, suelen durar mucho tiempo y pueden ser también acentuadas por los medios de comunicación. El marketing de imagen no posee efectos inmediatos, puede tardar años cuando los gobiernos sólo permanecen en la gestión pública 4 años, lo que complica aún más el emprendimiento de un cambio sustancial de imagen.

- 2) *Marketing de atractivos*, puede implementarse mediante la mejora de algunos atractivos fundamentales del lugar o bien invertir en atracciones específicas. Algunos lugares tendrán mayor facilidad para ejercer esta estrategia dado que cuentan con atractivos naturales reconocidos, herencia histórica, edificios de renombre mundial o instalaciones deportivas destacadas; sin embargo, también es posible llevar a cabo el marketing de atractivos mediante la construcción de centros gigantes para convenciones y exposiciones o nuevos espacios comerciales.
- 3) *Marketing de infraestructura*, para el autor desempeña un papel determinante. La inversión en calles y autopistas, vías férreas, aeropuertos y redes de telecomunicaciones es la más frecuente dado que facilitan la implementación del marketing de imagen y atractivos mejorando conexiones, reduciendo tiempos y aportando mejoras en el traslado de mercancías y personas, entre otros aspectos.
- 4) *Marketing de personas*, puede llevarse a cabo a través de la asociación con personas famosas, líderes locales, personas competentes (personas capacitadas y calificadas), perfiles empresariales, o simplemente personas reconocidas que se mudan al lugar y pueden generar un fenómeno de seguimiento.

Las cuatro estrategias descritas son complementarias y deben ser evaluadas siguiendo los objetivos propuestos, los recursos y las distintas posibilidades con las que cuenta un país.

A diferencia de Valls (1992), si bien contempla la acción comunicacional de promoción como una herramienta válida y necesaria dentro de todo marketing, Kotler (2007) enfatiza en la necesidad de ir más allá de la mera tarea de promoción de un lugar, y directamente diseñar el mismo para satisfacer lo más que se pueda las necesidades de los mercados target.

Para ello, el autor indica que, al igual que hacen las empresas, es preciso comenzar por un proceso de *planeación estratégica de mercado*. Este proceso se emprende bajo la suposición de que el futuro es incierto, pero que es posible influir en él mediante acciones y planes estratégicos. *El reto de la comunidad es diseñar un sistema flexible capaz de absorber los cambios bruscos y adaptarse rápida y eficazmente a nuevos acontecimientos y oportunidades. Esto significa que la comunidad debe establecer sistemas de información, planeación, ejecución y control que le permitan hacer un seguimiento del entorno cambiante y responder de manera constructiva a las oportunidades y amenazas* (Philip Kotler, 2007, pág. 141). De esta manera, destaca la importancia de una necesaria planificación y control siendo consciente del contexto de cambio constante, lo que va a requerir sumar un grado de flexibilidad en la estrategia para lograr una óptima adaptación a los movimientos.

Por otro lado, Kotler (2007) menciona que, a diferencia de las empresas, los lugares cuentan con una dificultad adicional que es la ausencia de una autoridad y jerarquía claras en la definición e implementación del marketing de lugar, dado que en el proceso se involucran diversos grupos de interés que deben ser orientados hacia un bien común. En este punto coincide con Anholt (2008) en la dificultad que se presenta cuando se busca cohesionar distintos grupos de interés bajo un único posicionamiento.

El análisis de Kotler (2007) describe el proceso de planeación estratégica de mercado en 5 etapas que responden a las siguientes preguntas:

1. *Auditoría del lugar.* ¿Cuál es el estado actual de la comunidad y cómo se le compara con lugares en situaciones similares? Análisis de fortalezas y debilidades, e identificación de oportunidades y amenazas (FODA).
2. *Visión y metas.* ¿Cómo quieren los empresarios y residentes que sea la comunidad?
3. *Formulación de estrategia.* ¿Qué estrategias amplias ayudarán a la comunidad a alcanzar sus metas?
4. *Plan de acción.* ¿Qué acciones específicas debe emprender la comunidad para llevar a cabo sus estrategias?
5. *Ejecución y control.* ¿Qué debe hacer la comunidad para asegurar una ejecución exitosa?

Las respuestas que resulten de las preguntas mencionadas asistirán a la definición de la Estrategia de Imagen y al plan de acción para llevarla a cabo.

Una vez culminada la planeación estratégica de mercado para la marca, el siguiente paso es implementar la *Administración Estratégica de la Imagen (AEI)*. Este proceso subsiguiente debe encargarse de investigar en forma constante la imagen del lugar entre sus diversas audiencias con el objetivo de consolidar el posicionamiento deseado y realizar ajustes frente a posibles cambios.

Con el objetivo de lidiar con dicho entorno cambiante, el autor realiza una serie de recomendaciones. Destacamos a continuación algunos de las más relevantes:

- ✓ Seguir el lema “Piensa globalmente, actúa localmente”, apoyándose cada vez más en los recursos locales para enfrentar la competencia creciente. Los lugares deben practicar y aplicar la globalización en actitud y operación, mientras se apoyan localmente en prácticas empresariales y diferencias de mercado.
- ✓ Establecer una visión estratégica para enfrentar desafíos, definir una imagen realista de los próximos 10 o 20 años.
- ✓ Adoptar una perspectiva de mercado genuina hacia sus productos y clientes que sea más *customer-centric*.



- ✓ Desarrollar calidad en sus programas y servicios para competir en el mercado global y ser hábiles para comunicar y promover efectivamente sus ventajas competitivas.
- ✓ Diversificar su base económica y desarrollar mecanismos que le permitan cierta flexibilidad y adaptación antes los constantes cambios.
- ✓ Interactuar y apoyarse más en el sector privado, cuya cooperación y participación es indispensable para el desarrollo del marketing de lugar.

Como podemos observar, el enfoque de Kotler se asemeja bastante al clásico modelo de negocios, una planificación estratégica en base a las fortalezas y debilidades de un lugar; las oportunidades y desafíos que se presentan en el contexto; la definición de objetivos y metas; y el plan de acción a implementar con el debido seguimiento y control.

Continuando con la modalidad del apartado anterior, analizaremos las principales premisas para la construcción de una marca país exitosa extraídas de las investigaciones de las consultoras más reconocidas a nivel internacional en materia de marca país. Como hemos podido observar, cada una de ellas posee su propio índice, con componentes, herramientas y enfoques diferentes que permiten analizar la imagen de marca de distintos países para poder luego, en base a ello, fundamentar recomendaciones para mejorar la imagen de una marca país.

La consultora **Bloom Consulting** (2020) elaboró en uno de sus artículos un resumen general de las bases para construir una estrategia de marca país exitosa que resume de forma muy simple los pasos necesarios que debe llevar a cabo un país en la construcción de su marca. Allí establece los siguientes requisitos:

- **Una idea central y pensamiento estratégico.** Se trata de comprender en qué situación se encuentra el país y cuál es su propósito. Se debe investigar y analizar las principales fortalezas del país, sus ventajas competitivas, audiencias y target del mercado y principales competidores. Es importante desarrollar una estrategia que se alinee con la realidad, en

la cual el primer objetivo será eliminar conceptos erróneos acerca del país a la vez que se intenta dar mayor conocimiento (o *awareness*) a nivel internacional sobre sus cualidades únicas, especiales y relevantes. El siguiente paso es establecer esa “Idea Central” basada en la realidad y que contiene eso único y especial del país para luego dar paso a los hechos, la implementación de acciones, actividades y proyectos para dar vida a esa idea.

- **Una estructura organizacional adecuada.** Es uno de los requisitos necesarios para superar el desafío de la implementación de la estrategia de marca país más allá de los cambios políticos de gobierno. La estructura debe contar con recursos propios y un presupuesto realista.
- **KPIs<sup>5</sup> claros y un Proceso de Medición.** Se debe asignar indicadores claves de rendimiento o performance que sean tangibles para cada acción individual de la marca, actividad o proyecto, así como también a la estrategia de marca general. Una medición constante permitirá intervenir en los casos que sea necesario corregir algún aspecto de la política o proyecto para reorientar los esfuerzos nuevamente hacia los objetivos propuestos.
- **Gerenciamiento de la Identidad Digital.** En la era digital en la que vivimos, todo lo que sucede offline también sucede online, y lo que pasa en el mundo digital tiene un gran impacto en las percepciones y acciones de los ciudadanos y *stakeholders* (turistas, inversores) en la vida real, por lo tanto, es necesario que los países reconozcan que ahora tienen una Identidad Digital que también deben gestionar.

El resumen es adecuado y simple, sin embargo, no quiere decir que sea así de sencilla su implementación. Como hemos analizado, incluso el primer punto, la idea central, puede conllevar dificultades a la hora de contemplar los distintos

---

<sup>5</sup> Key Performance Indicators.

grupos de interés que pugnan naturalmente por la búsqueda de su mayor beneficio y la consecución de sus objetivos.

A pesar de ello, la consultora describe muy bien los pasos a seguir, y si complementamos dicho análisis con algunas tendencias o puntos que pueden generar cierto tipo de inflexión en la percepción de los consumidores o ciudadanos, tendremos una idea más completa de las acciones que pueden llevarse a cabo para lograr una marca país exitosa.

En este punto, la consultora FutureBrand nos brinda dentro de su reporte *Country Brand Index (CBI)*, ciertos aspectos a considerar llamados “drivers” o “palancas” que pueden generar una influencia positiva o bien negativa en la imagen percibida por los ciudadanos.

En el último informe de **FutureBrand** (2019), se describen los *drivers* con mayor capacidad de influir positivamente en la imagen de un país: en primer lugar, calidad de vida; en segundo lugar, el respeto por el medio ambiente; y en tercer lugar, el llamado “made in” de los productos y servicios ofrecidos. Y menciona, por último, en cuarto lugar, un driver de influencia negativa, una política polarizadora. Observaremos un poco más en detalle cómo funciona cada uno y las consecuencias que pueden generar para la imagen de una marca país.

❑ *Palanca 1: Calidad de vida.*

La educación, la salud, el nivel de vida de un país tiene un impacto positivo no sólo para el turista, que puede desear experimentar parte de esa “buena vida”, sino también para los negocios y la toma de decisiones acerca de dónde vivir, trabajar, estudiar, e invertir. En el estudio se observa, por un lado, una relación entre el deseo que presenta una persona a la hora de vivir o estudiar en un lugar y su probabilidad de recomendarlo como un buen lugar para hacer negocios; y, por otro lado, que las personas más propensas a comprar productos o servicios de un país específico también son las más propensas a recomendar ese país para visitar, vivir, estudiar o hacer negocios.

Los resultados del informe indican que en verdad las personas no van en busca del dinero, sino de lugares que les ofrezcan mejor calidad de vida, y eso mismo

provoca que el dinero les siga. Si bien durante toda la historia de la humanidad, las personas se movilizaron en búsqueda de una mejor calidad de vida, la Globalización y la Cuarta Revolución Industrial aceleran los procesos de decisión al dar un halo de inmediatez, cercanía y facilidad de movimiento en la población. El informe menciona una transformación de la realidad cotidiana impulsada por los cambios tecnológicos dinámicos, propios de esta nueva revolución, que ciertamente está generando una reinención de los modelos de negocios tradicionales. Las personas tienen nuevas posibilidades, como trabajar de forma remota para cualquier parte del mundo, y hacerlo incluso en un espacio de *coworking*; pueden prescindir de poseer un auto y alquilar uno cuando lo necesite mediante una simple aplicación, y pueden conocer la forma de vida y la población local de un sitio turístico alquilando un departamento en lugar de una habitación de hotel. Airbnb, WeWork y car2go son sólo algunos ejemplos de marcas que impulsan nuevas formas de vida con mayor flexibilidad. Las nuevas generaciones impulsan una nueva definición de calidad de vida, en la cual no están esperando llegar a otra etapa de sus vidas para vivir mejor, sino que la buscan todos los días, priorizando su tiempo y experiencia.

Este cambio de paradigma implica que las marcas país deben mostrar cada vez más su capacidad de salvaguardar la seguridad, bienestar y felicidad de la población si desean ampliar su mercado para atraer más turistas, gente de negocios e impulsar sus exportaciones, entre otros aspectos.

Dentro del *Country Brand Index* de 2019, los países con mayor puntuación en esta palanca son los mercados líderes como Japón, Noruega, Suiza, Suecia y Finlandia -países conocidos por ofrecer un mayor acceso a la atención médica, la educación y una menor disparidad de ingresos-, donde al contrario de muchos otros países, vivir bien parece ser accesible para muchos, no sólo para unos pocos. Quizás el ejemplo más conocido es Finlandia, que ocupa el 5° lugar, y que posee una tasa de educación secundaria de aproximadamente 90%, superior a la media de los países de la OCDE que se encuentra en torno al 74%. A su vez, también ofrece una asistencia sanitaria universal, altamente valorada por sus ciudadanos, y es considerado el país más feliz del mundo en los últimos años según las Naciones Unidas.

Como se observa en el gráfico a continuación, los 10 primeros países con mejor Calidad de Vida superan en casi un 100% a la media de los 75 países analizados en el informe.



Fuente: FutureBrand Country Index 2019

San Andrés

De esta manera, el reporte concluye que la Calidad de Vida se vuelve un factor cada vez más crítico a la hora de evaluar un país, e incluso puede resultar un factor determinante de la fortaleza general de su marca: cuando la percepción de la Calidad de Vida es alta, el país se percibe como una marca sólida, y cuando la imagen de dicha palanca se percibe como débil, la percepción de dicho país tiende a deteriorarse.

□ *Palanca 2: Amabilidad con el medio ambiente.*

El respeto por el medio ambiente, a medida que los efectos del cambio climático se hacen más evidentes, se ha convertido en una grave preocupación mundial. Las percepciones de un país hacia la contribución medioambiental y las políticas

de cuidados ecológicos influyen en la imagen de marca país cada vez con mayor fuerza.

Ejemplo de ello es el país que ocupa el 1° puesto en el ranking CBI: Japón. En la actualidad se encuentra dentro de los 10 principales productores de emisiones de CO2 en el mundo, sin embargo, se ha comprometido a reducir dichas emisiones en un 26% antes de 2030, ejemplo que han seguido algunas de las marcas japonesas más importantes como Sony con *“Road to Zero”* y Toyota con *“Environmental Challenge 2050”*.

Observamos en el gráfico a continuación, que los puestos 2 y 3 son ocupados por Finlandia y Noruega, hecho que no resulta demasiado sorprendente dado que son internacionalmente conocidas sus posiciones en lo que respecta al cuidado de los espacios y recursos naturales. Ahora bien, en el puesto 4 encontramos a Nigeria, que sí llama un poco la atención y que, según el informe, ha escalado siete posiciones respecto al índice 2018. El país es mencionado como prueba de la relación existente entre la percepción del valor brindado a la amabilidad con el medio ambiente, el nivel de vida, el potencial empresarial y la forma en que han contribuido al desarrollo socioeconómico de dicho país. La diferencia pareciera haberla impulsado la presencia de Facebook en Nigeria (2018), su mercado más importante en África, que generó un desarrollo de asociaciones de centros tecnológicos con empresas locales (*“Community Hub”*) para impulsar la innovación, la educación empresarial y la alfabetización digital. Una empresa tecnológica, de esencia innovadora, y que intenta seguir las tendencias de las nuevas generaciones cada vez más digitales y “verdes”.

### Los 10 países que han mejorado su percepción en cuanto al respeto por el Medio Ambiente

Variación	Puntaje	País	Ranking FCI	Ranking Banco Mundial
Desde 2014	2019		2019	2019
+14	56%	<b>Japón</b>	1	3
+12	60%	<b>Finlandia</b>	5	42
+12	65%	<b>Noruega</b>	2	28
+11	19%	<b>Nigeria</b>	68	30
+10	55%	<b>Dinamarca</b>	7	35
+9	22%	<b>Rumania</b>	42	48
+9	59%	<b>Suecia</b>	4	22
+8	29%	<b>Omán</b>	31	71
+8	29%	<b>Corea del Sur</b>	20	12
+7	23%	<b>Eslovaquia</b>	35	64

\*Porcentaje de encuestados que le atribuyeron al país "Muy buen nivel de desempeño" en el siguiente ámbito: "¿Cómo calificaría este país en cuanto al Respeto al Medio ambiente?"

Fuente: FutureBrand Country Index 2019

A pesar de lo mencionado, la incidencia del cuidado del medio ambiente sobre la percepción de una marca país es subestimada por varios países líderes en el mundo, como por ejemplo EE.UU., que deciden tomar caminos diametralmente opuestos. Conociendo información sobre un posible aumento de los fenómenos meteorológicos destructivos que afectan a dicho país, la actual administración sigue aumentando el uso de combustibles fósiles y ha eliminado muchos reglamentos ambientales por considerarlos como "impedimentos para las empresas". Como resultado, en el informe CBI se destaca que EE.UU. cayó más que cualquier otro país en la dimensión de Respeto al Medio Ambiente (9 puntos menos que en 2014).

Como conclusión, podemos intuir que incentivar el cuidado del Medio Ambiente y atraer la innovación tecnológica parece merecer la pena para impulsar una percepción positiva de una marca país.

#### ❑ Palanca 3: Made In.

Como se mencionó en la palanca 1, el reporte de CBI 2019 revela que las personas más propensas a comprar productos o servicios de un país específico, el denominado lugar de origen o "Made In", son también más propensas a recomendar a ese país para visitarlo, hacer negocios, vivir o estudiar allí.

Países como, por ejemplo, China, ya muestran reconocer el valor de vincular la percepción positiva de sus marcas y el *Made In* para impulsar su reputación. El programa “*Made in China 2025*” propuesto por el presidente Xi Jinping pretende que la reputación de China se aleje de ser considerada como la fábrica del mundo y así empezar a producir productos y servicios de mayor valor agregado.

El último estudio de la consultora muestra que la palanca *Made In* viene impulsada por productos percibidos como de alta calidad que, a su vez, se correlacionan con una Buena Infraestructura, Tecnología Avanzada, Salud y Educación y Nivel de Vida. Lo que significa que los productos percibidos como de alta calidad en su mayoría provienen de países que garantizan una Calidad de Vida alta.

En el ranking CBI 2019, el país que se encuentra en 1° lugar dentro de los 10 países que más han mejorado su percepción en productos de calidad se encuentra Israel. Tradicionalmente el país reposaba sobre el turismo como componente vital de su PBI, sin embargo, en los últimos años se ha posicionado como un país receptor de empresas de tecnológicas de nueva generación y líderes en I+D. Tras la adopción de determinadas políticas enfocadas en la atracción de dicho segmento, logró que Microsoft, Apple, Amazon, Google, Facebook, Alibaba, Intel, Oracle y Samsung localicen parte de su trabajo esencial en el país.



