



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

**La importancia de la marca país  
en la evolución y ayuda en la  
internacionalización de las  
empresas españolas: un nuevo  
enfoque de la Marca España.**

Estudiante: **Ane Esnal Gofinondo**

Director: Prof. Pedro Palencia Alacid

Madrid, junio 2019

Índice

1.	Introducción .....	3
2.	Estado de la cuestión .....	6
3.	Marco teórico .....	10
3.1.	Acción exterior, política exterior y diplomacia pública.....	11
3.2.	¿Qué es la marca país?.....	14
3.3.	El marketing de las naciones o <i>nation branding</i> (marca país).....	18
3.4.	Factores que afectan a la marca país .....	19
3.5.	La construcción de la imagen país .....	24
3.5.1.	Importancia de la visión y gestión marca-país.....	24
3.6.	¿Cuándo surge Marca España? .....	24
4.	Análisis y discusión .....	29
4.1.	Nuevo Plan Posicionamiento Estratégico Competitivo para España .....	29
4.2.	Análisis estratégico: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) 30	
4.2.1.	Debilidades.....	30
4.2.2.	Amenazas.....	31
4.2.3.	Fortalezas .....	31
4.2.4.	Oportunidades .....	31
4.3.	El ejemplo de Marca País México .....	32
4.4.	Propuesta de mejora del plan de Marca España .....	34
5.	Conclusiones .....	39
6.	Bibliografía.....	41

## 1. Introducción

La situación internacional actual genera una necesidad constante de personalización y adaptación al entorno. Al igual que ocurre con las empresas, los países también cuentan con estrategias de diferenciación y promoción de sus intereses, lo que se conoce comúnmente como marca país, es decir, marketing del país. La idea de *branding*, desde el punto de vista del marketing, entiende un conjunto de acciones necesarias para crear una marca, pero va más allá, considera la generación de valor asociado a dicha marca. Es precisamente esta idea de generar valor añadido la que se ha de aplicar a los países.

La difusión y gran éxito del artículo *Líderes* publicado en el diario *El País* en noviembre de 2018, que cito textualmente a continuación:

«Por organismos internacionales de toda solvencia España ha sido declarado el mejor país del mundo para nacer, el más sociable para vivir y el más seguro para viajar solos sin peligro por todo su territorio. Según *The Economist*, nuestro nivel democrático está muy por encima de Bélgica, Francia e Italia. Pese al masoquismo antropológico de los españoles, este país es líder mundial en donación y trasplantes de órganos, en fecundación asistida, en sistemas de detección precoz del cáncer, en protección sanitaria universal gratuita, en esperanza de vida solo detrás de Japón, en robótica social, en energía eólica, en producción editorial, en conservación marítima, en tratamiento de aguas, en energías limpias, en playas con bandera azul, en construcción de grandes infraestructuras ferroviarias de alta velocidad y en una empresa textil que se estudia en todas las escuelas de negocios del extranjero. Y encima para celebrarlo tenemos la segunda mejor cocina del mundo.

Frente a la agresividad que rezuman los telediarios, España es el país de menor violencia de género en Europa, muy por detrás de las socialmente envidiadas Finlandia, Francia, Dinamarca o Suecia; el tercero con menos asesinatos por 100.000 habitantes, y junto con Italia el de menor tasa de suicidios. Dejando aparte la historia, el clima y el paisaje, las fiestas, el folklore y el arte cuya riqueza es evidente, España posee una de las lenguas más poderosas, más habladas y estudiadas del planeta y es el tercer país, según la Unesco, por patrimonio universal detrás de Italia y China.