### Las 10 países que más han mejorado su percepción en Productos de Calidad

Variación	Puntaje*	País	Ranking FCI	Ranking Banco Mundial
Desde 2014	2019		2019	2019
+13	41%	Israel	22	31
+13	27%	Eslovaquia	35	64
+11	40%	Bélgica	21	26
+10	24%	Turquía	40	17
+10	28%	Arabia Saudita	30	19
+10	23%	Hungría	38	56
+9	16%	Vietnam	61	45
+9	19%	Irán	72	26
+9	41%	Italia	14	9
+9	19%	Pakistán	73	40

\*Porcentaje de encuestados que están "Totalmente de acuerdo" con la siguiente afirmación: "Este país fabrica productos de alta calidad"

Fuente: FutureBrand Country Index 2019

Como podemos observar, es notable lo que un producto o marca puede significar para el progreso social y económico de un país y el salto positivo que puede generar en la reputación e imagen de marca. En este sentido, se destaca a la vez, una marcada incidencia en los últimos años de empresas provenientes del sector tecnológico caracterizadas por ser innovadoras y pioneras en I+D.

#### ❑ Palanca 4: Política polarizada.

En este caso, se trata de una palanca de influencia negativa, y ello puede observarse claramente en los dos ejemplos: Estados Unidos y el Reino Unido, ambos países desarrollados, con abultados PBIs y con posiciones dentro del top 5 del Banco Mundial.

Según el informe y el gráfico que observamos a continuación, ambas naciones descendieron lugares en el ranking 2019 en comparación con el ranking de 2014, 5 y 7 posiciones respectivamente. Esto se debe a que los encuestados percibieron menos favorablemente a estos países en todas las medidas significativas, denotando que el enfrentamiento de facciones políticas, los llamativos titulares en diarios y una aprobación pública diezmada no pasan desapercibidas a nivel internacional.

## Ranking del FutureBrand Country Index

País	Ranking FCI		Ranking Banco Mundial
	Desde 2014	2019	2019
Estados Unidos	-5	12	1
Reino Unido	-7	19	5

Fuente: FutureBrand Country Index 2019

En su reporte de 2014, la consultora ya había señalado que el extremismo en torno a cuestiones económicas, sociales y religiosas; la falta de tolerancia, y los problemas transnacionales como la migración podrían generar bajas en la percepción de los ciudadanos globales. Ahora podemos observarlo en datos concretos.

El Reino Unido se encuentra movilizado por la decisión del *Brexit* que aún divide a su ciudadanía, y la gestión de Donald Trump en los Estados Unidos agita la división entre demócratas y republicanos. En este sentido, la consultora concluye que pareciera que la política se practica más en la división que en un espacio de diálogo y compromiso, lo que resulta opuesto al ejercicio de un exitoso *countrymaking* que requiere de un trabajo colectivo y creencias compartidas, o al menos más puntos en común de los que hoy se comparten.

En definitiva, según muestran los resultados, es recomendable evitar caer en escenarios políticos polarizados que disminuyan el nivel de tolerancia de la sociedad y pueden llegar a influir negativamente en la percepción general de una nación y erosionar su fortaleza de su marca.

Para finalizar su reporte FutureBrand decide destacar dos puntos más como una especie de tendencias o movimientos a los que hay que prestar especial atención dado que los cambios que puedan traer aparejados pueden influir sobre la marca país, positiva o negativamente, dependiendo de cómo las naciones decidan adaptarse a ellas. La primera, que ya hemos mencionado, es la Cuarta Revolución Industrial y la segunda, la igualdad de género.

La *Cuarta Revolución Industrial* supone un avance tecnológico en varios aspectos que prometen mejorar la calidad de vida, como puede ser la aplicación de inteligencia artificial o robótica en la medicina y trámites rápidos y ágiles en los organismos de gobierno. Los *first movers* -es decir, los primeros en adoptar estas nuevas tecnologías- probablemente mejoren su posición internacional y su marca país se vuelva un ideal para el resto de los países. Sin embargo, estos avances traerán también algunos cambios no deseados o bien algo problemáticos a nivel social, como puede ser la pérdida de empleos y el aumento en la desigualdad de ingresos.

Será preciso que los países presten atención a estos efectos adversos de la revolución e intenten contrarrestarlos para preservar la calidad de vida de su población y así resguardar la fortaleza de su marca. Como los datos del informe muestran y así lo hemos mencionado, una marca país exitosa no sólo reside en la prosperidad económica del país sino en su capacidad para proporcionar una calidad de vida alta a todos sus ciudadanos.

La *igualdad de género* ha sido una lucha bastante silenciosa llevada a cabo por distintos grupos de interés durante décadas. Sin embargo, no fue hasta el movimiento *#timesup* y *#metoo* en la industria del espectáculo hollywoodense que se convirtió en un verdadero discurso social global. En la mayoría de los países del mundo se alzó la voz para cerrar de una vez por todas la brecha de género a través de la promoción de políticas, programas e iniciativas que puedan ayudar a igualar las oportunidades de mujeres y hombres en todos los aspectos de la vida, principalmente en la educación y el empleo.

Cabe destacar, que el movimiento no se fundamenta sólo en bases políticas o éticas, sino que también tiene una razón económica. La consultora hace mención al informe del Banco Mundial "*Oportunidades perdidas: el alto coste de no educar a las niñas*" que muestra no sólo la dificultad en la matriculación de niñas en la escuela primaria sino mayormente su finalización. Esta limitación en las oportunidades educativas de las mujeres tiene un coste elevado en términos de pérdida de productividad e ingresos calculado en 15 y 30 billones de dólares respectivamente.

Con políticas apropiadas los países son capaces de influir positivamente en la contribución económica de las mujeres y mejorar la calidad de vida de toda su población. Un ejemplo en este sentido es una vez más Finlandia, que ocupa el 5° lugar en el *Country Brand Index* ascendiendo 8 lugares con respecto al 2014. El gobierno finlandés implementó políticas generosas de permiso parental para lograr un equilibrio entre mujeres y hombres dentro de su gobierno y en los equipos de dirección, compartiendo de esta manera la carga de cuidado de los niños y el trabajo doméstico.

Restará observar en los próximos meses las consecuencias que traerá aparejada la crisis mundial provocada por la pandemia del virus covid-19. Algunos analistas proyectan que la forma en que los distintos países se enfrenten a este contexto particular influirá sobre su imagen de marca país, principalmente en lo referido al turismo. Observaremos algunas opiniones al respecto en el siguiente apartado.

Por último, repasaremos algunas recomendaciones realizadas por la consultora Brand Finance a través de lo que llama el “**Brand Finance’s Nation Brand Impact Framework**” (Nation Branding, How to build an effective location brand identity, págs. 5-6) donde se identifican 4 áreas en las que una marca país debe enfocarse en ejercer su influencia de forma efectiva. Dichas áreas son las siguientes:

- 1) *Inversión. Interna y externa.* Una marca país debe impulsar a los comercios locales a invertir dentro del país y no en el extranjero. A su vez, debe atraer inversión externa directa, incluyendo traslado de empresas al país. La imagen de la marca país debe representar las características que convierten a esa nación en un lugar deseable para hacer negocios.
- 2) *Talento: interno e internacional.* Los ciudadanos deben ser alentados a estudiar y trabajar en el país en lugar de irse al exterior y así evitar la llamada “fuga de cerebros”. Al mismo tiempo, la marca país debe atraer estudiantes extranjeros y trabajadores calificados para estudiar y trabajar en el país y así contribuir a la economía local.

- 3) *Bienes y Servicios: nacionales y de exportación.* Los productos y servicios de producción local deben ser promovidos tanto dentro como fuera del país, fomentando, por un lado, un mayor consumo de productos locales, y por el otro, incrementando exportaciones y reduciendo importaciones.
- 4) *Turismo: interno y externo.* La marca país debe promover destinos turísticos locales tanto a los turistas nacionales como internacionales.

Una vez identificadas estas áreas de mercado con sus segmentos target, la consultora estima que será preciso que los administradores de la marca país formulen respuestas a las siguientes preguntas con el objetivo de asegurarse que la marca país se desarrolla de forma eficiente y aborda eficazmente todos los segmentos mencionados.

1. ¿Qué tan bien estamos gestionando la marca país y cómo podemos hacer seguimiento de nuestro desempeño? El primer paso es conocer el desempeño actual de la marca país e identificar los factores que impulsan el comportamiento. Lograr *insights* que permitan descubrir las palancas que impulsan la demanda, las percepciones de varios grupos de interés o *stakeholders* y de cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisión es fundamental para construir una marca país para la nación y las empresas allí.
2. ¿Cómo involucramos, dirigimos y administramos todos los grupos de interés relevantes o *stakeholders*? Se necesita el compromiso de todas las organizaciones, departamentos y *stakeholders* relevantes. Una marca país cohesionada capaz de impactar los segmentos claves de la economía requiere de una coordinación y respaldo a través de todos los departamentos.
3. ¿Cómo se deberían invertir los presupuestos? Una vez que se establece una estructura de gobierno a cargo de la marca país se debe llevar a cabo una evaluación estratégica de las acciones de campaña, foco e inversión para asegurar que los recursos se asignen a aquellas actividades con el mayor impacto en valor y que respalden un posicionamiento a largo plazo.

4. ¿Cómo podemos incrementar el valor de nuestra marca país? Finalmente, es esencial una evaluación continua de cómo la marca se desempeña acorde a los *KPIs* definidos, *targets* y su retorno de inversión para lograr una marca país que impulse el crecimiento de la economía. En un contexto global de cambio político, económico y social, la evolución y adaptabilidad de una marca país es central para lograr la eficacia a largo plazo.

La idea detrás del análisis de Brand Finance y las áreas en qué recomienda enfocar los esfuerzos de los administradores de la marca país es el aprendizaje obtenido del marketing corporativo que ha logrado crear valor a través de las marcas basándose en el conocimiento de los patrones de consumo de los segmentos de mercado. De esta manera, nos invita a descubrir qué factores intervienen en el proceso de toma de decisión de los inversores, turistas, talento y consumidores de los bienes y servicios y cuál es su motivación para elegir una marca país en lugar de otra.

En este sentido, estudios realizados por la consultora en los últimos años, demuestran que una de las razones principales por las cuales un inversor decide invertir en un país es la estabilidad política y económica que encuentra allí. En segundo lugar, toma en cuenta la localización geográfica y el tamaño del mercado; en tercer lugar, la disponibilidad de capital humano calificado y, por último, la facilidad para hacer negocios. Con el objetivo de lograr la atención de este segmento, recomiendan utilizar como estrategia un marketing basado en comunicación de hechos, datos concretos, una especie de *“fact-based marketing”*, en lugar de publicidades o promociones generales. Para ello es imprescindible saber qué datos importa medir y cuáles no, y saber que, dadas las características del segmento inversor, cuanto más cerca se encuentre la métrica definida de los ingresos, más seriamente será considerada por el mismo.

Por otro lado, en lo referido al segmento de consumidores de bienes y servicios, la consultora destaca la importancia de crear valor mediante la protección de la fuente de origen, lugar de origen o el conocido *“made in”* de los productos como una forma de diferenciación positiva frente a la competencia. Cada país posee

una determinada biodiversidad, condiciones climáticas, herencia y cultura propias, entre otros aspectos, que dan lugar a bienes únicos que pueden hacer la diferencia en la toma de decisión de los consumidores frente a la competencia. Este valor agregado diferencial puede ser extremadamente útil sobre todo para los productos denominados *commodities*.

Por último, en cuanto al segmento turístico, la consultora reconoce que es una fuente primordial de ingresos para muchos países, regiones y ciudades por lo que la competencia es intensa. Recomienda como esencial una alineación de todos los puntos de contacto de la marca - *touchpoints*- para brindar la mejor experiencia posible.

#### **b) Trabajo de campo: Entrevistas a especialistas.**

Antes de avanzar hacia la síntesis de teorías sobre el diseño y administración de una estrategia de marca país, detallaremos algunas reflexiones extraídas del aporte de ciertos expertos en marca país que nos brindaron la oportunidad de realizarles unas breves preguntas acerca de nuestra temática bajo análisis. Anexaremos, al finalizar el presente trabajo, la transcripción literal de las entrevistas.

Al tratarse de académicos que justamente mencionamos en el desarrollo de nuestra investigación, se decidió consultarles, en base a lo que ya conocíamos de ellos, sobre algunas cuestiones particulares referidas a nuestro objeto de estudio y más importante aún, acerca de su opinión sobre cómo los distintos cambios que se están observando en el orden internacional podrían influir sobre la percepción y valoración de imagen de las marcas país en un futuro inmediato.

Gustavo Koniszcz, director de FutureBrand Hispanoamérica, fue consultado sobre los requisitos fundamentales para la construcción y desarrollo de una marca país, lo que resumió en lo que él denomina las tres C: Concepto, Consenso, Compromiso.

El concepto refiere a la idea central que hemos señalado en nuestro trabajo como premisa indiscutible en la creación de una marca país, que debe transmitir todo

lo que es el país en su esencia, reflejando todas sus facetas, y al mismo tiempo, destacar algún elemento diferencial para que el resto del mundo pueda identificar y diferenciar la marca entre el resto de las marcas. El consenso y el compromiso se relacionan con el supuesto de que todos los actores involucrados con la marca deben estar más o menos de acuerdo con ese concepto marcario o idea central de marca país y comprometerse a llevarlo adelante.

Al mismo tiempo, le pedimos que nos compartiera su opinión sobre el grado necesario de involucramiento interno de la sociedad con una marca país más allá del foco dirigido a mejorar el posicionamiento marcario a nivel internacional. Su respuesta, si bien fue afirmativa en el sentido de que toda marca país debe reflejar la esencia del país y su gente es parte indiscutible de la misma, marcó dudas al respecto de eventuales consultas o concursos populares sobre una cuestión que es sumamente técnica, y como tal, requiere de conocimientos específicos en la materia para lograr un diseño e implementación que sean efectivos en términos de los objetivos propuestos: promocionar el turismo, impulsar exportaciones y atraer inversión externa directa. El involucramiento de la sociedad debe estar incorporado en la C de Consenso, una cooperación tanto de actores públicos como privados relacionados con las dimensiones de la marca país como, por ejemplo: ministerios, secretarías de gobierno, cámaras industriales, empresariales, especialistas, líderes de opinión, entre otros.

El siguiente punto de la entrevista refirió acerca de la gestión de una marca país y la asignación de responsabilidades a nivel institucional. Tanto Koniszczzer, como Norberto Chaves, especialista en diseño gráfico de marcas país, coincidieron en que es preciso un consejo, organismo o ente coordinador de la marca país en lugar de que las responsabilidades sobre la misma se encuentren divididas en varias áreas y organismos correspondientes a cada dimensión de la marca. Si bien existen, y está bien que así sea, organismos que ya tienen a cargo políticas orientadas a impulsar las dimensiones de la marca, es conveniente contar con un espacio de coordinación para asegurar la cohesión y consenso sobre la estrategia de marca, y que pueda fluir la comunicación sin inconvenientes. Ambos expertos estuvieron de acuerdo que no es preciso que



sea necesariamente un nuevo organismo, pero sí es fundamental la cooperación público-privada. Chaves remarca la importancia de que sea una institución de alta jerarquía que asegure a la marca un carácter transversal y evite relacionarse directamente con una gestión de gobierno particular; mientras que Koniszczzer indica que no es necesario que sea un organismo autónomo y que, en su experiencia, en varias ocasiones termina a cargo de la Secretaría o Ministerio de Turismo, aunque no es una condición necesaria.

En la entrevista con Norberto Chaves, tuvimos la oportunidad de consultarle acerca de los diseños gráficos de una marca país y específicamente, nos pareció interesante pedirle su opinión sobre la marca país argentina.

Nos describió, en base a su experiencia, dos de los errores más comunes que suelen observarse en las marca país que se reflejan en sus signos identificadores gráficos: por una lado, la ausencia de una estrategia cuidadosamente diseñada previo a la creación de su signo identificador gráfico; y por otro lado, los constantes cambios en los diseños de marca país que, aunque con buenas intenciones, terminan por marear a los ciudadanos y dificultan tanto el involucramiento de la sociedad como el reconocimiento de la marca a nivel internacional. En este sentido, Chaves señala que es siempre deseable mantener el diseño marcario existente, más aún si ha logrado algún grado de reconocimiento o implantación. Pero para analizar rigurosamente el caso y tomar una decisión definitiva deben llevarse a cabo dos importantes pasos:

- 1) Definir la estrategia de posicionamiento de marca y detectar el patrimonio emblemático del país, es decir, los símbolos nacionales que lo representan.
- 2) Realizar una auditoría de la marca gráfica existente para detectar disfunciones y virtudes para, en base a ello, definir si conviene conservarla, rediseñarla o directamente descartarla.

En cuanto al caso de la marca país argentina, el autor reconoce que el país sufre el desprestigio de su inestabilidad. Destaca que la marca gráfica actual del país es mejor que las otras dos anteriores, pero continúa siendo deficitaria: carece de

todo valor como emblema y posee escasa fuerza gráfica, la considera en definitiva una marca light.

Finalmente, preguntamos a Koniszczzer, Chaves y Simon Anholt, acerca de la influencia que pueden tener los cambios observados en el orden internacional sobre las percepciones y valoraciones de las marcas país en el futuro inmediato. Los tres autores coinciden de alguna manera en la influencia de la globalización sobre la imagen de las marcas país y sus distintas facetas o consecuencias, una de ellas la actual pandemia.

Por su lado, Anholt señala que la pandemia, al afectar a todos los países por igual, difícilmente tenga un alto grado de influencia sobre la imagen de marca país. Aclara, no obstante, que en la medida que las potencias hegemónicas como Estados Unidos continúen siendo egoístas en cuanto a una posible vacuna, acentuarán su actual declive. Remarca también, como hemos observado en el trabajo, que no es lo que les pasa a los países lo que realmente tiene un efecto sobre la imagen de marca, sino cómo se comportan con el otro y cuánto contribuyen a la comunidad internacional, la humanidad y el planeta.

Chaves menciona que, si bien actualmente los países tienen la oportunidad de potenciar su posicionamiento internacional si demuestran ser capaces de llevar a cabo una buena autogestión de la crisis resultado de la pandemia, siempre es recomendable evitar el abordar la creación de una marca país en una coyuntura de crisis y/o desprestigio nacional, dado que una marca país se crea para visibilizar los valores de un país y no para inventárselos. En todo caso, debería buscarse primero revertir dicha situación. Por otro lado, al igual que Anholt remarca la existencia de un declive de poder de las hegemonías nacionales a raíz de la globalización y el capitalismo financiero, que puede intensificarse en este tipo de coyunturas.

Koniszczzer, por su parte, hace referencia a los estereotipos formados generalmente sobre la imagen de algunos países y cómo su respuesta ante el presente escenario ha contribuido a reforzar o ratificar esas percepciones. Utilizando los casos de Alemania y Brasil ejemplifica claramente esta cuestión:

la imagen formada internacionalmente sobre Alemania y cómo gestionó la crisis pandémica reforzó de alguna manera los valores de su marca, claridad, seriedad, honestidad y tenacidad; mientras que Brasil, con su latinidad y su accionar dispar, confirma percepciones de desorden, desprolijidad y caos.

El autor también destaca, entre las tendencias observadas, algunos cambios profundos sobre la industria turística, una de las dimensiones más potenciadas por la marca país, y que se ha visto frenada casi en su totalidad por la pandemia. En este sentido, indica que hay una revisión general respecto a la comunicación y los beneficios que suelen resaltarse para potenciar la promoción turística. Menciona que a las 4 Ps del Marketing: Producto, Plaza, Promoción y Precio, hace algún tiempo se le ha agregado una P de Propósito y recientemente, a raíz de los últimos acontecimientos, se ha sumado otra P, la de Protección. Se trata de un componente adicional que influye o influirá en los procesos de toma de decisión no sólo de turistas, sino de importadores e inversionistas a la hora de visitar, comercializar o invertir en un determinado país.

Consideramos valioso el aporte de estos tres autores que nos ayuda a completar el presente trabajo sumando opiniones propias de expertos en la temática que brindan claridad sobre algunos puntos mencionados en la investigación y nos hacen reflexionar sobre los cambios y tendencias observadas en el escenario internacional que pueden influenciar de un modo u otro las percepciones de imagen de las marcas país.

### **c) Síntesis de las teorías analizadas.**

Como hemos podido observar, las recomendaciones y pasos a seguir para alcanzar el éxito en una marca país son diversos, dado que cada exponente tiende a enfocarse en los puntos más esenciales y cercanos a su visión y objeto de estudio; es decir, lo que le resulta más natural o familiar. Siendo la intención del presente trabajo realizar una investigación no exhaustiva pero sí lo más integral posible de las teorías y supuestos sobre la marca país, destacaremos a continuación los puntos hallados en común y los puntos que consideramos como

complementarios que, dado el caso, pueden ser muy útiles a la hora de planificar y administrar una marca país.

En primer lugar, se resalta **el valor esencial que implica el conocimiento sobre sí mismo, es decir, sobre el sujeto de la marca y la identificación de bases reales que puedan disponerse para exaltar valores y atributos de la marca**. Es el punto de partida, en realidad, para toda marca que desee implementar una estrategia para proyectar valor sobre sí misma. Para ello, suele utilizarse, entre otros, el modelo FODA que ayuda a obtener un diagnóstico de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas respecto al sujeto de la marca, que luego se convierte en la base para el desarrollo de planes de acción con mirada a mediano y largo plazo. Acorde a los resultados obtenidos, se evaluará qué tipo de estrategia de marketing resultará necesaria, en primera instancia al menos, para impulsar la marca. Si utilizamos los conceptos de Kotler (2007) como ejemplo, hablamos de una estrategia de imagen, atractivos, infraestructura o personas. En general, en el contexto actual la mayoría de las recomendaciones giran en torno a diversificar la oferta del país en todos sus aspectos, desarrollar los más altos estándares de calidad posibles y actuar con visión y pensamiento global.

En estos primeros pasos, donde se observa cierto consenso entre los autores y consultoras analizados, pueden presentarse algunas dificultades. La más significativa es la necesidad de conciliar los distintos grupos de interés que existen en una sociedad para encauzarlos en un mismo camino bajo una visión integral y colectiva. Estos grupos naturalmente puján para obtener el mayor beneficio posible para sí mismos, lo que suele traer aparejados los denominados conflictos de intereses que pueden generar obstáculos para la consecución de objetivos nacionales. Por estos motivos, otras de **las principales recomendaciones para la construcción de una marca país exitosa es la cooperación público-privada**. De esta manera, los posibles conflictos que puedan surgir se discuten y buscan consenso desde el origen mismo de la estrategia y planes de acción a implementar, asegurando cierta estabilidad en el camino hacia la consecución de los objetivos. El apoyo del sector privado y el

involucramiento de la sociedad en su conjunto son requisitos fundamentales para alcanzar una marca país que sume valor a la identidad de una nación.

En las lecturas realizadas, otro punto central para el desarrollo de una marca país es la consideración del contexto. El mundo siempre fue cambiante, pero nunca a una velocidad tan rápida y con impactos tan amplios como en la actualidad. La creciente interdependencia de los países, la globalización y la revolución industrial 4.0 son el perfecto entorno complejo y cambiante que vuelve imperante la necesidad de brindar flexibilidad a cualquier estrategia o plan para poder adaptarlos a las variaciones del contexto. En virtud de ello, **se establece como primordial la creación o disposición de un organismo mixto de preferencia, o sea público-privado, que posea a su cargo la implementación, seguimiento y control de la marca país.** Este organismo debe poseer alta jerarquía institucional, es decir, es deseable que cuente con directa supervisión del Ejecutivo Nacional y la subordinación de las instituciones correspondientes a las áreas competentes en las dimensiones que componen la marca país.

El organismo administrador **debería articular la construcción de la idea central de marca país y plasmarla en una estrategia integral que cuente con el apoyo de la sociedad, apalancándose en las fortalezas y oportunidades identificadas.**

A continuación, comenzaría el desarrollo de lo que Simon Anholt (2008) denomina como el segundo componente de una marca país: la sustancia. En esta etapa, bajo la coordinación del organismo administrador de la marca, deben **desarrollarse en colaboración público-privada los múltiples planes de acción o políticas posibles para atender cada dimensión de la marca**, en base al diagnóstico realizado y evaluación del contexto. Siguiendo la investigación llevada a cabo, podríamos suponer que sería deseable que la sustancia se diseñe tomando en cuenta las denominadas “palancas” de la consultora FutureBrand para impulsar una imagen positiva de la marca, mientras que las acciones simbólicas podrían tener más relación con las tendencias mundiales actuales. En base a ello, podríamos mencionar como ejemplo de sustancia a políticas para la protección del medio ambiente, la mejora de la

calidad de vida del país, el desarrollo de un clima propicio para la inversión y la generación de una política interior y exterior que contribuyan a la integración con el mundo y a la resolución de problemas globales. Acompañando a la sustancia, pueden ejercerse algunas acciones simbólicas que deben proyectar, con una comunicación y acciones públicas acordes, la esencia de la estrategia país.

En este estadio, el organismo administrador será el responsable del diseño de **una buena política de comunicación interna y externa segmentada para los distintos mercados, la creación de un signo identificador gráfico para la marca, un manual para su uso y la gestión de su identidad digital.**

Finalmente, la administración de la marca país determinará **los KPIs y el proceso de monitoreo para asegurarse que la marca se encuentra en buen funcionamiento** y se dirija hacia la consecución de los objetivos propuestos.

En resumen, debemos saber que existe un camino real y adecuado en la construcción y desarrollo de una marca país exitosa y al mismo tiempo, ser conscientes que parte de ese camino dependerá de los atributos y beneficios reales con los que cuente el país, la habilidad para resaltarlos y el entorno en el cual dicho proceso se lleve a cabo.

Para finalizar este apartado y con el objetivo de brindar una idea más concreta que nos ayude a simplificar las distintas posturas y recomendaciones observadas para el análisis, construcción y desarrollo de una marca país, sintetizamos en los siguientes cuadros los requisitos considerados como fundamentales o esenciales, los que estimamos deseables y, por último, los drivers o palancas que pueden utilizarse para impulsar la marca país. Este esquema nos ayudará a realizar un rápido diagnóstico acerca del estado de una marca país.

# SÍNTESIS PARA DIAGNÓSTICO MARCA PAÍS

## REQUISITOS

### FUNDAMENTALES O ESENCIALES

- IDEA O CONCEPTO CENTRAL DE MARCA
- DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA
- COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA
- CONTEMPLACIÓN DE DIMENSIONES PRINCIPALES (TURISMO+EXPORTACIONES+INVERSIONES)
- POLÍTICA DE COMUNICACIÓN COHESIONADA
- COORDINACIÓN INSTITUCIONAL DE ORG. INVOLUCRADOS DIRECTA E INDIRECTAMENTE
- DISEÑO DE SIGNO IDENTIFICADOR GRÁFICO + MANUAL DE MARCA
- DESARROLLO DE IDENTIDAD DIGITAL

## REQUISITOS

### DESEABLES

- IDENTIFICACIÓN NACIONAL
- DENOTA ESTILO DE VIDA PARTICULAR O ESTEREOTIPO POSITIVO
- OFERTA Y COMUNICACIÓN SEGMENTADA
- ORGANISMO CON PRESUPUESTO ASIGNADO PROPIO
- MONITOREO Y ASIGNACIÓN DE KPIS

## DRIVERS

- CALIDAD DE VIDA 
- AMABILIDAD CON EL MEDIO AMBIENTE 
- MADE IN - ALTA CALIDAD 
- NIVEL AVANCE TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN 
- MOVIMIENTOS GLOBALES - EQUIDAD DE GÉNERO 
- POLÍTICA POLARIZADORA 

#### **4) Aprendizaje internacional – Lectura global e histórica.**

##### **Mención y análisis de países exitosos en el desarrollo de su Marca País.**

Como se ha podido observar en el presente trabajo, existe una variedad de consideraciones sobre lo que es e implica una marca país y una multiplicidad de índices que miden su posicionamiento en el plano internacional. Cada uno de los autores y consultoras se enfocan en indicadores específicos de la marca y optan por la utilización de distintas metodologías que incluyen herramientas propias y ajenas para evaluar la imagen de marca de los países y así ubicarlos en su ranking.

Más allá de las diferencias, reconocemos que hay elementos en común y cierto acuerdo sobre lo que se requiere y necesita para obtener una buena imagen de marca país. Algunas naciones han sido capaces de seguir esos lineamientos y lograron mejorar su posición. En este apartado, nos dedicaremos precisamente a describir algunos de esos ejemplos cuyas acciones quizás puedan, no sin un determinado ajuste previo y una necesaria adaptación, ser replicadas en otros lugares, lo que en marketing recibe el nombre de “*Benchmarking*” y consiste en identificar las mejores prácticas sobre una determinada área de interés con la intención de lograr un conocimiento que pueda ser transferido a la propia organización o empresa.

Si bien la conceptualización sobre marca país y *nation branding* comenzó a fines del siglo XX, una vez que el marketing ya había logrado establecerse como disciplina, los países administraron su imagen y posición internacional desde sus propias fundaciones e incluso mucho antes de convertirse en naciones, cuando se hablaba de civilizaciones, ciudades estado e imperios. Las percepciones y las conexiones emocionales asociadas a un lugar han existido desde los inicios de nuestra historia occidental, impulsadas principalmente por personalidades cuyas acciones trascendieron las fronteras del lugar donde se originaron. Ejemplo de ello pueden ser Sócrates y Platón que con su filosofía han perfilado la imagen de una Grecia sabia, o Julio César y Marco Aurelio que a través de sus conquistas contribuyeron a la imagen de una Roma sinónimo de fuerza y poderío militar.



Con el transcurrir de la historia, el desarrollo del comercio internacional, el ascenso de la burguesía, la revolución industrial y la llegada del capitalismo, la marca país logró impulso más por las empresas que por personalidades. Se trata de aquellas empresas que lograron especializarse en un sector determinado y contribuyeron a construir una marca país en sus lugares de origen. Incluso hoy en día, sin pensarlo, asociamos o relacionamos casi de forma automática la precisión de los relojes con Suiza, la moda de lujo con Italia, una fuerte y confiable ingeniería con Alemania, y el arte bohemio con Francia, por mencionar algunos ejemplos. Estas reputaciones logradas por un excelente desempeño a lo largo de los años en un determinado sector, han sido utilizadas activamente por las marcas para promocionarse local e internacionalmente, y han sido luego imitadas por sus países de origen para posicionarse en el escenario internacional.

De esta manera, se fue generando una dinámica entre empresas y países para reforzar la marca de origen, o *“brand origin”* también denominado *“location branding”* (Brand Finance, 2019), que erige como un elemento diferenciador al origen o lugar del que proviene la marca que, cuando es positivo, ayuda a posicionar productos y servicios y establecer una buena reputación tanto de la empresa como del país. El esfuerzo mutuo en este sentido no sólo ha ayudado a las empresas existentes, sino que ha dado lugar a nuevas empresas que eligen asociar su marca con el país de origen para ser relacionadas con percepciones de calidad, credibilidad y confianza, atributos que pueden tardar años en construirse y comunicarse de manera efectiva, y para los que la marca de origen puede significar una especie de atajo en el proceso.

Los primeros en implementar este tipo de asociaciones desde el propio Estado han sido los países desarrollados, que observaron cómo las compañías generaban percepciones positivas en la sociedad que contribuían no sólo a mejorar su imagen a nivel internacional sino también a incrementar su rendimiento económico. Fue entonces cuando comenzaron a imitar dichas prácticas aplicándolas no sólo a los negocios para atraer inversiones extranjeras

y exportar sus productos, sino también en sectores como el turismo, arte, moda, cultura, deportes, y entretenimiento, entre otros. Siguiendo esos mismos pasos, los países en vías de desarrollo también comenzaron a intentar asociar sus marcas con atributos positivos. La consultora Brand Finance destaca en su último informe de 2019 que las marcas país de las economías en desarrollo están creciendo a un ritmo mucho más acelerado que las desarrolladas. Sin embargo, las economías más grandes siguen liderando el ranking de las 100 marcas país más valiosas: Estados Unidos en 1º lugar y China en 2º lugar.

En la actualidad, los mayores impulsores de una marca país son los propios ciudadanos. Cada vez más informados, acostumbrados a una diversidad de oferta para el consumo y la posibilidad de trasladarnos a cualquier parte del mundo, no sólo nos convertimos en embajadores de la propia marca país, sino que también podemos contribuir a la del resto de los países. Esto se intensifica si pensamos en el ciudadano global.

En definitiva, cuanto más ahondamos en el concepto de marca país más resolvemos que es preciso para su abordaje una visión integral y holística que considere todas las dimensiones que entran en juego, la multiplicidad de actores involucrados, las variables que influyen sobre la misma, las estrategias que pueden implementarse para su desarrollo, y las herramientas disponibles para su administración, control y medición.

A continuación, describiremos algunos ejemplos de países en desarrollo que han sido capaces de implementar buenas estrategias de *nation branding*, a pesar de no hallarse entre los primeros lugares de los rankings más conocidos de marca país.

El objetivo de la selección realizada es demostrar que aún en escenarios poco ideales y de escasa previsibilidad se puede alcanzar una marca país exitosa si se implementan conceptos inherentes al *nation branding*.

En principio, tomaremos los casos de Estonia y Costa Rica, países en desarrollo, que han sido destacadas por la consultora Bloom Consulting por cumplir con sus 4 elementos considerados fundamentales para el éxito de una estrategia de marca país, que ya hemos descrito en el presente trabajo (Two countries that prove nation branding works, 2020):

- ✓ Ambas naciones optaron por una idea central sobre la cual quieren basar su percepción a nivel internacional, Estonia como una sociedad digital, y Costa Rica como un modelo a seguir globalmente.
- ✓ Ambas crearon una estructura con el sólo propósito de administrar la marca país, con estatus oficial, independientes y no partidarias, Estonia creó “*Enterprise Estonia*” y Costa Rica “*Essential Costa Rica*”.
- ✓ Ambas naciones cuentan con herramientas específicas para monitorear y medir resultados de las acciones de marca país para asegurarse de que su estrategia se encuentre al servicio de los objetivos propuestos.
- ✓ Ambas son conscientes de la importancia de la Identidad Digital, demostrando que comprenden que el mundo offline y el mundo online se encuentran intrínsecamente conectados y se influyen mutuamente.

Observemos ambos casos un poco más en detalle, y luego sumaremos a Irlanda, que, si bien difiere en algunos de los puntos mencionados arriba, se ha convertido en el país europeo de mayor crecimiento en los últimos años, logrando una imagen de marca país sumamente destacada.

#### a) Marca País e-Estonia



Desde su independencia en 1991, este pequeño país báltico del Norte de Europa (45.228 km<sup>2</sup> y 1.3 millones de habitantes) ha trabajado para construir su propia economía y posicionarse como un país tecnológico e innovador. Con la idea central de volverse una sociedad digital lanzó el programa “*e-Estonia*” destinado a crear soluciones digitales para facilitar la vida de sus ciudadanos invirtiendo fuertemente en infraestructura digital. Se convirtió así en el primer e-Estado,

donde el 99% de los servicios públicos son administrados digitalmente y accesibles online. Los únicos trámites que aún no se pueden hacer en línea son casarse y divorciarse, en lo que ya se encuentran trabajando.

Su gobierno digital se rige por un principio llamado “*Only once*” (sólo una vez), que indica que una vez que algún sector de la administración pública ha solicitado un dato del ciudadano, no puede volver a pedírselo, dado que los sectores se encuentran íntimamente conectados y comparten los datos ingresados. Es un principio que cuida delicadamente cada contacto del ciudadano con la marca, convirtiéndose en un ejemplo a seguir en cuanto a experiencia del cliente.

En el año 2000, Estonia funda “*Enterprise Estonia*”,<sup>6</sup> institución destinada a desarrollar la economía de la nación mediante 3 acciones principales: 1) Desarrollar compañías nacionales e impulsar la capacidad exportadora; 2) Incrementar ingresos por turismo; y 3) Atraer inversiones externas de alto valor agregado. Respecto al primer punto, Enterprise Estonia se abocó a revertir dos importantes desventajas: un desarrollo limitado de sus productos nacionales y exportaciones concentradas en unos pocos mercados específicos. Por el lado del turismo, el organismo se encargó de presentar su oferta turística a los operadores extranjeros, a capacitar sus empresas turísticas nacionales, y el lanzamiento de un sitio web particular para la industria: *Visit Estonia*<sup>7</sup>. En cuanto a las inversiones, el tercer y último punto, trabajó conjuntamente con la Agencia de Inversiones de Estonia en incentivos para atraer centros de desarrollo, industria altamente automatizada y capital inteligente al país.