Todo esto demuestra que en realidad existen dos Españas, no la de derechas o de izquierdas, sino la de los políticos nefastos y líderes de opinión bocazas que gritan, crispan, se insultan y chapotean en el estercolero y la de los ciudadanos con talento que cumplen con su deber, trabajan y callan» (Vicent, 2018);

reforzó mi tesis inicial de que era necesario hablar e investigar sobre el proyecto que fortalece la imagen de España tanto en el interior como en el exterior. Me parece fundamental que exista un proyecto de estado que busque consolidar de manera estratégica la imagen de nuestro país y que trate de proyectar nuestros mejores valores, para así promover de manera directa la inversión, el turismo, la internacionalización de nuestras empresas, etc. Por todo ello, resulta crucial, en mi opinión, definir una marca propia consolidada y unas líneas estratégicas definidas a la hora de comunicar y aportar valor añadido, además de tener en cuenta el impacto directo que estas estrategias tienen sobre las empresas españolas.

Por otro lado, el estudio del concepto «marca país» ha quedado relegado al ámbito empresarial de la publicidad y del marketing, por lo que creo que es importante que el estudio de este campo trascienda al mundo académico y se pueda contar con nuevas voces y ojos que analicen esta estrategia que tanto beneficio puede otorgar a los países a corto y largo plazo.

En general, la intención de este trabajo fue la de aunar una investigación académica sobre un tema de actualidad y que resulta muy pujante en el sector del marketing de las relaciones internacionales, con una estrategia de la Marca España que presentaba mejoras por hacer, por lo que era la simbiosis ideal para crear un trabajo de fin de grado que tratara un tema de actualidad con el apoyo del mundo académico, y al que, de manera modesta, pudiésemos contribuir de alguna manera. El presente trabajo tiene como objetivo el diseño de una estrategia de éxito para la Marca España. Para ello, se pretende realizar un análisis de la evolución de Marca España, desde su germen inicial hasta la actualidad, y cómo se ha llevado a cabo esta política de estado a lo largo de su corta historia de vida. Adicionalmente, se tomarán como referencia las teorías existentes que estudian el *nation branding* o el marketing de marcas empresarial para construir, junto con las debilidades

identificadas, un plan de mejora de la actual organización de la marca país española y se propondrán vías de relanzamiento desde la perspectiva del marketing.

## 2. Estado de la cuestión

Este trabajo versa sobre la marca país y como esta es capaz de generar una posición positiva en el exterior para alcanzar beneficios competitivos y ventajas económicas y políticas. Para ello, una marca país puede elegir diversas estrategias para influir en la mente de sus «clientes», pero el objetivo fundamental y común a todas ellas es influir en la imagen y percepción del país en la sociedad civil, la opinión pública y los medios de comunicación extranjeros, incrementando el prestigio internacional del Estado y mejorando su posición política y su competitividad económica en el sistema mundial (Iglesias & Molina, 2008).

En el desarrollo de este trabajo se tratarán con frecuencia aspectos relacionados con la identidad, las percepciones y la imagen. Hay una escala que valora todas estas características y que se puede, de alguna manera, cuantificar: la reputación de los países. Es precisamente el valor que podemos utilizar para presentar el estado en el que se encuentra el tema de las estrategias marcas país en la actualidad.

Existen diversos estudios en la actualidad que miden la reputación de los países en el mundo y ayudan a cuantificar los valores que hacen que las percepciones de un país sean más positivas que negativas. Uno de ellos es el estudio realizado por el Reputation Institute, que pretende analizar la percepción de España en una muestra representativa del público general de 28 países, entre ellos los pertenecientes al grupo G8. «Los indicadores de percepción facilitados por este estudio complementan otros de realidad, que conjuntamente son utilizados por el Real Instituto Elcano para analizar la Marca España y definir las líneas estratégicas de su gestión, que posteriormente serán implementadas mediante planes operativos de actuación por la Oficina del Alto Comisionado para la Marca España dependiente del Ministerio de Asuntos Exteriores» (Reputation Institute, 2018).

La reputación de un país en el mundo, en nuestro caso concreto haremos referencia a España, ya que es el objeto de nuestro estudio, aporta un nuevo enfoque al campo de la medición y gestión de la imagen de un país. Como afirma el estudio del Instituto de Análisis Intangibles, la reputación de un país puede gestionarse igual que la reputación de una marca corporativa. Los países, como las marcas, compiten en el

mercado global utilizando los intangibles de su imagen y buena reputación para diferenciarse y atraer capital, inversiones, turistas y talento (Instituto Análisis Intangibles, 2009).

Recopilando las conclusiones obtenidas a lo largo de los años en los diferentes estudios realizados sobre la reputación y la imagen de España en el exterior podemos apuntar que España se encuentra en una posición privilegiada, pero tiene muchas cosas que mejorar, ya que algunas de las debilidades que presenta son faltas estructurales del modelo de estrategia que se ha llevado a cabo en nuestro país a lo largo de los últimos 8 años. Si bien en los años anteriores a la crisis España gozaba de una reputación muy fuerte, la crisis económica de 2009 y los años posteriores dejaron a nuestro país en unas condiciones no tan favorables. El trienio 2011-2013 ajustó duramente la reputación de nuestro país a causa de la reciente crisis económica. A partir de 2014 se inició una senda alcista, coincidiendo con la mejoría de los indicadores macroeconómicos, que se siguió prolongando hasta 2017, aunque en 2018 la situación parecía haberse estancado.

En general, el estudio del Reputation Institute había estado enfatizando a lo largo de los años que el índice de reputación más alto se encontraba en la propia España, lo que desbancaba el mito de que los españoles tenemos una percepción negativa de nuestro propio país. Sin embargo, la percepción que los españoles tenemos de España registró una gran caída durante los años más duros de la crisis económica (2009-2014), aunque en la actualidad se acerca cada vez más a la percepción exterior, no obstante, sigue siendo inferior. Lo cierto es que España sigue en el reducido grupo de países que muestran un perfil en el que la reputación externa es mejor que la interna. Podemos afirmar sin temor a equivocarnos que: «nos ven mucho mejor de lo que nos vemos» (Reputation Institute, 2018).

Las fortalezas de España residen en las variables que tienen que ver con sus habitantes, el estilo de vida, el entorno natural o las posibilidades de ocio y entretenimiento, así ha sido incluso en los años de bonanza económica. No obstante, las debilidades más notables de nuestro país en la percepción internacional se agrupan en variables como el nivel de tecnología e innovación, el reconocimiento de

nuestras marcas comerciales y empresas o nuestro sistema educativo, también situadas en estos niveles aún en los años de crecimiento económico, a los que también se podría sumar las puntuaciones débiles que recibimos en los atributos que explican la calidad institucional de un país. La consecuencia directa es que España sigue teniendo una clara oportunidad para fortalecer su reputación en las dimensiones de «consumo» (España produce servicios y productos de alta calidad) y «marcas» (España tiene marcas y empresas importantes) (Instituto Análisis Intangibles, 2009).

El resumen de los estudios realizados sobre la reputación de España muestran un perfil asimétrico de nuestro país en su imagen internacional. Mantenemos muy buenas valoraciones en los atributos «blandos» (gente amable y simpática, estilo de vida, posibilidades de ocio y entretenimiento, ...) y flaqueamos en las percepciones sobre atributos «duros» (tecnología, ética y transparencia, entorno económico...). Como afirman desde el Reputation Institute, la crisis económica de los últimos años no ha hecho sino agudizar el estereotipo de «un país excelente para viajar o vivir, pero desaconsejable para trabajar o invertir». Además, nuestro perfil no es solamente asimétrico en cuanto a atributos, también lo es en la dimensión geográfica: mientras que nuestra reputación es positiva en Europa, no lo es tanto en América Latina. Aparte quedan Estados Unidos y Asia, que requieren esfuerzos específicos (Reputation Institute, 2018).