Estonia fue uno de los primeros países en reforzar su identidad digital. Uno de los programas más relevantes que le brindó notoriedad en el plano internacional fue “*e-Residency*” lanzado en 2014, un programa para obtener la residencia digital en Estonia, lo que invitó a ciudadanos extranjeros a abrir negocios online en el país. El programa fue exitoso, en la actualidad cuenta con más de 66.000 e-residentes y 10.000 empresas e-residentes, lo que contribuyó a generar

---

<sup>6</sup> <https://www.eas.ee/>

<sup>7</sup> <https://www.visitestonia.com/en/>

mayores ingresos nacionales a través de compañías exclusivamente digitales. Se convirtió en el lugar ideal para este tipo de nuevos negocios y al pertenecer a la Unión Europea, se ha vuelto la favorita de los emprendedores internacionales que quieren ingresar a la zona euro.

Una marca país que logró convertirse en sinónimo de digital, donde se resaltan atributos como seguridad, credibilidad y confianza. Los mismos resultados de los motores de búsqueda online reflejan esa idea central de la marca país, volviéndola un ejemplo para otros países en dicha materia. Según los análisis de Bloom Consulting, Estonia se convirtió en el país de más rápido crecimiento en búsquedas relacionadas con “emprendimiento”, una etiqueta o “*brandtag*”, vinculada a la estrategia de su marca país. Acorde al software *Digital Demand D2©*, obtuvo un crecimiento promedio de 83%, un número 10 veces mayor al crecimiento promedio mundial (8.7). También es el país con más rápido crecimiento en la atracción de talento dentro de Europa.

El trabajo que ha realizado Estonia dentro del mundo digital es asombroso, y por ello, citamos algunos ejemplos: Identidad electrónica, agencia tributaria electrónica (*e-tax board*), o aula electrónica (*e-school*), firma digital, voto por internet (*e-vote*), justicia electrónica (*e-justice*), sistema sanitario electrónico (*e-health*), recetas electrónicas (*e-prescriptions*), entre otros.

Y todo ello fue llevado a cabo bajo los siguientes principios:

- Centralidad en el ciudadano.
- Cooperación entre los sectores público y privado.
- Acceso universal a internet.
- Todas las personas son propietarias de sus datos personales.

Una marca país de una nación que logró su independencia recién a fines del siglo XX y que en la actualidad pareciera vivir en el próximo siglo. Sin dudas, Estonia es un país a observar hoy y durante los próximos años.

Acorde a nuestro cuadro de diagnóstico, podemos observar que Estonia cumple todos los requisitos esenciales y deseables y, a su vez, se encuentra potenciada por tres drivers de marca positivos, lo que claramente refleja una eficiencia verdaderamente destacable en la implementación de su marca país.

<h2>DIAGNÓSTICO MARCA PAÍS ESTONIA</h2>	
<b>REQUISITOS</b>	<p style="text-align: center;"><b>FUNDAMENTALES O ESENCIALES</b></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> IDEA O CONCEPTO CENTRAL DE MARCA</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> CONTEMPLACIÓN DE DIMENSIONES PRINCIPALES (TURISMO+EXPORTACIONES+INVERSIONES)</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> POLÍTICA DE COMUNICACIÓN COHESIONADA</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> COORDINACIÓN INSTITUCIONAL DE ORG. INVOLUCRADOS DIRECTA E INDIRECTAMENTE</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> DISEÑO DE SIGNO IDENTIFICADOR GRÁFICO + MANUAL DE MARCA</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> DESARROLLO DE IDENTIDAD DIGITAL</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	<p style="text-align: center;"><b>DESEABLES</b></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> IDENTIFICACIÓN NACIONAL</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> DENOTA ESTILO DE VIDA PARTICULAR O ESTEREOTIPO POSITIVO</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> OFERTA Y COMUNICACIÓN SEGMENTADA</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ORGANISMO CON PRESUPUESTO ASIGNADO PROPIO</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> MONITOREO Y ASIGNACIÓN DE KPIS</li> </ul>

DRIVERS	<input checked="" type="checkbox"/> CALIDAD DE VIDA	+
	<input type="checkbox"/> AMABILIDAD CON EL MEDIO AMBIENTE	+
	<input checked="" type="checkbox"/> MADE IN - ALTA CALIDAD	+
	<input checked="" type="checkbox"/> NIVEL AVANCE TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN	+
	<input type="checkbox"/> MOVIMIENTOS GLOBALES - EQUIDAD DE GÉNERO	+
	<input type="checkbox"/> POLÍTICA POLARIZADORA	-

### b) Marca país Essential Costa Rica



En sus inicios, como la mayoría de los países de Centro América, se apoyó en sus playas paradisíacas y zonas selváticas para posicionarse como destino turístico. Sin embargo, a partir del año 2008 comenzaron a repensarse y estructurar una estrategia de Marca País para ampliar su enfoque hacia la atracción de talento, promoción de exportaciones y mejora de su imagen en general con el objetivo de posicionar sus atributos de diferenciación y ventajas competitivas a nivel global (Essential Costa Rica, s.f.)<sup>8</sup>. Para ello, se llevaron a cabo investigaciones, cuyos resultados mostraron que Costa Rica era percibida como un país verde, gracias a la protección de sus parques, reservas naturales y refugios de vida silvestre, el cual da cuenta del 5% de la biodiversidad mundial. Una vez descubierto este *insight*, comenzaron a trabajar en el reposicionamiento de su marca.

En el año 2013 se crea el “Comité Interinstitucional de Marca País” responsable de la administración de la marca Essential Costa Rica, conformado por organismos del sector público y privado: Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), Instituto Costarricense de Turismo (ICT), Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. El comité es

<sup>8</sup> <https://www.esencialcostarica.com>

independiente y autónomo del poder ejecutivo, lo que garantiza una continuidad de las acciones implementadas más allá de los cambios en el gobierno nacional.

Tres años más tarde, se da inicio a la estrategia de posicionamiento de la marca, primero a nivel nacional, involucrando a la población bajo el lema “*La esencia sos vos, todos somos esencial Costa Rica*”, para luego avanzar a nivel internacional. Durante su implementación se llevaron a cabo capacitaciones en todo el país a través de distintas instituciones, se participó en giras y eventos regionales e internacionales, y se difundió contenido en redes sociales y distintos medios de comunicación.

Se definieron 6 objetivos para la marca país:

- 1) Promoción integral del turismo, exportaciones, inversiones y cultura costarricense.
- 2) Apoyo a la inversión externa directa, principalmente en sectores de tecnología y servicios de alto valor agregado.
- 3) Impulso a exportaciones de productos de alto valor agregado.
- 4) Fomento del talento y habilidades de los costarricenses.
- 5) Proyección de una imagen de primer nivel.
- 6) Impulso competitivo mediante el aumento de los estándares de las empresas.

Y al mismo tiempo, se establecieron 5 valores de la marca país que deben regir para todas las acciones llevadas a cabo bajo la marca (Essential Costa Rica, s.f.):

- ✓ *Sostenibilidad*: Responsabilidad de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la seguridad de las generaciones posteriores.
- ✓ *Excelencia*: como valor agregado a sus productos y servicios.
- ✓ *Innovación*: una transformación continua en pos de mejorar productos o servicios ofrecidos.



- ✓ *Vinculación costarricense*: el producto o servicio debe estar enteramente desarrollado en territorio nacional y patentado.
- ✓ *Progreso Social*: los colaboradores de una empresa bajo el sello de la marca país se aseguran crecimiento personal y profesional, brindando su máximo potencial y capacidades para evolucionar como empresa.

Para noviembre de 2019, la marca país Essential Costa Rica fue galardonada con un premio a la “Mejor marca de lugar del año” por su compromiso con la sustentabilidad, su estrategia multifacética y por su creencia en el potencial de la marca lugar para unir una nación (City Nation Place). De esta manera, se reconocía la importancia de nuevos valores como la sustentabilidad y la inclusión de los ciudadanos como ejemplo para otras marcas país.

Cabe destacar que esta marca país fue reconocida no sólo por definir una buena estrategia y elegir valores positivos acorde a las tendencias de las nuevas generaciones, sino por efectivamente implementar políticas agresivas entorno a la protección del medio ambiente y a la lucha contra el cambio climático. La nación llevó a cabo acciones que le permitieron en la actualidad generar el 99% de su electricidad mediante energías renovables e imponerse como desafío el convertirse en el primer país libre de plástico y carbón para 2021, y alcanzar cero emisiones para 2050. De esta manera, la sustentabilidad ambiental se convirtió en el corazón de la marca país Costa Rica, mostrándola como un ejemplo global a seguir y construyendo una reputación positiva a nivel internacional.

Por último, debemos mencionar que Costa Rica también es reconocida por ser el país más feliz del mundo en 2019, según el “*Happy Planet Index*” (Happy Planet Index, s.f.). Con un PBI per cápita de US\$12.238, según datos del Banco Mundial (Banco Mundial, s.f.) menos de un cuarto del PBI de la mayoría de las naciones ricas del mundo, al parecer cuenta con los ciudadanos más felices del mundo, los que gozan de un mayor bienestar. Quizás ello tenga que ver con que Costa Rica es una de las democracias más estables de Centro América y uno de los pocos países que carece de ejército, abolido en 1949 y cuyo presupuesto fue reasignado a partidas para educación, salud y pensiones. Datos recientes

del Banco Mundial y la Unesco muestran a Costa Rica con una tasa de alfabetización del 98%, destinando un 7% de su PBI a la educación ubicándose por encima del promedio mundial, y además cuenta con un sistema de salud universal que le ha permitido brindar atención médica al 98% de su población.

Aplicando la síntesis de diagnóstico para la marca país Costa Rica, se observa, al igual que Estonia, que cumple con los requisitos esenciales y deseables, mientras se sostiene sobre dos drivers de marca positivos: calidad de vida y amabilidad con el medio ambiente.

<b>DIAGNÓSTICO MARCA PAÍS COSTA RICA</b>	
<b>REQUISITOS</b>	<b>FUNDAMENTALES O ESENCIALES</b>
	<input checked="" type="checkbox"/> IDEA O CONCEPTO CENTRAL DE MARCA
	<input checked="" type="checkbox"/> DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA
	<input checked="" type="checkbox"/> COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA
	<input checked="" type="checkbox"/> CONTEMPLACIÓN DE DIMENSIONES PRINCIPALES (TURISMO+EXPORTACIONES+INVERSIONES)
	<input checked="" type="checkbox"/> POLÍTICA DE COMUNICACIÓN COHESIONADA
	<input checked="" type="checkbox"/> COORDINACIÓN INSTITUCIONAL DE ORG. INVOLUCRADOS DIRECTA E INDIRECTAMENTE
	<input checked="" type="checkbox"/> DISEÑO DE SIGNO IDENTIFICADOR GRÁFICO + MANUAL DE MARCA
	<input checked="" type="checkbox"/> DESARROLLO DE IDENTIDAD DIGITAL

REQUISITOS	<p><b>DESEABLES</b></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> IDENTIFICACIÓN NACIONAL</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> DENOTA ESTILO DE VIDA PARTICULAR O ESTEREOTIPO POSITIVO</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> OFERTA Y COMUNICACIÓN SEGMENTADA</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ORGANISMO CON PRESUPUESTO ASIGNADO PROPIO</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> MONITOREO Y ASIGNACIÓN DE KPIS</li> </ul>
DRIVERS	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> CALIDAD DE VIDA <span style="float: right;">+</span></li> <li><input checked="" type="checkbox"/> AMABILIDAD CON EL MEDIO AMBIENTE <span style="float: right;">+</span></li> <li><input type="checkbox"/> MADE IN - ALTA CALIDAD <span style="float: right;">+</span></li> <li><input type="checkbox"/> NIVEL AVANCE TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN <span style="float: right;">+</span></li> <li><input type="checkbox"/> MOVIMIENTOS GLOBALES - EQUIDAD DE GÉNERO <span style="float: right;">+</span></li> <li><input type="checkbox"/> POLÍTICA POLARIZADORA <span style="float: right;">-</span></li> </ul>

Universidad de

San Andrés

**c) Marca País Irlanda**



Según los informes de Brand Finance (2020), Irlanda es la marca país que más rápido ha crecido en el mundo incrementando su valor un 24% en comparación con el año anterior, gracias a la alta valorización de sus 25 mejores marcas en el mercado mundial. Con apenas casi 5 millones de habitantes, Irlanda cuenta con uno de los PBI per cápita más altos del mundo y se ha convertido hoy en una de las economías más pujantes de la Eurozona. Como único país de habla inglesa dentro de la Unión Europea luego del triunfo del *Brexit* (con excepción de Malta), Irlanda ha logrado capitalizar los beneficios de su posición geográfica para brindar la necesaria seguridad requerida para los negocios en medio de tanta incertidumbre.

Irlanda se presenta al mundo a través sus 3 atributos más importantes:

- ✓ **Membrecía de la Unión Europea.** Brinda acceso a un mercado de más de 500 millones de consumidores. Se destacan sus amplias conexiones de transporte con Europa, lo que le ha permitido convertirse en un punto de partida para distintas corporaciones que establecen allí sus casas matrices para luego expandirse al resto del continente.

Entre los años 2000 y 2010 invirtió casi 14 millones de euros en carreteras nacionales lo que le permitió contar hoy con una red de autopistas interurbanas de alta calidad para proporcionar un transporte seguro y eficiente. En los próximos años planea realizar una inversión en vagones eléctricos para garantizarse una de las redes más modernas y eficientes de Europa. También ha desarrollado una eficiente conexión aérea y portuaria que permiten una logística mejorada para los negocios, y facilidad de accesos a turistas.

- ✓ **Población altamente calificada.** Además de poseer la población más joven de Europa y una de las más educadas en el mundo, cuenta con casi un 30% de sus estudiantes en el área de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas. “*Technology Skills 2022*” es el tercer programa para habilidades en TICs (Tecnologías de Información y la Comunicación) implementado en Irlanda en una colaboración conjunta entre el gobierno, el sistema de educación y capacitación, y la industria con el objetivo de satisfacer las futuras necesidades del país en dichas áreas. Sumado a la educación, Irlanda se encuentra dentro de los primeros lugares en cuanto a calidad de vida, según el Índice de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas y el Índice de Mejor Vida de la OCDE.

- ✓ **Pro-Business:** abierta a nuevos negocios, ha sido calificada por la revista Forbes como uno de los países donde es más fácil hacer negocios, y recibe una calificación “A” en todas las mejores agencias de rating crediticio.

Uno de los beneficios más destacados de Irlanda es la baja tasa de impuestos corporativos (12.5%) y la facilidad que presentan, lo que le ha valido el 1° lugar en el ranking de la consultora PwC sobre facilidad de pago de impuestos en Europa. Además, cuenta con 25% de crédito fiscal para Investigación y Desarrollo (I+D), y es uno de los países con mayor libertad económica dentro de Europa. En la actualidad, es reconocida por ofrecer soluciones avanzadas en el sector de telecomunicaciones y TICs, convirtiéndola en un centro internacional clave en dicha materia. Al mismo tiempo, Irlanda ha empezado a enfocarse en la promoción de energías sostenibles donde presenta un alto potencial para el desarrollo de energía eólica y de olas en alta mar. Su política energética se construirá bajo 3 pilares: sustentabilidad, seguridad de suministro y competitividad. Siendo estos sectores tendencias innovadoras en el mundo, será interesante continuar observando el desempeño de Irlanda en el futuro.

En el plano institucional, la marca país Irlanda se encuentra descentralizada en distintas instituciones cada una con sus objetivos y segmentos target. A pesar de ello, todas confluyen en los mismos valores y su desempeño ha sido notablemente satisfactorio. Repasaremos brevemente las instituciones que tienen a su cargo la marca país Irlanda.

En el sector turismo, Irlanda cuenta con "*Tourism Ireland*"<sup>9</sup> (1998) responsable de posicionar al país como destino turístico vacacional. Los mercados target principales son Gran Bretaña, Estados Unidos, Alemania y Francia, sin embargo, también se implementan programas promocionales para el Norte y Sur de Europa, Australia, Nueva Zelanda y Medio Oriente, y mercados clave futuros como China e India. La institución opera bajo los auspicios del Consejo Ministerial Norte-Sur a través del Departamento de Economía en Irlanda del Norte y el Departamento de Transporte, Turismo y Deporte de Irlanda.

En el plano empresarial y de exportaciones, se constituyó "*Enterprise Ireland*"<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> <https://www.tourismireland.com/>

<sup>10</sup> <https://www.enterprise-ireland.com/en/>

responsable del desarrollo y crecimiento de las compañías irlandesas en el mercado mundial. Se trata de una organización gubernamental que trabaja en conjunto con las compañías irlandesas para asistirles en sus comienzos, desarrollo, innovación y consecución de cuotas exportables a mercados globales. Entre sus actividades se encuentran la de brindar apoyo y fondos a las compañías, desde emprendedores con proyectos de *start-ups* de alto potencial hasta grandes empresas que desean expandir sus negocios, mejorar su eficiencia o incrementar sus ventas internacionales. También se enfocan en identificar y medir puntos de competitividad para asesorar a las empresas en las mejores prácticas dentro de su industria y brindarle herramientas para mejorar su desempeño. Bajo una mirada de largo plazo en pos del crecimiento de la economía irlandesa, prestan especial atención al desarrollo de nuevas tecnologías y procesos que puedan mejorar la competitividad para la creación de nuevos empleos e incremento de exportaciones mediante el apoyo no sólo a empresas sino también a institutos de investigación.

Finalmente, en el área de los negocios, Irlanda cuenta con *IDA Ireland*<sup>11</sup> la agencia de promoción de la inversión, un organismo no comercial, semi-estatal que se encarga de promover la inversión externa directa en Irlanda a través de una amplia gama de servicios y promociones. Bajo su slogan "*Ireland, Right Place Right Time*" (Irlanda, Lugar Correcto Momento Adecuado), se asocian con inversores potenciales y existentes para ayudarlos a establecer o expandir sus operaciones en Irlanda. Los sectores que se destacan son: servicios empresariales, tecnologías limpias, *cloud computing* (nube), ciberseguridad, servicios financieros, TICs, Internet, Internet de las Cosas (*IoT*s), software, tecnología médica y biofármacos.

Casi el 70% de las inversiones extranjeras en el país provienen de los Estados Unidos y del mercado tecnológico. Grandes corporaciones como Google, Facebook, LinkedIn, Twitter, tienen sus sedes europeas instaladas en Irlanda.

---

<sup>11</sup> <https://www.idaireland.com/>

A continuación, observaremos un cuadro de diagnóstico un poco diferente a los de Estonia y Costa Rica. En este caso, Irlanda carece de unos de los elementos esenciales de una marca país: un signo identificador gráfico. Si bien cada organismo promotor posee su propio signo, no existe uno, al menos oficialmente, que cohesione todos los valores y atributos de la marca. A pesar de estas cuestiones, Irlanda logra mostrar una coordinación institucional de la marca y una política de comunicación cohesionada, donde los mensajes se complementan en forma armónica.