Estos datos han de servir a la estrategia Marca España como una fuente de información para mejorar en su empeño por influir en el entorno de mercado en que las percepciones (reputación) que se tiene sobre los países influyen de una manera directa en los comportamientos de apoyo, como querer visitarlos, vivir en ellos, invertir, trabajar, comprar sus productos, estudiar en ellos u organizar o asistir a eventos. Este apoyo a su vez propicia incrementos de la inversión extranjera directa, en la llegada de turistas o en las exportaciones (Echeverri-Cañas, La marca país: el reflejo de la identidad cultural y empresarial de una nación, 2009).

El estudio aporta herramientas para trabajar en la mejora constante de la Marca España, pudiendo entender qué variables tienen más importancia a la hora de

construir la reputación nacional. En concreto, nos encontramos con atributos más relevantes que otros, como la amabilidad y simpatía de sus gentes, la seguridad del lugar, el entorno natural, el estilo de vida, la oferta de ocio y entretenimiento, la participación responsable en la comunidad global a través de líderes respetados y el entorno institucional y político. En base a estas conclusiones podemos afirmar que todo esfuerzo en posicionar a España de manera atractiva para sus públicos internacionales, encontrar oportunidades de comunicación en aquellos ámbitos en que nuestra realidad supere su percepción actual e invertir en comunicarlo fuera de nuestras fronteras tendrá un efecto económico positivo. Asimismo, el estudio nos ilustra sobre cuáles son las áreas que hay que reforzar, y que Marca España debería priorizar con el fin de convertirse en una estrategia integradora, transversal y multifuncional que implique a todos los grupos de interés que construyen la reputación del país: Gobierno nacional, Comunidades Autónomas, empresas y todos los actores económicos y sociales relevantes para la cuestión (Reputation Institute, 2018).

### 3. Marco teórico

Como reiteraremos en numerosas ocasiones a lo largo de este trabajo, los medios de comunicación y la opinión pública mundiales juegan un papel crucial en las actuales estrategias de los principales líderes económicos y políticos. Prueba de ello, la creciente importancia que ha cobrado la Estrategia Marca País en el diseño y ejecución de las políticas exteriores y económicas de un estado. La globalización se ha convertido en el agente de cambio de multitud de procesos en el escenario internacional. Las estrategias de *branding* de los países son la consecuencia directa de adaptación al medio. Debido a la globalización surge la necesidad de diferenciarse, de ser único y de potenciar más que nunca los valores positivos que definen a los países con el fin de destacar por encima de los demás y mantenerse en la mente de lo que la empresa denominaría «clientes». Los países buscan influir en la imagen y percepción que existe sobre ellos y tratan de contribuir a la opinión de la sociedad civil, la opinión pública y los medios de comunicación extranjeros, incrementando el prestigio del Estado y mejorando su posición política y su competitividad económica en el sistema mundial.

La situación internacional actual genera una necesidad constante de personalización y adaptación al entorno. Al igual que ocurre con las empresas, los países también cuentan con estrategias de diferenciación y promoción de sus intereses, lo que se conoce como marca país. La globalización, entendida como la creciente interdependencia entre países, culturas y sociedades (RAE, 2019), dota al contexto internacional de una nueva dimensión que ofrece a los países algunos retos y oportunidades de cara al futuro. Fruto de los avances tecnológicos y de la información y la comunicación, comienza a ganar peso en el sistema económico internacional el capital intangible, social, relacional y simbólico, que se resumen en el concepto de poder blando o *soft power* de Joseph Nye. El *soft power* se basa en lograr que otros ambicionen lo que uno ambiciona, por lo que, en vez de coaccionar, como haría el *hard power* o poder duro, atrae a la aceptación de valores, a la legitimidad sin resistencia (Iglesias & Molina, 2008). De acuerdo al planteamiento de Nye, un poder blando desarrollado aumentará la competitividad de un país en la era de la información, ya que este tendrá acceso a corrientes de información y comunicación, mayor influencia en el proceso de elaboración del conocimiento y

credibilidad en la conducción de asuntos domésticos e internacionales (Iglesias & Molina, 2008).