En cuanto a los requisitos deseables, sólo contempla una oferta y comunicación segmentada para cada una de las dimensiones prioritarias de una marca país: turismo, exportaciones e inversiones.

Finalmente, el análisis nos muestra a la marca Irlanda apalancándose sobre dos drivers positivos: calidad de vida y nivel de avance tecnológico e innovación.

DIAGNÓSTICO MARCA PAÍS IRLANDA	
REQUISITOS	FUNDAMENTALES O ESENCIALES
	<input checked="" type="checkbox"/> IDEA O CONCEPTO CENTRAL DE MARCA
	<input checked="" type="checkbox"/> DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA
	<input checked="" type="checkbox"/> COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA
	<input checked="" type="checkbox"/> CONTEMPLACIÓN DE DIMENSIONES PRINCIPALES (TURISMO+EXPORTACIONES+INVERSIONES)
	<input checked="" type="checkbox"/> POLÍTICA DE COMUNICACIÓN COHESIONADA
	<input checked="" type="checkbox"/> COORDINACIÓN INSTITUCIONAL DE ORG. INVOLUCRADOS DIRECTA E INDIRECTAMENTE
	<input type="checkbox"/> DISEÑO DE SIGNO IDENTIFICADOR GRÁFICO + MANUAL DE MARCA
	<input checked="" type="checkbox"/> DESARROLLO DE IDENTIDAD DIGITAL

<b>REQUISITOS</b>	<p style="text-align: center;"><b>DESEABLES</b></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> IDENTIFICACIÓN NACIONAL</li> <li><input type="checkbox"/> DENOTA ESTILO DE VIDA PARTICULAR O ESTEREOTIPO POSITIVO</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> OFERTA Y COMUNICACIÓN SEGMENTADA</li> <li><input type="checkbox"/> ORGANISMO CON PRESUPUESTO ASIGNADO PROPIO</li> <li><input type="checkbox"/> MONITOREO Y ASIGNACIÓN DE KPIS</li> </ul>
<b>DRIVERS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> CALIDAD DE VIDA <span style="float: right;">+</span></li> <li><input type="checkbox"/> AMABILIDAD CON EL MEDIO AMBIENTE <span style="float: right;">+</span></li> <li><input type="checkbox"/> MADE IN - ALTA CALIDAD <span style="float: right;">+</span></li> <li><input checked="" type="checkbox"/> NIVEL AVANCE TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN <span style="float: right;">+</span></li> <li><input type="checkbox"/> MOVIMIENTOS GLOBALES - EQUIDAD DE GÉNERO <span style="float: right;">+</span></li> <li><input type="checkbox"/> POLÍTICA POLARIZADORA <span style="float: right;">-</span></li> </ul>

Una vez que hemos repasado los casos seleccionados como exitosos en el desarrollo e implementación de su marca país, podemos esgrimir algunas breves conclusiones.

En primer lugar, el caso de Estonia nos invita a observar cómo un país pequeño, tanto en superficie como en población, y de reciente independencia es capaz de convertirse en un modelo a seguir si se logra integrar el país bajo una misma visión integral y estratégica. Esa implementación de una idea central de país, sumado a la cooperación de los sectores público y privado, la consolidación de una institución responsable de la marca, y el saber ubicar en el centro de todo al ciudadano, fueron herramientas clave para alcanzar el éxito. Por supuesto, también tuvo que ver la lectura inteligente del contexto internacional, las tendencias que acompañan la revolución industrial 4.0 y el riesgo asumido en la inversión de capital y tiempo para la consecución de sus objetivos. El país logró



hacer de uno de los aspectos de la marca país, la identidad digital, la esencia misma de su marca.

Costa Rica, por su parte, es prueba de que una investigación de mercado orientada a conocer la imagen que tienen los ciudadanos propios y ajenos acerca del país puede ser el punto de partida para impulsar una marca que se encuentre asentada sobre una base de percepciones compartidas, lo que luego facilita ampliamente el desarrollo e implementación de una estrategia con visión colectiva. El apalancamiento de la marca país sobre el *insight* descubierto, una Costa Rica verde, además de basarse en una verdad compartida por los ciudadanos, constituye una de las palancas descritas por FutureBrand como una de las palancas que brinda más impulso a la imagen de marca de los países, junto con la de calidad de vida, donde también el país posee buenos resultados. Otro punto a destacar de la marca país Costa Rica es la importancia brindada al involucramiento de la sociedad. El mismo lema de la marca los incluye y los vuelve sus embajadores. En un mundo donde el ciudadano global cobra mayor relevancia a medida que pasa el tiempo, el hecho de integrarlo y hacerlo partícipe fundamental de la marca país es algo a considerar.

Al mismo tiempo, y al igual que Estonia, Costa Rica posee una institución responsable de la administración de su marca país con cierta independencia del poder político en el gobierno, y cuenta con cooperación público-privada.

En el caso de Irlanda, si bien existe, al igual que en los dos casos anteriores, una idea central compartida, se observa la ausencia de una estructura organizacional que abarque todas las áreas o al menos las más significativas de una marca país: exportaciones, turismo e inversiones. Dichas áreas se encuentran administradas por 3 organismos diferentes, cada uno con indicadores y procesos de medición propios, sin embargo, comparten la visión de una Irlanda innovadora, tecnológica y verde.

Lo que se distingue de Irlanda es su clara lectura de la posición estratégica que posee dentro de la Unión Europea y su permeabilidad y adaptación a las

tendencias mundiales y los cambios que se espera traerá aparejados la Revolución Industrial 4.0. Mientras muchos países leen y escuchan acerca de la importancia de introducir nuevos conocimientos y preparar a los ciudadanos para los trabajos del futuro, Irlanda ya se encuentra implementándolos. Políticas reales de beneficios impositivos, créditos fiscales para los sectores de I+D y educación focalizada en áreas de tecnología, ingeniería y matemáticas, son algunas de las acciones que Irlanda implementa en la actualidad y que le han proporcionado atributos positivos a su marca.

En los tres casos mencionados, observamos algunos puntos en común y a su vez, también algunas diferencias. Lo que no puede negarse es que el común denominador de las tres marcas país es la implementación de verdaderas acciones orientadas al logro de los objetivos propuestos, lo que algunos llaman: *real fact marketing*, un marketing basado en hechos reales. Todos los conocimientos, procesos, métodos y herramientas para la construcción y el desarrollo de una marca país no solo resultan en enunciados de valores y promesas, sino que se los lleva a la práctica.

Estonia, Costa Rica e Irlanda asumieron un compromiso integral con su promesa de marca, y eso se percibe, tanto en el plano nacional como internacional, y es lo que en la mayoría de los casos hace la diferencia.

El último caso que analizaremos en el presente trabajo es la Marca País Argentina. El objetivo es describir un ejemplo de marca país que aún se encuentre en dificultades para alcanzar su promesa de marca, lo que nos permitirá, en base a lo aprendido y al diagnóstico realizado, enunciar algunas consideraciones prospectivas para mejorar su desarrollo.

## **5) Marca País Argentina.**

Con el fin de analizar y describir en forma clara los puntos más relevantes de la marca país Argentina, decidimos seleccionar un apartado propio. Comenzaremos por el origen y evolución de la marca, y al llegar a la actualidad, realizaremos una interpretación de la promesa marca, su posicionamiento, su identidad gráfica y culturización de marca. Luego, a partir del diagnóstico realizado, desarrollaremos algunas consideraciones que pueden resultar útiles para optimizar algunos puntos de la marca e impulsar su valor.

### **a) Origen y evolución de la marca país argentina.**

A comienzos del siglo XX, gracias a su extenso territorio y clima propicio, Argentina crecía, se desarrollaba y comenzaba a formar una imagen país propia en torno a la agricultura y su integración con el mundo, que se resume en el concepto de “granero del mundo”.

El mercado internacional le daba la bienvenida al país como gran proveedor de materias primas alimenticias para países más desarrollados, fundamentalmente europeos, que a su vez proveían a la Argentina de manufacturas y de las inversiones y conocimientos necesarios para el desarrollo de su infraestructura. Los historiadores poseen visiones diferentes sobre esta época: los más tradicionales, la consideran como una de las mejores épocas de nuestro país que trajo consigo prosperidad y riquezas; mientras que los historiadores llamados “revisionistas”, destacan una concentración de la riqueza en pocas manos y la conducta particular de las elites argentinas que, en lugar de reinvertir las ganancias obtenidas en mejoras para la producción y condiciones de los trabajadores, optaban por destinar dichas riquezas a placeres individuales, como la construcción de palacios y la compra de arte y joyas. A pesar de ello, existe cierto consenso acerca de la imagen de la Argentina en aquella época como una pequeña París en América, o París del Plata, gracias a las lujosas construcciones, carruajes y obras de arte que lograron elevar el nivel cultural del país ante el resto del mundo. Con el transcurrir del tiempo, Argentina logró ser

reconocida también por sus carnes, el tango, y una Patagonia extensa en recursos naturales y paisajes.

Más allá de las distintas versiones, la historia argentina transitó por dos modelos productivos que a su vez son base de dos proyectos de país diferentes y que hasta el día de hoy se encuentran muchas veces en pugna. Por un lado, un modelo basado en la primarización de la economía - "*Modelo agroexportador*"- de fronteras abiertas con relación dependiente de los países centrales para la provisión de productos industriales de mayor valor agregado. Y, por otro lado, un modelo basado en el impulso y desarrollo de la industria local - "*Modelo de sustitución de importaciones*"- que establece una relación más independiente de los países centrales, apoyado en la integración regional de América Latina. Ambos modelos difieren en el rol del Estado y la distribución del ingreso. El modelo agroexportador, mayormente alineado a una visión neoliberal de la economía, sostiene que el Estado debe tener un rol mínimo y confía en las virtudes del mercado para distribuir los ingresos a todos los sectores de la sociedad. El modelo de sustitución de importaciones defiende el protagonismo del Estado en el desarrollo económico y una distribución de la riqueza con inclusión de los sectores más vulnerables de la sociedad.

Argentina fue alternando entre ambos modelos productivos, pero nunca abandonando por completo el impulso al agro, que gracias a su perfil exportador continúa siendo una fuente de divisas primordial para el país y un componente significativo de nuestra imagen de marca país.

El primer proyecto formal que compromete al país al desarrollo de una estrategia para construir su marca se presentó en el año 2004. En ese entonces, el país intentaba recomponerse de una crisis política, económica, social e institucional ocurrida a fines del año 2001 que provocó la renuncia del presidente Fernando De La Rúa y la sucesión de 5 presidentes en 11 días.

En este contexto, la imagen del país que percibía el mundo era la de una nación inmersa en una crisis de representación política, disenso social, dificultad económica y descreimiento en las instituciones que se vio forzada a declarar el default de la deuda externa debido a la imposibilidad de cumplir con sus obligaciones ante los tenedores de deuda argentina.

En el mes de abril del año 2003, se convocan elecciones resultando electo Presidente de la Nación el ex gobernador de la provincia de Santa Cruz, Néstor Kirchner, con el 22.25% de los votos. En su discurso de asunción ante la Asamblea Legislativa el 25 de mayo de 2003, el nuevo presidente deja entrever su idea de proyecto de país y la intención de integrar nuevamente a la sociedad argentina: *“Pensamos el mundo en argentino, desde un modelo propio. Este proyecto nacional que expresamos, convoca a todos y cada uno de los ciudadanos argentinos y por encima y por fuera de los alineamientos partidarios a poner mano a la obra de este trabajo de refundar la patria.”* (Kirchner, 2003).

El 20 de julio del año siguiente, el Presidente de la Nación presenta en el salón Blanco de la Casa de Gobierno el documento fundacional que pauta las bases y principios sobre los que la Argentina desarrollaría la primera marca país de su historia (Infobae, 2006). Se entendía que el proceso sería largo, ya que debía contemplar el consenso de todos los sectores políticos, económicos y sociales para lograr convertirse en una política de estado estratégica y sustentable en el tiempo.

La tarea fue encomendada a la Secretaría de Turismo y de Medios de Comunicación de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación en colaboración con el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, quienes se encargaron de articular todos los sectores de la administración pública nacional en pos del desarrollo de una Estrategia de Marca País, para luego convocar a más de 70 asociaciones y organizaciones representativas de los sectores de producción, servicios, cultura y deporte del país para discutir los lineamientos y distintas proposiciones basadas en investigaciones internacionales, casos ejemplo, etc.

En marzo del 2005, se articuló con el sector privado un seminario nacional sobre marca país para revisar los aportes y estudios logrados hasta el momento que tuvo como fin conformar un grupo interdisciplinario y multisectorial que en colaboración con el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto comenzó a diseñar la Estrategia, que buscó reconocer y destacar los valores positivos y diferenciales de la Argentina, un país diverso y único en recursos naturales, gente y cultura (Infobae, 2006).

La importancia que se le brindó a la articulación público-privada en el desarrollo y coordinación de la estrategia de marca país argentina, quedó plasmada en el decreto de creación de la imagen gráfica de la marca país argentina: *“resulta prioritario articular una estrategia nacional que coordine esfuerzos, tanto del sector público como del privado, para optimizar la imagen de la República Argentina en el exterior, con el beneficio que de ello se deriva, para todos los sectores de la sociedad.”* (InfoLeg, 2008).

Un año más tarde, se lleva a cabo el “Concurso para la Identidad Visual de la Argentina Marca” para elegir el logo que representaría a la nación como marca basada en la estrategia elaborada durante los dos años previos. Con la participación de las principales agencias de comunicación y publicidad del país y con un jurado prestigioso compuesto por Clorindo Testa, Rosa María Ravera, Eliseo Verón, Eduardo Sánchez, Pedro Naón Argerich y Rubén Fontana, se eligió como ganador por unanimidad al proyecto presentado por Guillermo Brea junto a Alejandro Luna, y Carolina Mikalef.

Los creadores del isologotipo explicaron que no fue pensada como un signo sino como un discurso visual y señalaron que las ondas que parten de un tronco común fueron diseñadas para indicar la diversidad en la unidad y transmitir energía, vitalidad, dinamismo y transformación. Los colores elegidos, el celeste y azul son representativos del país, mientras que el gris plata sugiere elegancia, calidad, y se asocia a tecnología y producción de alto valor agregado (Diario La Nación, 2006).



*Fuente: Brandemia.*

En el año 2013, la imagen gráfica de la marca país argentina fue reformulada por la agencia internacional FutureBrand.

Bajo el supuesto de que la estrategia marca país argentina había evolucionado luego de siete años de aplicación y que también lo había hecho la disciplina del marketing y la tecnología, se decidió brindarle nuevos atributos al isologotipo para que denotara “imaginación”, “química”, “capacidad de superación” (Uriarte, 2013). Las modificaciones se vieron reflejadas en los siguientes aspectos: 1) la palabra “Argentina” fue aumentada en tamaño frente a las cintas, 2) las cintas se volvieron más envolventes proyectando dinamismo, 3) se incorpora el amarillo del sol de nuestra bandera en las cintas, y 4) se modifica levemente la tipografía.



*Fuente: Brandemia.*

Finalmente, en el año 2018, la agencia internacional FutureBrand es nuevamente convocada, esta vez no sólo para modificar la marca país, sino para reformularla en su totalidad. Argentina asumió la presidencia rotativa del Grupo de los 20, principal foro para la cooperación económica, financiera y política internacional, y se convertiría en sede de la primera cumbre del bloque en una ciudad de Sudamérica, en este caso Buenos Aires.

El momento y la decisión del rediseño no fueron casuales. El presidente en ese entonces, Mauricio Macri, compartía una idea de inserción internacional del país sustancialmente diferente de la de los gobiernos predecesores. Mientras que durante los últimos años la Argentina había sido gobernada por una fuerza política cercana al modelo de sustitución de importaciones con visión desarrollista, los postulados del nuevo gobierno se asemejaban más al modelo agroexportador de visión neoliberal.

Gustavo Koniszczcer, director de Hispanoamérica de FutureBrand, comentó a Infobae el lineamiento recibido para la nueva marca: una nación que volvía “abrirse al mundo”, reivindicando el Sur, región donde la Argentina pretende ser un referente (Millenaar, 2008).



*Fuente: Anexo Boletín oficial Decreto 191/2018.*

Si bien Koniszczcer reconoce que la idea central de la marca país es mantenerse a lo largo del tiempo, es decir, traspasar gobiernos y convertirse en una verdadera política de estado, señala que el pedido del gobierno en esta ocasión fue de “renovación” porque necesitaban “...mostrar una imagen de una Argentina diferente en el mundo, y no nos parecía posible hacer una evolución de la evolución, haciendo alusión al pedido recibido en 2013” (Millenaar, 2008).

A partir del Decreto 191/2018, se presenta y expone el manual de la nueva marca país y se dispone la creación de un Comité Interministerial para formular y desarrollar la estrategia de marca, **lo que resulta extraño dado que la identidad gráfica de una marca siempre es consecuencia de la definición previa de una estrategia de marca y no su punto de partida.**

En la presentación que acompaña el decreto se esgrimen los conceptos generales que hacen a la marca país, como “es una marca que nos habla de un país ubicado sobre su lugar en el mundo; un país que entiende de dónde viene, qué puede hacer y hacia dónde se dirige, que conoce su rumbo, sabe las herramientas con las que cuenta y tiene claro a dónde quiere llegar, mira hacia el futuro; representa un país que se abre y se conecta con el mundo desde una comprensión profunda de su identidad, que reconoce el talento, el esfuerzo, las ideas y el potencial de su gente e invita al mundo a conocer esos atributos” (Casa



Rosada, 2018). **Si bien las estipulaciones son válidas y necesarias para la definición de una marca país, dichos conceptos podrían ser aplicados tanto a la Argentina como a cualquier otro país. Carecen de especificidad y no resaltan ni enuncian los valores y atributos que hacen a la identidad de la Argentina.**

Lamentablemente, no resultó posible a los términos del presente trabajo, obtener documentación oficial en ninguna de las ediciones de la marca país Argentina (2004, 2013 y 2018) referente a la estrategia o fundamentación de la marca país argentina más allá de referencias generales, lineamientos de implementación y manual de marca.

#### **b) Objetivos, Segmentación y Posicionamiento. Promesa de Marca.**

El marketing de lugar, según Philip Kotler (2007), exige una estrategia sistemática de largo plazo encaminada a nutrir y desarrollar los atributos naturales y potenciales de un lugar. Para ello, deben cumplirse dos requisitos fundamentales: establecer los objetivos que persigue el lugar o marca e identificar el mercado meta o target específico hacia dónde debe dirigir sus recursos para alcanzar los objetivos propuestos.