A raíz de la globalización y el surgimiento de esta sociedad de la información, las fuentes de información se diversifican, por lo que es más preciso utilizar el término *noosfera*, que hace referencia no solo a información, sino que es la suma de las ideas, mitos, creencias, actitudes, etc. que el hombre produce a través del acopio de los datos y los análisis y que sobre los mismos realiza. El *output* es el conocimiento que influirá en las decisiones, valoraciones y probabilidades de éxito de un estado, una empresa o una asociación. La aparición del contexto de la *noosfera* origina una revolución de los asuntos diplomáticos paralela, una diplomacia pública que ha de adaptarse a un perfil más virtual-digital y que se dirija también a las sociedades y actores que surgen y actúan en ella (Iglesias & Molina, 2008). Es importante clarificar en este punto los niveles de acción de un estado en cuanto a sus relaciones exteriores.

### **3.1. Acción exterior, política exterior y diplomacia pública**

La acción exterior del estado es la capacidad de los sujetos del derecho internacional para entrar en relación con los demás sujetos del derecho internacional. Para ello, los órganos que desarrollan actividades con un alcance internacional, establecen relaciones exteriores con otros estados (Remiro, Riquelme, Díez-Hochleitner, Orihuela, & Pérez-Prat, 1997).

Un nivel por debajo, encontraríamos la política exterior, que Calduch define como «aquella parte de la política general formada por el conjunto de decisiones y actuaciones mediante las cuales se definen los objetivos y se utilizan los medios de un Estado para generar, modificar o suspender sus relaciones con otros actores de la sociedad internacional» (Calduch, 1993).

Después encontraríamos la diplomacia pública. Iglesias Onofrio y Molina Rabadán, hablan de la diplomacia pública como «las políticas de comunicación dirigidas hacia el exterior con el objetivo de influir positivamente en la imagen y la percepción de la opinión pública general sobre un país determinado» (Iglesias & Molina, 2008). El

Ministerio de Asuntos Exteriores español sujeta que «la diplomacia pública tiene como objetivos la proyección de nuestros valores y tomas de posición más allá de nuestras fronteras. Toda política exterior en el siglo XXI precisa de instrumentos que permitan estar en permanente contacto con un creciente número de actores en la escena internacional. Empresas, instituciones culturales y científicas, grupos sociales y particulares deben ser tenidos cada vez más en cuenta en el contexto actual. Gracias a la diplomacia pública, se logra dar a conocer y proyectar con mayor eficacia y alcance la realidad de nuestro país y explicar a tan vastos destinatarios nuestras posiciones en relación con las principales cuestiones internacionales y las razones en las que se sustentan nuestras principales iniciativas de política exterior» (Exteriores, 2019). Si hay una idea que es crucial distinguir en este apartado es la diferencia entre diplomacia pública y marca país, y la relación que se establece entre ambas.

En palabras de Ruiz Jiménez, «la diplomacia pública no solo se dirige al Estado u organismo ante el que nos representa, sino que busca promocionar en el exterior la identidad nacional, los intereses nacionales, tanto de las empresas, como el turismo, la cultura o el arte, así como un largo catálogo de características que identifican nuestras coordenadas nacionales» (2004). La diplomacia pública es un término acuñado en 1965 por Edmun Gullion, decano de la Facultad de Derecho y Diplomacia de la Tufts University, que la definía como la manera de gestionar el ámbito internacional a través de la opinión pública exterior (Cull, 2009).

Se puede entender que la diplomacia pública es la vía pública de conseguir objetivos tales como la inversión de grupos privados con intereses en el país en cuestión, fortalecer la comunicación, tanto interna, entre las diferentes instituciones que conforman la estructura de gobierno, como externa, a través de los canales tradicionales de comunicación y también utilizando los medios digitales y nuevas tecnologías.