Respecto a los objetivos de la marca país, los mismos se describen sin demasiado detalle en el reglamento donde se establecen las disposiciones que rigen para el uso de la marca, y su gestión técnica, administrativa y operativa (Presidencia de la Nación, Secretaría de Gobierno de Turismo, Dirección Marca País, 2018) a saber:

1. La promoción de la República Argentina y lo argentino.
2. El crecimiento del flujo de turistas hacia la República Argentina.
3. La competitividad de las exportaciones argentinas.
4. La atracción de inversiones a la República Argentina.
5. La mejora de la imagen del país en general.

En cuanto a la segmentación, cuando hablamos de marca país, la audiencia tiende a ser infinita y con ello la complejidad del proceso aumenta y la selección de los segmentos target se dificulta. Norberto Chaves hace mención a este punto

al referirse sobre la imagen gráfica de una marca país “...por su propio concepto, la marca país tiene como destinatarios potenciales a todos los demás países, sus diversas culturas y audiencias heterogéneas: desde el turista hasta los grupos inversores” (La marca-país en América Latina, 2018, pág. 37).

Por esta razón, los segmentos que se suelen contemplar para una marca país son aquellos que más rápido estarán en condiciones de devolver el esfuerzo invertido en la marca, es decir, los más rentables: turistas internacionales, inversores extranjeros e importadores para los productos y servicios del país.

Durante la investigación realizada para el presente trabajo, se logró obtener documentación adicional a la publicada en las webs oficiales referentes a la marca país que nos ayudan a comprender los segmentos target que fueron considerados en la creación de la nueva marca, el posicionamiento elegido y la promesa de marca.

Acorde a la información obtenida, los mercados target definidos fueron Estados Unidos, Alemania, España, Francia, China, Brasil y Chile (Marca País Argentina - Overview general del proyecto, pág. 17). Los segmentos seleccionados en dichos mercados se describieron como potenciales inversores e importadores y turismo final y *trade* (operadoras), y los objetivos estuvieron orientados a generar visibilidad y diferenciación, mayormente a través de eventos dirigidos a cada uno de dichos segmentos.

En cuanto a la comunicación, se pensaron 3 mensajes claves para cada audiencia. El primero, al ser el inicio del contacto con la nueva marca fue en común para las tres y estuvo diseñado en base a la estrategia general de inserción internacional del país, mientras que el segundo y tercer mensaje fueron diferenciados pensando en los beneficios o atractivos buscados por cada una de las audiencias target (Marca País Argentina - Overview general del proyecto, pág. 20).

<b>Área - Audiencia</b>	<b>Mensaje 1</b>	<b>Mensaje 2</b>	<b>Mensaje 3</b>
<b>Exportaciones</b>	<i>“Argentina se conecta con el mundo de una forma inteligente”</i>	<i>“Enviamos valor al mundo”</i>	<i>“Volumen y calidad”</i>
<b>Turismo</b>	<i>“Argentina se conecta con el mundo de una forma inteligente”</i>	<i>“Argentina te propone experiencias transformadoras”</i>	<i>“Historias que conectan”</i>
<b>Inversiones</b>	<i>“Argentina se conecta con el mundo de una forma inteligente”</i>	<i>“Argentina habla el código internacional”</i>	<i>“Personas agregando valor”</i>

Una vez definidos los segmentos, se describe el posicionamiento elegido para la marca, que suele recibir el nombre de *“Brand Positioning Statement”*:

*“Un lugar en el que la expresión positiva de lo bueno que hay dentro de cada uno se cataliza en cada espacio posible”.*

Lo primero que uno puede destacar de dicho posicionamiento es su carácter general, casi abstracto, que sin embargo contempla una especie de esperanza con clara connotación positiva.

Es cierto que tomar posicionamiento para las marcas no es una tarea sencilla, y mucho menos lo es para las marcas país. La consultora Interbrand señala que en la actualidad ello se vuelve aún más difícil debido a tres motivos. En primer lugar, en los mercados en aceleración continua las expectativas de los consumidores se adelantan constantemente a las empresas por lo que cualquier posicionamiento está destinado a volverse obsoleto y perder su relevancia. En

segundo lugar, los negocios ya no se definen por categorías, sino por necesidades del consumidor que se encuentran en constante evolución. Y, por último, las marcas no pueden ser consideradas como separadas del negocio, la marca es lo que hace y es, no solo lo que dice, por ello la necesidad de generar confianza, reducir la información asimétrica y brindar mayor transparencia.

Una vez definido el posicionamiento de marca, en el mismo documento se describen el propósito, los pilares y la personalidad de marca (Marca País Argentina - Overview general del proyecto, pág. 9):

- ❑ *Propósito:* Ser parte solidaria y activa de un futuro en el que la colaboración y la suma de las voluntades será fundamental.
- ❑ *Pilares:* vibrante, magnética, inmensa, con convicción.
- ❑ *Personalidad:* consciente, entusiasta, con calidad humana, seductora.

El propósito podríamos pensar que tuvo la intención de acompañar las tendencias globales que instan a una necesaria colaboración entre países, organizaciones y personas para poder enfrentar los desafíos globales que se nos presentan. Los pilares podrían considerarse se encuentran dirigidos a llamar la atención de los segmentos target, lograr un impacto y demostrar la voluntad de alcanzar los objetivos propuestos. Y finalmente, la personalidad pareciera demostrar que se tiene una clara visión de lo que la marca es y aspira a ser.

### **c) Acerca de su identidad gráfica. Logotipo.**

Se trata de uno de los aspectos más visibles de una marca país cuya función principal es, como el mismo concepto implica, identificar al país e indicar pertenencia o procedencia.

Uno de los académicos que más ha estudiado este aspecto de la marca país es Norberto Chaves, quien define a la marca país gráfica como: *“el signo identificador gráfico creado (normalmente por los gobiernos nacionales) con el fin de marcar (o sea inicialar, firmar) los bienes patrimoniales de cualquier género asociados al perfil estratégico del país: el patrimonio cultural y natural, los*

*productos, servicios y actividades jerarquizadas y distintivas del país, etc.”* (La marca-país en América Latina, 2018, pág. 29). Es decir, es un signo que representa todas las áreas de actividad, temas, problemáticas del país, y en especial, asiste a promover aquéllas que sirvan a brindar prestigio, valoración y diferenciación tanto interna como externa del país, con el objetivo de acumular capacidad marcaría.

En orden de cumplir su misión, es menester que este identificador gráfico cumpla con ciertas condiciones o requisitos:

- *Individualidad*. No puede parecerse a otra y menos aún a marcas próximas.
- *Pertinencia tipológica y estilística*. Convive y se articula con la simbología nacional oficial (bandera, escudo, etc.) en pos de cumplir su función de marca paraguas que la lleva a estar necesariamente por encima de las demás marcas promocionales.
- *Capacidad emblemática*. Debe concebirse en función de la propia identidad del país, sus rasgos conceptuales y/o visuales deben ser reconocibles como propios por el público nacional.
- *Calidad cultural*. Debe ser, en todos los casos, el símbolo de mayor jerarquía institucional.
- *Alta versatilidad*. En tanto marca paraguas, debe aparecer en un repertorio exhaustivo de áreas y niveles de comunicación por lo que requiere capacidad de adaptación sin perder calidad.
- *Larga vigencia*. Su misión es de largo plazo y su instalación es lenta. En pos de ello, debe ser respetada y respaldada por las sucesivas administraciones de gobierno.
- *Altos rendimientos técnicos*. Debe resistir, sin perder legibilidad, todo tipo de tamaños, circunstancia de visualización, técnicas de reproducción, etc. Y, además, debe ser diseñada para lograr alta pregnancia, es decir, ser fácilmente recordada.

Según el autor, la actual marca país Argentina que describe como “*radicalmente distinta*” (Chaves, 2018, pág. 102), mejora notablemente los rendimientos técnicos: es reducible, versátil y muy pregnante. A su vez, tipológicamente se inscribe en uno de los modelos marcarios más rentables para las marcas país: el heráldico, que toma elementos de los símbolos nacionales, como los colores de la bandera, por ejemplo; y que por su carácter más convencional la vuelve más identificable. Sin embargo, considera que el símbolo es demasiado abstracto y pierde su carácter de emblema. Por otro lado, su logotipo a pesar de ser de alta calidad, al usar letra minúscula pierde actitud como marca de alta jerarquía institucional.

La nueva marca gráfica argentina a pesar de poseer cualidades técnicas superiores a las de sus predecesoras, fue objeto de varias críticas. Mencionaremos algunas de ellas.

Uno de los primeros cuestionamientos fue acerca de la contratación de una agencia internacional, como FutureBrand, cuyo presupuesto generó controversias en parte de la sociedad; sumado al hecho de parecer enfocarse más a la elaboración de un logotipo promocional para el marco del G20 que en la construcción de un verdadero emblema nacional surgido de una cuidadosa estrategia y planificación a futuro del país.

En cuanto a los aspectos más relacionados con el diseño, mientras la Casa Rosada resaltaba el uso de la letra “A”, indicando que sólo 12 países en el mundo tienen dicha letra como inicial siendo Argentina el primer país en transformar su inicial en su representación sintética y significativa, este mismo aspecto a los ojos de los críticos resultó en una pérdida de individualidad.

Otro de los puntos observados fue el uso del isotipo como prisma para expresar la diversidad de paisajes que el país tiene para ofrecer, reservando para las comunicaciones más institucionales el símbolo en celeste con la letra A en blanco que refleja los colores nacionales. Esta funcionalidad recibió críticas referidas a una cierta pérdida de legibilidad del emblema nacional.

Por último, la marca gráfica fue objeto de críticas por su elección tipográfica, Gotham Rounded, calificada como infantil e ingenua además de tener un origen extranjero cuando se podría haber optado por una fuente creada por tipógrafos nacionales. Sumado a ello, dicha fuente es la versión regular de la tipografía utilizada por el partido de gobierno, el PRO y la alianza Cambiemos, lo que relaciona innecesariamente la marca de emblema nacional con un partido político.

En definitiva, más allá de que pueda haber cierta veracidad en los cuestionamientos a la identidad gráfica del país, lo que más llama la atención a los objetivos del presente trabajo es el predominio del identificador gráfico de la nueva marca país por sobre el desarrollo de una estrategia y planes de acción que al menos en forma resumida y simple podrían haberse dado a conocer, evitando caer en conceptualizaciones generales. Como indica Norberto Chaves, *“La marca país se crea como herramienta de identificación necesaria a un programa de posicionamiento nacional, interno y externo.”* (2018, pág. 31)

#### **d) Culturalización de la marca: organismos e instituciones involucradas en la gestión y comunicación de marca país.**

En el plan para la implementación de la marca se establecieron los organismos e instituciones del sector público cuya misión se encuentra vinculada en algún grado con el desarrollo y acompañamiento de la marca país.

Siguiendo al propósito definido en el lanzamiento de la marca: *“insertar la imagen oficial del país en el mundo, iniciativa que estará acompañada por una estrategia para profundizar el posicionamiento internacional, promover el turismo y las exportaciones y fomentar la inversión extranjera directa”* (Casa Rosada, 2018), las instituciones directamente involucradas y que por lo tanto forman parte del sistema de la marca país son las siguientes: la Agencia Argentina de Inversión y Comercio Exterior (AAICI), el Ministerio de Turismo, el Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR), el Ministerio de

Relaciones Exteriores y Culto y el Instituto de Servicio Exterior de la Nación (ISEN).

En función de cumplir adecuadamente con la misión de marca paraguas propia de la marca país, también se identificaron las marcas que poseen un menor grado de vinculación con la marca país argentina y que igualmente deben estar alineadas con ella (Marca País Argentina - Overview general del proyecto, pág. 15): en primer lugar, las marcas dependientes de las instituciones directamente involucradas con la marca país (“Argentinos en el mundo”, “Raíces”, entre otras.); y en segundo lugar, las marcas que no dependen directamente de las instituciones directamente involucradas con la marca país (Cámara Argentina de Turismo, TecTV, Tecnópolis, CCK, entre otras). Este punto supone un doble desafío: llevar a cabo una implementación de marca coherente al interior de las instituciones, en todos sus sectores y submarcas, y al mismo tiempo establecer una relación con el resto de las instituciones relacionadas de forma indirecta con la marca país, que cuentan con su propia cultura organizacional.

En la reciente culturalización de la marca país argentina, se destacan dos puntos considerados como requisitos deseables para una correcta implementación y desarrollo de marca país.

El primer punto es el haber establecido responsabilidades sobre la marca país a instituciones de administración mixta público-privada que poseen cierta independencia de los cargos políticos de gobierno, y brindan una esperanza de continuidad en el proyecto de marca país más allá de los cambios gubernamentales.

El segundo punto es el haber brindado un sistema de apoyo a la marca país que abarque otras dimensiones de importancia significativa para el desarrollo de la marca, como las exportaciones e inversiones, y evitar cometer el error de abocarse enteramente al turismo.



En la actualidad, las dos instituciones más relevantes para el desarrollo de la marca país argentina son las siguientes:

→ *Agencia Argentina de Inversión y Comercio Exterior* o AAICI: organismo profesionalizado que concentra a nivel nacional el apoyo a las empresas para exportar, articulando esfuerzos con el resto de las instituciones que trabajan en el mismo sentido, como las embajadas argentinas en el exterior y agencias u organismos provinciales de inversión y comercio internacional (Red Federal); y a la vez, facilita proyectos de inversión para actores locales e internacionales, promoviendo al país como destino de inversión y detectando posibles oportunidades de negocio. En su estructura cuenta con un Consejo de Administración Público-Privado, cuya presidencia se encuentra a cargo de la Unión Industrial Argentina (UIA), que tiene bajo su responsabilidad la designación del Presidente Ejecutivo (AAICI, s.f.)<sup>12</sup>.

Entre sus actividades se encuentran la de coordinar la asistencia a ferias internacionales, organizar misiones y rondas comerciales, y brindar servicios de consultoría caso a caso. Algunos de sus programas implementados junto a distintos organismos públicos son: Buenas Prácticas Exportadoras, que brinda asistencia para la implementación de un modelo integral de negocios exportador en PyMEs, Exportar Buen Diseño, que busca fomentar la exportación de productos argentinos destacados por sus diseños innovadores, y una plataforma denominada “*Buy Argentina*” que funciona como vidriera para empresas y emprendedores argentinos que quieran conectarse con importadores de todo el mundo, entre otros.

---

<sup>12</sup> Demás instituciones involucradas: Confederación Argentina de la Mediana Empresa – CAME, la Asociación de Importadores y Exportadores de la República Argentina – AIERA, la Secretaría de Industria, Economía del Conocimiento y Gestión Comercial Externa - Ministerio Desarrollo Productivo, la Secretaría de Relaciones Económicas Internacionales - MRECIC, el Banco de Inversión y Comercio Exterior - BICE y la Cámara de Importadores – CIRA. Asimismo acompañan como integrantes de este Consejo, la Sociedad Rural Argentina – SRA, la Federación de Cámaras de Comercio Exterior de la República Argentina – FECACERA, la Confederación General Empresaria de la República Argentina – CGERA, la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores - Ministerio Desarrollo Productivo, la Subsecretaría de Industria - Ministerio Desarrollo Productivo, la Subsecretaría de Promoción del Comercio e Inversiones - MRECIC, la Subsecretaría de Mercados Agropecuarios - MAGyP, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, el Banco de la Nación Argentina – BNA, el Ministro de Turismo y Deportes, la Asociación Emprendedores de Argentina – ASEA y la Agencia de Administración de Bienes del Estado – AABE.

→ El *Instituto Nacional de Promoción Turística* o INPROTUR es el organismo responsable de la promoción turística internacional de la Argentina. Su misión es posicionar a la Argentina como destino turístico internacional en los mercados emisores. Es un ente descentralizado del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, de carácter público-privado, creado en el marco de la Ley Nacional de Turismo N°25.997. Su Directorio es presidido por el titular de la Autoridad de Aplicación y se compone de 5 vocales designados por Secretaría de Gobierno de Turismo de la Presidencia de la Nación, 3 vocales designados por la Cámara Argentina de Turismo (CAT) y 3 vocales designados por el Consejo Federal de Turismo (CFT).

Se encarga de diseñar y ejecutar planes, programas y acciones en materia de promoción y posicionamiento turístico a nivel internacional, de administrar los fondos para la promoción turística internacional y analizar los mercados emisores y sus tendencias en pos de buscar que los ciudadanos del mundo elijan vacacionar en Argentina (INPROTUR, s.f.).

A pesar de contar con ambos organismos, en el Reglamento de la Marca País Argentina aprobado mediante Resolución 223/19 y publicado en el Boletín Oficial el 5 de junio de 2019 destinado a establecer las pautas de uso de la marca, se dispone a la Secretaría de Gobierno de Turismo de la Secretaría General de la Presidencia de la Nación como responsable de la gestión técnica, administrativa y operativa de la marca país argentina.

#### **e) Diagnóstico de la marca país argentina.**

Antes de continuar con el siguiente punto, donde detallaremos las debilidades halladas en la marca país argentina y las oportunidades para su desarrollo, realizamos el mismo diagnóstico rápido de requisitos y drivers que aplicamos a las marcas de Estonia, Costa Rica e Irlanda, y observamos lo siguiente: la marca país argentina cumple sólo con 3 requisitos fundamentales para una marca país; un requisito deseable; y se sostiene muy levemente, o al menos intenta hacerlo,

sobre el driver positivo de amabilidad con el medio ambiente que, sin embargo, se ve opacado por el driver negativo de polarización política.

La marca país argentina no cumple con los dos primeros requisitos fundamentales: carece de una idea o concepto central de marca que resalte atributos y valores positivos y diferenciales, definiendo ideas generales, vagas e incluso abstractas para la marca país que hacen difícil distinguirla de otras marcas; y no posee una estrategia definida que ayude a establecer objetivos, posicionamiento y planes de acción. Estos dos puntos quizás sean lo más complejos de construir, pero sumamente necesarios si deseamos que la marca tenga un propósito claro y distinguible y una planificación inteligente.

Si bien cuenta con organismos focalizados en las tres dimensiones requeridas, que incluyen la cooperación público-privada y una oferta segmentada, pareciera haber cometido un error bastante común en el ámbito de las marcas país: basar la marca país en el diseño de un signo gráfico identificatorio dedicado principalmente a la comunicación y que, por lo general, termina siendo utilizado únicamente para la promoción turística.