Con todo, hay que reconocer tres rasgos distintivos de la diplomacia pública: incluye actores no estatales (sociedad civil), está dirigida a un público general, no solamente a los representantes oficiales de un estado y, por último, sus prácticas son públicas.

A diferencia de la diplomacia tradicional, no existen negociaciones secretas (Rasmussen, 2014). Así, se podría afirmar que la diplomacia pública busca definir y proyectar una imagen favorable del país. Precisamente es aquí donde podemos encontrar la verdadera naturaleza del concepto «marca país» ya que como defiende Casilda Béjar ya que se hace referencia al «conjunto de fortalezas y debilidades vinculadas al país de origen que incorporan, o sustraen, el valor suministrado por una marca o servicio al fabricante y, en su caso, a los clientes» (Casilda Béjar, 2001).

El estado ha de tener el poder superior de gestionar los elementos que diferencian e identifican a ese país, y ha de crear y proyectar una imagen que, como afirma Casilda Béjar, incorpore o sustraiga valor al que, ya de por sí, ofrecen las propias empresas de ese país. El poder de la marca país no radica solo en el ámbito económico, ya que también aspira a convertirse en un instrumento capaz de influenciar en la política exterior del país, servir de referencia de la sociedad de ese país, etc. Por tanto, todos los actores involucrados deben estar de acuerdo con esa imagen, ya que es un instrumento colectivo que afecta a múltiples actores de un país (Rasmussen, 2014) y que busca obtener, a través de unas tácticas concretas, unas ventajas económicas y políticas. El *nation branding* o marca país, según Javier Noya (principal investigador de la Imagen Exterior de España y Opinión Pública del Real Instituto Elcano), «no es la imagen global de un país, sino que se refiere únicamente a la imagen económica y financiera» (Prado & Noya, Real Instituto Elcano, 2011). Aunque es evidente que esto va a «contaminar directamente a otras dimensiones, en especial a la política y, en menor medida, a otros activos como la cultura o la sociedad» (Prado & Noya, Real Instituto Elcano, 2011).

Precisamente por esto, no se puede asegurar que diplomacia pública y marca país sean términos equivalentes, ya que, aunque ambas son formas de hacer poder blando, cada una se encarga de ciertos aspectos relacionados con el *nation branding*. Sin embargo, no se puede negar que ambas formas tienen como objetivo promocionar y favorecer la imagen de un país. En este trabajo, entendemos que la Estrategia Marca País es un instrumento al servicio de la diplomacia pública y del desarrollo nacional en el marco de las relaciones económicas y políticas internacionales.

Peter van Ham, en su artículo *El ascenso del estado-marca*, señala que la globalización y la revolución mediática que han provocado que cada Estado sea más consciente de sí mismo, de su imagen, de su reputación, de su actitud, resumiendo: de su marca. Van Ham defiende que un estado con una mala reputación o con ninguna encontrará muchos obstáculos para ser competitivo en el escenario internacional y para atraer atención política y económica (Van Ham, 2001)

### 3.2. ¿Qué es la marca país?

Lo primero que haría falta aclarar para sentar las bases de este trabajo y su posterior análisis es qué se entiende por «marca país». Al intentar definir qué es una marca país tenemos que tomar como referencia el elemento principal que se va a «vender», es decir, el país en cuestión, entendido como un «territorio, con características geográficas y culturales propias, que puede constituir una entidad política dentro de un Estado» (RAE, 2019). La marca país se centra pues en la promoción de la identidad de ese país e intenta capitalizar la percepciones que las personas tienen en sus mentes acerca de ese país, su cultura, sus productos y servicios, los emblemas turísticos, las instituciones, los artistas y deportistas, su historia, etc. La marca país es, de alguna manera, la carta de presentación de un país.