# DIAGNÓSTICO MARCA PAÍS ARGENTINA

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">REQUISITOS</p>	<p><b>FUNDAMENTALES O ESENCIALES</b></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> IDEA O CONCEPTO CENTRAL DE MARCA</li> <li><input type="checkbox"/> DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> CONTEMPLACIÓN DE DIMENSIONES PRINCIPALES (TURISMO+EXPORTACIONES+INVERSIONES)</li> <li><input type="checkbox"/> POLÍTICA DE COMUNICACIÓN COHESIONADA</li> <li><input type="checkbox"/> COORDINACIÓN INSTITUCIONAL DE ORG. INVOLUCRADOS DIRECTA E INDIRECTAMENTE</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> DISEÑO DE SIGNO IDENTIFICADOR GRÁFICO + MANUAL DE MARCA</li> <li><input type="checkbox"/> DESARROLLO DE IDENTIDAD DIGITAL</li> </ul>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">REQUISITOS</p>	<p><b>DESEABLES</b></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> IDENTIFICACIÓN NACIONAL</li> <li><input type="checkbox"/> DENOTA ESTILO DE VIDA PARTICULAR O ESTEREOTIPO POSITIVO</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> OFERTA Y COMUNICACIÓN SEGMENTADA</li> <li><input type="checkbox"/> ORGANISMO CON PRESUPUESTO ASIGNADO PROPIO</li> <li><input type="checkbox"/> MONITOREO Y ASIGNACIÓN DE KPIS</li> </ul>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">DRIVERS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> CALIDAD DE VIDA <span style="float: right;">⊕</span></li> <li><input checked="" type="checkbox"/> AMABILIDAD CON EL MEDIO AMBIENTE <span style="float: right;">⊕</span></li> <li><input type="checkbox"/> MADE IN - ALTA CALIDAD <span style="float: right;">⊕</span></li> <li><input type="checkbox"/> NIVEL AVANCE TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN <span style="float: right;">⊕</span></li> <li><input type="checkbox"/> MOVIMIENTOS GLOBALES - EQUIDAD DE GÉNERO <span style="float: right;">⊕</span></li> <li><input checked="" type="checkbox"/> POLÍTICA POLARIZADORA <span style="float: right;">⊖</span></li> </ul>

En base al diagnóstico e investigación realizada, desarrollaremos algunas consideraciones para el impulso de la marca país argentina, que podrían convertirse en puntos de partida para una futura reconversión de la marca.

**f) Algunas consideraciones para impulsar el desarrollo de la marca país.**

Como hemos observado, una de las premisas fundamentales para establecer las bases del éxito de una marca país es lograr una visión integral y clara de lo que el país verdaderamente es y cómo desea verse a sí mismo en el mediano y largo plazo. Esta visión debe ser compartida por los principales grupos de interés del país y por sobre todas las cosas, es necesario que cuente con cimientos reales. Para ello, es primordial conocer a fondo el producto y la imagen que se desprende de la marca en la actualidad, a la vez que se analiza rigurosamente el contexto interno y externo. En este sentido, pueden utilizarse modelos como el FODA que analizan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, el PESTEL para contemplar las variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ambientales y Legales del contexto, e incluso investigaciones de mercado, entre otras herramientas y metodologías, que ayudarán a lograr un riguroso autoconocimiento y evaluación real de las alternativas disponibles para alcanzar los objetivos deseados. Sólo a partir de allí, se podrá asegurar que la estrategia elegida pueda no sólo implementarse, sino que contribuya eficazmente a incrementar el valor de la marca país.

La marca país argentina sin dudas cuenta en la actualidad con numerosas fortalezas y oportunidades para mejorar su imagen. Sin embargo, también se observan algunas dificultades para proyectar una visión de país a mediano y largo plazo y cierta falta de consenso social para acordar sobre el proyecto de país que se desea para la marca. La necesidad de resolución de conflictos económicos, políticos y sociales en el corto plazo, y la continua disputa de los distintos grupos de interés hacen que la tarea no sea sencilla, pero no por ello menos indispensable.

El análisis de lo mencionado claramente excede los objetivos del presente trabajo y requeriría de una investigación adicional y focalizada. Sin perjuicio de ello, consideramos que todo intento de impulsar la marca país debe contemplar en sus inicios una fase de exploración de la marca, los productos a los que puede atribuir valor, los grupos de interés involucrados y el contexto interno y externo para poder siquiera comenzar a esgrimir cualquier tipo de estrategia de mediano y largo plazo.

Otro punto que podría asistir a la mejora de imagen de la marca país argentina es la unificación de los ámbitos institucionales de administración de la marca. Si bien se ha avanzado y se cuenta en la actualidad con dos organismos abocados a ella en sus 3 dimensiones más relevantes (exportaciones, inversión y turismo), se carece de un organismo que centralice o supervise la gestión y comunicación de la marca, lo que puede dar lugar a algunas distorsiones o falta de cohesión en los mensajes. Otra alternativa sería unificar la estructura de gestión de la marca en un sólo organismo de alta jerarquía institucional. Sin dejar de contar con la cooperación del sector privado, fundamental en todo aspecto de la marca país, disponer de una sola voz clara y concisa para la marca podría sumar valor.

Promover la adopción e involucramiento de la sociedad con la marca país también debe ser tomado en cuenta. A veces se tiende a considerar sólo la audiencia externa para disponer acciones para la marca, y se deja de brindar atención a la audiencia doméstica sin contemplar que los propios ciudadanos son embajadores de la marca. En este sentido, se debieran observar los ejemplos de Estonia o Costa Rica, donde el primero involucra a los ciudadanos otorgándole beneficios en su gestión diaria y ubicándolo en el centro de su estrategia, mientras que el segundo los contempla en el propio lema de la marca volviéndolos parte de su esencia y reconociendo su función de embajadores.

Fortalecer la identidad digital de la marca país argentina es otro de los aspectos de suma importancia en la actualidad y que puede ayudar a elevar tanto el conocimiento de marca (*awareness*) como la valoración de la misma. La presencia digital no puede ser desestimada por ninguna marca, incluida la marca país. El crecimiento de los medios digitales y la masividad de su alcance

sobrepasan cada vez más la preponderancia de los medios tradicionales, y su impacto sobre las audiencias es cada vez mayor. Esto requiere de continuos esfuerzos para lograr una buena presencia online y administrar la información que se comparte y distribuye acerca de la marca dentro y fuera del país. Nadie se encuentra exento de las “fake news” y la circulación de noticias que se viralizan, con o sin intención, y que pueden afectar la imagen de marca. En este punto también podría ayudar contar un organismo que centralice la gestión y comunicación de la marca que pueda disponer de recursos para monitorear el mundo online.

Al mismo tiempo, siempre es enriquecedor y útil para el desarrollo de la marca país un constante relevamiento sobre los estudios o investigaciones llevadas a cabo sobre la temática en cuestión que pueden brindarnos herramientas para incorporar o al menos intentar hacerlo en la propia marca. En este sentido, si observamos las conclusiones a las que arriba la consultora FutureBrand, podemos identificar dos puntos en los que la marca país argentina podría trabajar para mejorar su imagen y fortalecer su identidad.

Uno de ellos es evitar la polarización política, destacada como una palanca de efecto negativo sobre la imagen de marca país. La realidad actual de Argentina con su falta de consenso acerca del proyecto de desarrollo para el país y la persistencia de fuerzas políticas que representan distintos grupos de interés que pujan por su propia idea de país, en muchos casos diametralmente opuesta, dificultan la cohesión necesaria para proyectar una identidad colectiva y fuerte que se vea reflejada en la marca. Las fluctuaciones constantes en las decisiones de gobierno dependiendo de qué facción política se encuentre gobernando respecto, por ejemplo, a una mayor o menor apertura al mercado, el posicionamiento en cuestiones de orden internacional, las condiciones brindadas para los negocios, el impulso a la exportación o la promoción del turismo, influyen sobre la imagen de marca país. Cuando esta se vuelve algo cotidiano se contradice uno de los principales enunciados del marketing de marca o *branding*: el mensaje debe ser claro, definido y sostenido en el tiempo para lograr posicionarse correctamente en la mente del consumidor.

La conclusión a la que podemos arribar siguiendo la investigación de la consultora es que la política, en la medida que continúe siendo un factor de división en los países en lugar de crear un espacio de diálogo para el trabajo colectivo, dificultará en gran medida el posicionamiento, gestión y desarrollo de la marca país. Si bien no es una tarea fácil, creemos que es tiempo de comenzar a trabajar en ello.

El siguiente punto que se resalta, esta vez como una palanca de efecto positivo sobre la marca país, es la amabilidad con el medio ambiente. En este sentido, Argentina firmó y ratificó el Acuerdo de París e incluso estableció para la licencia de uso de la marca país argentina dos criterios de evaluación, entre otros, que justamente expresan el compromiso de la marca país para promover la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente (Reglamento de la marca país argentina, 2018):

- Contar con programas relacionados a la sostenibilidad y/o impacto social.
- Vinculación con problemáticas internacionales (medio ambiente, reciclado, fuentes alternativas de energía).

Entonces, si bien se observa que existe la voluntad concreta de llevar al país hacia una mayor protección del medio ambiente, estas acciones carecen de la difusión y nivel de notoriedad requeridos para verse reflejados en la imagen de marca país.

Finalizando con la descripción de los aspectos a trabajar en la marca país argentina en pos de mejorar su imagen y reputación internacional, no podemos dejar de señalar una dimensión de la marca país argentina que podría ser un camino para fortalecer su identidad mientras se intenta reforzar el resto de las dimensiones: la cultura.

En el informe de FutureBrand acerca de las marcas país de América Latina 2017-2018 se destaca la importancia cultural de la Argentina como una de las asociaciones más relevantes de su imagen (FutureBrand, 2019). Allí se incluyen el tango, el fútbol, la moda como atributos de la marca país reconocidos a nivel



mundial, y que, con una lectura estratégica y voluntad mediante, podrían volverse aún más enriquecedores de la identidad argentina y sumar valor a la marca. Es cierto, que la cultura no es una de las dimensiones más rentables de la inversión en marketing de lugar o marca vistos al largo del trabajo y lo expuesto en las teorías y opiniones de expertos en la materia, sin embargo, puede convertirse en una oportunidad o puerta de entrada para impulsar el resto de las dimensiones de la marca. Islandia, por ejemplo, se convirtió en la marca país de más rápido crecimiento en 2017, un 83% de incremento en relación al año anterior, debido al despegue de la industria del turismo gracias a la famosa serie de televisión “*Games of Thrones*” que llevó a cabo la mayor parte de su filmación en ese país. Alcanzó récord de visitas de turistas extranjeros que ampliaron la participación de la industria del turismo en el PBI del país, trasladando recursos originados en una dimensión cultural a la dimensión de turismo impulsando el crecimiento del país y adhiriendo valor a su marca. Mientras varios países ya se han dado cuenta de esta relación entre cultura y economía e implementan acciones en este sentido, Argentina aún pareciera no haberlo hecho del todo.

Las presentes consideraciones sobre los aspectos a mejorar de la marca país argentina dan cuenta que resta mucho en lo que trabajar, y la idea principal que se debe reforzar para ello es el valor que representa contar con una marca país positiva, fuerte y clara sustentada en una visión integral y colectiva.

En el siguiente apartado, resumiremos de forma esquemática, en base a lo investigado, los pasos considerados necesarios para la construcción e implementación de una marca país que pueda servir como guía o punto de partida de futuros proyectos.

## 6) ROADMAP – Plan de acción Marca País

Descripción del proceso, etapas, hitos e indicadores para el análisis, construcción y desarrollo de una marca país.

### a) Análisis al interior de la marca.

#### 1. Evaluación de imagen en cada dimensión de marca país.

##### **Indicadores.**

*Antes de comenzar a evaluar la estrategia y plan de acción adecuados es preciso analizar la imagen que se percibe del país en las distintas dimensiones que componen su marca. Para ello, utilizaremos una serie de indicadores para cada una de las dimensiones que nos ayudaran a identificar aspectos positivos y negativos de la marca que la ubicaran en un lugar más o menos valorado respecto al resto de los países, brindándonos una idea del estado de la marca en la actualidad.*

*Con el objetivo de alcanzar una visión holística de la imagen de marca país, se decidió incluir 3 enfoques diferentes y complementarios.*

##### **ENFOQUE GENERAL**

- **Exportaciones:** Certificaciones internacionales de calidad. Lugar en rankings de calidad de los principales productos exportables del país. Volumen total de exportaciones. Potencial exportador. Cantidad de acuerdos comerciales. Número de barreras comerciales arancelarias y no arancelarias. Estado de balanzas comerciales con principales socios comerciales.
- **Inversiones:** Índice de facilidad (administrativa) para hacer negocios. Marcos regulatorios y garantías vigentes para la Inversión Externa Directa (IED). Exenciones o beneficios impositivos vigentes. Volumen anual de IED. Volumen total acumulado de IED.
- **Turismo** (receptivo y emisor): Posición en rankings de principales destinos turísticos de la Organización Mundial de Turismo (OMT). Grado

de participación en la Feria Internacional de Turismo (FITUR). Número de turistas por año. Volumen de gasto del turismo. Nivel de facturación de industria turística.

- **Calidad de vida:** PBI per cápita. Índice de pobreza, indigencia. Tasa de desempleo. Porcentaje de empleo informal. Nivel de disparidad de ingresos. Nivel de inseguridad, acceso a educación y sistema de salud.
- **Respeto al medio ambiente:** Marco regulatorio de actividades destinado a la protección del medio ambiente. Compromisos asumidos a nivel internacional. Porcentaje de energía renovable dentro del consumo total de energía. Nivel de contaminación en agua, aire, y suelo.
- **Gobierno:** Nivel de aprobación de gestión de gobierno. Índice de movilidad social. Inversión en educación y salud (%PBI). Impulso a exportaciones y empresas locales. Índice de percepción de corrupción.
- **Institucionalidad:** Calificación de transparencia, responsabilidad y corrupción. Nivel de respeto a instituciones.
- **Personas/Talento/Capital Humano:** Nivel educativo alcanzado, primario y secundario. Número de personas que acceden a la universidad por año. Cuántos nacionales se destacan en el mundo, en qué disciplinas. Resultados pruebas PISA.
- **Cultura** (se incluye arte, cine, música, literatura, historia y deportes): exportaciones de bienes creativos, exportaciones de servicios creativos, cuotas en mora de la UNESCO, cantidad de países en los cuales su población puede moverse libremente (sin restricciones de visa), libertad de prensa. Nivel de valoración de expertos en el área. Nivel de inversión en cultura para el desarrollo.
- **Lealtad/Engagement:** Nivel de reconocimiento y adhesión a la marca país por parte de sus ciudadanos. Identificación de la sociedad con elementos y símbolos patrios. Grado de compromiso con el futuro del país.

- **Ciencia y Tecnología:** Nivel de inversión pública y privada en Investigación y Desarrollo. Grado de compromiso e impulso nacional en I+D. Cantidad de Premios Nobel, científicos en universidades de prestigio en el mundo, y cantidad de patentes internacionales. Número anual y acumulado de exportaciones de material periodístico, *papers* científicos, diarios, artículos publicados en periódicos internacionales.

### ***ENFOQUE DE CONTRIBUCIÓN GLOBAL***

- **Compromiso con el orden internacional:** Nivel de participación en reuniones y conferencias mundiales. Presencia oficial en organismos ONU. Participación en misiones de paz, resolución de controversias. Porcentaje de donaciones de caridad, número de huéspedes refugiados, número de refugiados generados, número de tratados firmados en la ONU. Número de voluntarios ONU en el exterior.
- **Contribución a la protección ambiental global:** Huella ecológica, porcentaje de cumplimiento acuerdos sobre el medio ambiente, exportaciones de pesticidas peligrosos. Consumo de sustancias que afectan la capa de ozono.
- **Cooperación con el bienestar global:** Contribuciones de cooperación al desarrollo. Financiación de ayuda alimentaria, exportaciones farmacéuticas, donaciones para ayuda humanitaria, cumplimiento de normas sanitarias internacionales.

### ***ENFOQUE FINANCIERO***

- **Valor global de mercado:** Valor total de mercado de marcas localizadas en el país.
- **Posición global de mercado:** Porcentaje de participación de mercado del total de las empresas localizadas en el país. Posición en rankings de competitividad e innovación.

## **2. Identificación de fortalezas y debilidades.**

*Una vez logrado un análisis lo más exhaustivo posible de las percepciones acerca de la imagen de marca país vigente, debemos identificar las fortalezas existentes y potenciales, al mismo tiempo que detallamos las debilidades encontradas durante el estudio. De esta manera, estaremos en condiciones de evaluar distintas medidas para impulsar dichas fortalezas y gestionar las debilidades. Los pasos a seguir serían los siguientes:*

- **Identificar principales fortalezas de la marca**, su potencial y proyección a futuro y posibles medidas a adoptar para impulsarlas. Evaluar de modo general su factibilidad.
- **Reconocer principales debilidades de la marca**, su potencial de daño a la imagen y posibles medidas a adoptar para mitigarlas. Evaluar de modo general su factibilidad.
- **Determinar posibles atributos diferenciales**, existentes o potenciales, que puedan convertirse en ventajas competitivas futuras.

### **b) Lectura y análisis del contexto micro y macro.**

*El siguiente paso es la identificación de oportunidades y amenazas presentes o futuras en el micro y macro entorno. Reconocer tendencias globales vigentes y emergentes, así como también observar y anticipar los cambios que se suceden en el contexto internacional. Para cada paso propondremos un modelo de análisis que puede resultar adecuado para alcanzar los objetivos de la presente etapa.*

#### **1. Identificar oportunidades y amenazas del contexto.**

Focalizar en toda aquella oportunidad y amenaza presente en el contexto o bien que pueda ser plausible de serlo en el corto y mediano plazo. Modelo FODA.

**2. Descripción y análisis de variables que puedan impactar sobre la marca.**

Se deben tomar en cuenta las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales que puedan influir de alguna manera y generar algún impacto sobre la marca y/o productos. Modelo PESTEL.

**3. Análisis de fuerzas del sector y nivel de rivalidad competitiva.**

Estimar el nivel de fuerzas del sector para evaluar el valor y proyección futura del sector y determinar el grado de rivalidad competitiva. Modelo PORTER.

**c) Diseño de estrategia.**

*Logrado el análisis interno y la evaluación real del contexto micro y macro, es tiempo de delinear la estrategia adecuada para la marca país. Los pasos a seguir son los siguientes:*

**1. Cooperación público-privada.**

Es preciso y fundamental la invitación a participar de mesas sectoriales a autoridades públicas y privadas que se encuentren involucradas directa e indirectamente con la marca país o vayan a estarlo en el futuro inmediato. Un espacio para el intercambio de opiniones, ideas, situaciones y experiencias. Debe primar la escucha y trabajo colectivo para la búsqueda de consensos.

**2. Propuesta de idea central.**

Se debe realizar una presentación de la propuesta y definición de lo que será la idea central sobre la cual se basará la marca país. Justificar el porqué de la elección y demostrar su potencial a futuro.

**3. Declaración de visión, misión y objetivos generales.**

Se definirán explícitamente la posición que se pretende lograr para la marca en el largo plazo, la razón de su existencia y para qué se crea, y lo que deseamos lograr a través de ella.

#### **4. Designación de organismo institucional responsable.**

Un organismo de alta jerarquía institucional cuya misión sea cuidar, impulsar y monitorear la marca país dentro y fuera del mismo. Es deseable que cuente con presupuesto propio para poder implementar acciones sin sufrir demoras o dilataciones que pueden perjudicar su funcionamiento y el cuidado de la marca.

#### **d) Delineación de plan de acción.**

*Se trata de delinear un plan de acción general que en su interior contemplará la inclusión de planes de acción específicos para cada dimensión definida como prioritaria para el desarrollo de la marca país. Los hitos de esta etapa son los descritos a continuación:*

##### **a) Creación Consejo Marca País.**

Designación de un consejo asesor donde se deberán nombrar autoridades públicas y privadas involucradas con la marca. La gestión diaria quedará a cargo del director o secretario general del consejo, y deberán estipular reuniones mensuales o semestrales de seguimiento y consulta.

##### **b) Determinar dimensiones prioritarias para la marca país.**

Contemplando la totalidad de dimensiones de la marca país, se deben segmentar en categorías acorde a su nivel de relevancia y prioridad de abordaje en el plan a definir. Identificar el estado de situación de cada una de ellas, y decidir cuáles serán contempladas como prioridad para el impulso de la marca.

##### **c) Establecimiento de objetivos macro y micro en cada una de ellas.**

Se debe comenzar por las prioritarias y luego continuar con el resto de las dimensiones.

**d) *Diseño/rediseño/adaptación de signo identificador gráfico de marca país.***

Si la marca ya posee un signo identificador gráfico, debe evaluarse su nivel de vigencia, actualidad y reconocimiento. Si el balance es positivo, debe contemplarse la posibilidad de incorporar ajustes. Si la marca no posee un signo identificador gráfico, es preciso contratar un equipo de diseño que estudie los símbolos nacionales para que comience con el proyecto.

**e) *Creación de Manual de marca – Blueprint.***

Toda marca debe contar con un manual para su aplicación, condiciones y especificaciones. Esta herramienta será útil para facilitar su uso, incrementar su conocimiento en los distintos sectores involucrados y contribuir a generar un historial de marca.

**f) *Regulación para el uso de marca país.***

Dada su alta jerarquía y su función de marca paraguas, la licencia de uso y aplicación de la marca país debe encontrarse cuidadosamente regulada. Las licencias deben ser aprobadas por autoridades designadas para tal fin que deberán resguardar el prestigio de la marca y proceder con la mayor transparencia y agilidad posibles.

**g) *Diseño de planes de marketing en dimensiones prioritarias.***

Con la participación de sectores, organismos y autoridades de cada área correspondiente a cada dimensión prioritaria se deben establecer claros planes de marketing. Por lo general, al contar con un presupuesto limitado, las dimensiones elegidas son las que logran demostrar con mayor fidelidad el retorno de la inversión aplicada a ellas: exportaciones, inversiones y turismo.

**h) *Definición de un plan de comunicación general.***

Se deben establecer los objetivos y mensajes generales, que luego serán segmentados para cada audiencia en los planes de marketing de las



dimensiones prioritarias. También es preciso definir los medios de comunicación a utilizar y personal a cargo.

***i) Designación de responsable institucional de marketing digital.***

Con el objetivo de asegurar una coherencia en la identidad digital de la marca país, es recomendable que se designe una persona a cargo de la misma.

**e) Medición y control de gestión de marca.**

*Luego de la puesta en marcha del plan de acción es importante continuar con un monitoreo, medición y control de la gestión de la marca país. Para llevarlo a cabo, se deberán definir los indicadores claves de desempeño (KPIs) y elaborar reportes mensuales que luego serán útiles para la presentación de un reporte anual de rendición de cuentas ante las autoridades competentes.*

**1. Definición de KPIs.**

La determinación de estos indicadores se encontrará a cargo del organismo responsable de la marca. Algunos de ellos pueden ser los siguientes:

- Nivel de reconocimiento de marca.
- Nivel de calidad/confianza percibida.
- Intención de visita.
- Volumen de tráfico en web, interacciones con la marca en redes.
- Número de solicitudes de licencias de uso de la marca país.
- Número de invitaciones recibidas a eventos internacionales relacionados.
- Grado de participación de la marca en eventos internacionales.

**2. Reporte anual con evaluación de ROI-ROMI.**

Es importante para la continuidad y valoración de la gestión mostrar resultados de las acciones implementadas y la inversión aplicada en ellas.

## **7) Conclusiones.**

En el comienzo de la investigación, nos fue quedando claro que cuánto más profundizábamos sobre el objeto de estudio, más nos dábamos cuenta que una marca país no significaba un “algo” sino un “todo” y que por sí sola no podría ser nunca efectiva. Comprendimos, en una primera instancia, lo que no era una verdadera marca país, e identificamos los errores más comunes que suelen cometer los países en su intento improvisado de interpretar este concepto e incorporarlo en sus funciones, con la esperanza de que esta herramienta mágicamente mejore su posicionamiento internacional y asista a su desarrollo económico.

La marca país es un concepto complejo, de múltiples funciones y su estudio contempla una diversidad de enfoques cuyas diferencias pueden utilizarse para resaltar un determinado aspecto de la marca país, o bien, aplicarse de forma complementaria para construir un enfoque verdaderamente integral. Con esta última alternativa en mente, profundizamos sobre cada una de las propuestas, distinguiendo las principales contribuciones de cada una y sus puntos en común y, de esta manera, desarrollamos una especie de síntesis para un rápido diagnóstico de la marca país. Allí distinguimos requisitos considerados como fundamentales o esenciales, extraídos a partir de las coincidencias halladas en la mayoría de los autores que han estudiado la temática y participado de proyectos de construcción e implementación de marcas país; los requisitos deseables, condiciones particulares que han demostrado una incidencia positiva sobre la marca país aunque no suelen ser fáciles de construir; y los drivers o palancas que pueden servir para impulsar o contraer el valor de la marca en la actualidad.

Esta herramienta de diagnóstico, junto con la investigación teórica llevada a cabo y el aporte de los expertos entrevistados, nos permitió analizar los casos de las marcas país de Estonia, Costa Rica, Irlanda y Argentina, y destacar la correlación existente entre los postulados de la disciplina, requisitos y recomendaciones, y el nivel de éxito alcanzado por los países que deciden incorporarlos y los que no logran hacerlo. Los resultados de los tres primeros casos convalidan el supuesto

de que un país efectivamente puede construir y desarrollar su marca de forma estratégica, contribuyendo de esta manera no sólo a mejorar su imagen y posicionamiento internacional, sino también asistir a su desarrollo económico a partir de las principales dimensiones de una marca país: turismo, exportaciones e inversiones. Realizado nuestro diagnóstico sobre los tres casos notamos que se cumplen todos o la mayoría de los requisitos esenciales para una marca país, algunos requisitos deseables, y la presencia de dos o más drivers positivos. Por el contrario, en el caso argentino, se observa una carencia de varios requisitos, tanto esenciales como deseables, y ausencia de drivers recomendados para el óptimo desarrollo de una marca país. Sumado a ello, el país comete los errores más comunes destacados en el estudio de nuestra disciplina: la ausencia de una estrategia definida y basada en una ventaja competitiva diferencial que sostenga el diseño gráfico de la marca país, una falta de coordinación y cohesión en la comunicación y gestión de la misma y la derivación de responsabilidades al área gubernamental de turismo.

Más allá de poder realizar una rápida evaluación de una marca país a través de la implementación de nuestra síntesis de diagnóstico, debemos remarcar que se trata de un análisis externo sobre variables observables en una primera o segunda instancia. Si nuestra intención es realizar un análisis exhaustivo de una marca país para poder, a partir de allí, diseñar un proyecto para su construcción y/o desarrollo, el proceso adquiere otro tipo de complejidad. Es por ello que decidimos finalizar nuestra investigación con la delimitación de un plan de acción o “roadmap” donde incluimos los pasos a seguir, hitos, etapas, e indicadores, que puede servirnos como guía o punto de partida para un eventual proyecto de marca país. Consideramos que este producto ayudará al lector a consolidar los resultados extraídos de la presente investigación de una forma simple y clara.

Este instrumento guía establece 5 etapas que deben cumplirse para alcanzar un diseño de marca país que tenga alguna posibilidad de considerarse exitosa. En primer lugar, una premisa fundamental en todo plan de marketing: un análisis realista y objetivo al interior del país para reconocer debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Sólo así se podrá identificar los atributos y valores positivos del producto que pueden constituir una ventaja competitiva y volverse

activos de la marca. En palabras de Norberto Chaves: *“La marca país se crea para visibilizar valores del país y no para inventárselos”*<sup>13</sup>. Es preciso que exista una base real sobre la que luego se sustentará la estrategia y plan de acción para la marca. En segundo lugar, se debe contemplar el contexto macro y micro, identificando las variables que pueden influir positiva o negativamente sobre la marca y el nivel de competencia del área donde se posicionará el país. En tercer y cuarto lugar, ubicamos el diseño de la estrategia y el plan de acción, donde se verán reflejados los requisitos esenciales y deseables para la construcción de una marca país que desarrollamos a lo largo del trabajo. Y, por último, en quinto lugar, encontramos la etapa de monitoreo y gestión de marca, imprescindible para conocer los resultados del proyecto implementado, y así, poder validarlo o adaptarlo para obtener mejores rendimientos.

En definitiva, la presente investigación nos ha permitido comprender el concepto objeto de estudio, descubrir los distintos enfoques de la disciplina, y reconocer los requisitos y drivers recomendados por los principales expertos en la materia. Todo ello nos ayudó a desarrollar un esquema propio de rápido diagnóstico de una marca país para poder analizar casos de éxito y reconocer los principales errores o carencias que hacen a una marca país débil, y finalmente, diseñar un plan de acción para el diseño e implementación de un proyecto de marca país.

No obstante, debemos tener en cuenta que, como mencionamos en el principio del trabajo, la imagen de una marca país se encuentra basada en percepciones que son en esencia subjetivas y como tales, están expuestas no sólo a la influencia que puede ejercerse desde los propios países a través del diseño estratégico de marca sino también a los constantes cambios que se suceden en el orden internacional. De esta manera, reposar sobre una buena imagen de marca país con una sólida base estratégica nunca es suficiente en el largo plazo. Debemos estar atentos a los cambios, tendencias y desafíos que se presentan en el mundo y que pueden modificar las percepciones de los ciudadanos globales. Se requiere una constante lectura del entorno y una estrategia con

---

<sup>13</sup> Ver transcripción de entrevista en anexo.

cierto grado de flexibilidad que permita adaptar los distintos planes de acción a nuevos contextos y mitigar posibles consecuencias adversas.

En la actualidad, si observamos el contexto internacional, notamos que existe cierto consenso acerca de la necesidad de un abordaje colectivo y cooperación entre los países para enfrentar los desafíos globales que deja al descubierto la globalización 4.0, como el cambio climático, la desigualdad económica, la escasez de recursos naturales, y más recientemente la pandemia covid-19. Frente a esta situación, emerge una tendencia que conecta las percepciones de una marca país con las acciones que implementan los países ante a estos desafíos. Esta observación condujo a Anholt (2020) al diseño de su nuevo índice de marca país que, como vimos, mide la contribución de cada país al mundo o a la humanidad como un todo. Sin embargo, al mismo tiempo surgen distintos movimientos o posiciones nacionalistas que se contraponen a esta visión global, como por ejemplo la reciente salida de Estados Unidos de la OMS, con lo cual habrá que observar cómo interactúan estas dos tendencias en los próximos años, ¿primará una sobre la otra, hallarán un camino en común, o continuarán en conflicto permanente?

De momento, sabemos lo siguiente. La expansión del virus en todo el mundo en tiempo récord, dejó en evidencia algunos de los aspectos duales de la globalización, como la hiperconectividad, que valoramos por mucho tiempo como uno de los efectos más relevantes del fenómeno y que hoy nos muestra su lado menos agradable. Este tipo de situación forzó, de alguna manera, a los países a tomar posición al respecto, no sólo acerca de cómo enfrentar la crisis sino cómo salir de ella. Algunos de los países más desarrollados asumieron una postura solidaria y se pusieron a disposición de los países con menos recursos con el fin de colaborar tanto en el manejo de crisis como en la búsqueda de una vacuna para la enfermedad. Otros, directamente se replegaron sobre sí mismos y se dedicaron exclusivamente a contener la situación hacia dentro de sus fronteras. Sin cuestionar el accionar de cada país frente a esta situación particular, no podemos dejar de preguntarnos cómo repercuten estas distintas posturas en las percepciones de los ciudadanos globales y en qué grado influyen sobre la imagen de marca país. Quizás el momento más crucial para analizar estas

cuestiones se dé con la confirmación de la existencia de una vacuna para el virus finalmente aprobada y efectiva. ¿Qué nivel de solidaridad internacional exhibirá el o los países que logren obtenerla? ¿Se asumirá como un elemento más de poderío nacional o primará el compromiso humanitario y se pondrá a disposición del mundo como un bien público global?

Sin dudas, será una oportunidad para analizar el grado de incidencia de la contribución de los países al mundo sobre las percepciones de los ciudadanos y sus consecuencias sobre la imagen de las marcas país. A partir de allí, podremos indagar si la tendencia global que se observa en el plano internacional se mantiene, refuerza o debilita.

## 8) Referencias Bibliográficas.

- AAICI. (s.f.). <https://www.inversionycomercio.org.ar/>. Obtenido de <https://www.inversionycomercio.org.ar/quienes-somos>
- Anholt, S. (2008). *From nation branding to competitive identity – The role of brand management as component of national policy*. Oxford: Dinnie, K. .
- Anholt, S. (2020). *The Good Country Equation:How We Can Repair the World in One Generation*. Berrett-Koehler Publishers.
- Bachelet, M. (s.f.). <https://www.un.org/>. Obtenido de <https://www.un.org/es/chronicle/article/ciudadania-global-una-fuerza-nueva-y-vital>
- Banco Mundial. (s.f.). Recuperado el 2020, de [bancomundial.org](http://bancomundial.org)
- Bloom Consulting. (2015). <http://www.bloom-consulting.com>. Obtenido de <https://www.bloom-consulting.com/journal/the-challenges-of-nation-branding/>
- Bloom Consulting. (2017). <https://www.digitalcountryindex.com>. Obtenido de <https://www.digitalcountryindex.com/digital-country-index-methodology.pdf?5f5b9b2f93b6e>
- Bloom Consulting. (2020). <https://www.bloom-consulting.com>. Obtenido de <https://www.bloom-consulting.com/journal/the-basics-of-a-successful-country-or-city-brand-strategy/>
- Bloom Consulting. (2020). Two countries that prove nation branding works. <https://www.bloom-consulting.com/journal/two-countries-that-prove-nation-branding-works/>.
- Brand Finance. (2017). <https://brandfinance.com/>. Obtenido de [https://brandfinance.com/images/upload/bf\\_nation\\_brands\\_2017.pdf](https://brandfinance.com/images/upload/bf_nation_brands_2017.pdf)

- Brand Finance. (2019). <https://brandfinance.com/>. Obtenido de <https://branddirectory.com/download-report/brand-finance-nation-brands-2019-preview.pdf>
- Brand Finance. (Abril de 2020). *Ireland 25 2020 The annual report on the most valuable and strongest Irish brands*. Obtenido de [https://brandfinance.com/images/upload/brand\\_finance\\_report\\_ireland\\_25\\_2020\\_preview\\_1.pdf](https://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_report_ireland_25_2020_preview_1.pdf)
- Brand Finance. (s.f.). *Nation Branding, How to build an effective location brand identity*. Obtenido de [https://brandfinance.com/images/upload/nation\\_branding\\_1.pdf](https://brandfinance.com/images/upload/nation_branding_1.pdf)
- Casa Rosada. (2018). <https://www.casarosada.gob.ar/>. Recuperado el 2020, de <https://www.casarosada.gob.ar/informacion/que-estamos-diciendo/42269-marca-pais-argentina>
- Chaves, N. (2018). *La marca-país en América Latina*. Buenos Aires: Wolkowicz Editores.
- Diario La Nación. (2006). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/que-ves-cuando-me-ves-nid834997>
- Essential Costa Rica*. (s.f.). Recuperado el 2020, de <https://www.esencialcostarica.com>
- FutureBrand. (octubre de 2018). *Marca País Argentina - Overview general del proyecto*. Buenos Aires.
- FutureBrand. (2019). <https://www.futurebrand.com/>. Obtenido de <https://www.futurebrand.com/futurebrand-country-index>
- Happy Planet Index. (s.f.). Recuperado el 2020, de <http://happyplanetindex.org/countries/costa-rica>
- Infobae. (Junio de 2006). *Presentan la Marca Argentina*. *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/2006/07/22/266840-presentan-la-marca-argentina/>



- InfoLeg. (2008). Obtenido de  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/140000-144999/143875/norma.htm>
- INPROTUR. (s.f.). <https://www.argentina.gob.ar>. Obtenido de  
<https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/inproturinstitutional>
- Interbrand. (2019). <https://www.interbrand.com/>. Obtenido de  
<https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/>
- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kirchner, N. (2003). <https://es.wikisource.org>. Obtenido de  
[https://es.wikisource.org/wiki/Discurso\\_de\\_asunci%C3%B3n\\_de\\_N%C3%A9stor\\_Kirchner](https://es.wikisource.org/wiki/Discurso_de_asunci%C3%B3n_de_N%C3%A9stor_Kirchner)
- Millenaar, F. (abril de 2008). *Cómo se hizo, cuánto costo y qué opinan los expertos sobre la nueva marca país*. Obtenido de  
<https://www.infobae.com/economia/2018/04/29/como-se-hizo-cuanto-costo-y-que-opinan-los-expertos-sobre-la-nueva-marca-pais/>
- Philip Kotler, D. G. (2007). *Marketing Internacional de lugares y destinos - Estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica*. México: Pearson Prentice Hall .
- Presidencia de la Nación, Secretaría de Gobierno de Turismo, Dirección Marca País. (2018). *Reglamento de la marca país argentina*. Obtenido de  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/reglamentompcon\\_anexos.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/reglamentompcon_anexos.pdf)
- Uriarte, I. (10 de 2013). *Argentina renueva su marca país*. Obtenido de  
<https://www.brandemia.org/>: <https://www.brandemia.org/argentina-renueva-su-marca-pais>
- Valls, J.-F. (1992). *La Imagen de Marca de los Países*. Madrid: McGraw Hill.

## **9) Anexos.**

- Reglamento y manual de uso de marca país argentina.
- Transcripción de las entrevistas realizadas.