Habría que remontarse a la propaganda estadounidense de la Primera Guerra Mundial para encontrar los primeros vestigios de lo que se conoce hoy como *nation branding* (marca nación) (Alto Comisionado para la Marca España, 2016). Estados Unidos es el claro ejemplo de cómo un estado utiliza los recursos del poder blando para difundir su *American Way of Life* y los valores de libertad y democracia alrededor del mundo, a través de los medios de comunicación, los *think tanks*, los programas de becas para que estudiantes extranjeros estudien en sus universidades (Programa Fullbright), el cine y la industria de Hollywood, el deporte, etc (Iglesias & Molina, 2008).

Sin embargo, si bien no existe una única definición clara y precisa, existe un consenso acerca del término de «marca país», y cómo este surge de la necesidad de las empresas y los gobiernos nacionales por generar una identidad propia frente a los mercados internacionales.

Según Valls, la marca país es la percepción que tienen los consumidores directos, indirectos, reales y potenciales de los países. En esta percepción tiene que entrar las connotaciones que cada estrategia busca resaltar, ya que, al fin y al cabo, los países son diferentes (Valls, 1992).

En línea con esta idea nos encontramos con la definición propia de Manzano que dice que la marca país es «todo el conjunto de percepciones que diferencian una oferta», basado en la defensa de las percepciones como elemento diferencial a la hora de influir en la mente de los compradores, ya que como decía Walter Landor, las marcas se construyen en la mente, mientras que los productos se hacen en fábricas (Manzano, 2012).

La marca país es el reflejo de los elementos positivos y negativos que caracterizan y distinguen a un determinado país en el escenario internacional. Integra las imágenes de marca individuales junto a otros elementos de diversa índole: geográficos, sociales, políticos, históricos, institucionales, financieros, tecnológicos, etc. Todos ellos conforman una percepción identitaria sintética y simplificada (Montes Gan, 2012).

La marca país como la entiende Echeverri Cañas va muy a la par con el concepto que este trabajo intenta defender: la marca país es el reflejo de la identidad cultural y empresarial de una nación, y a fin de cuentas, se trata de una la «estrategia para capitalizar la reputación de un país en los mercados internacionales», es decir, para obtener beneficios tales como inversión extranjera directa, venta de productos y servicios nacionales, promoción del turismo y la cultura, facilitar las exportaciones pero también el movimiento de las personas en los mercados globales (Echeverri-Cañas, La marca país: el reflejo de la identidad cultural y empresarial de una nación, 2009).

La marca país, según Davis y Chun, es un es «un elemento diferenciador e identificador que permite a las empresas el logro de ventajas competitivas» (Montesinos Bonet & Currás Pérez, 2007).

En términos generales, se entiende que el fin central de la marca país es generar una posición positiva en el exterior para alcanzar beneficios competitivos y unido a ello ventajas económicas y políticas. Iglesias Onofrio y Molina Rabadán lo resumen a la perfección: «la Estrategia Marca País es el uso de las características típicas de la vida nacional como medio de influir en la imagen y percepción del país en la sociedad

civil, la opinión pública y los medios de comunicación extranjeros, incrementando el prestigio internacional del Estado y mejorando su posición política y su competitividad económica en el sistema mundial» (Iglesias & Molina, 2008). Asimismo, añaden que una «Estrategia Marca País tiene como objetivo crear y transmitir una Imagen País, el activo intangible, acompañada de una Marca País, activo tangible: logo, slogan, lema, etc., que engloba a las submarcas» (Iglesias & Molina, 2008).

Sin embargo, desde otro punto de vista, Javier Noya se refiere a la marca país o *nation branding* solamente desde el punto de vista económico y financiero (Prado & Noya, Real Instituto Elcano, 2011). No elude la implicación que este concepto tiene en ámbitos políticos y culturales, pero defiende que la marca país reúne la identidad competitiva y económica en primer lugar, y en segundo plano, la identidad cultural y social.

Cabe indicar aquí que el concepto de «marca país» aparece, sobre todo, en el mundo de las comunicaciones más que en el plano académico, ya que es un área de interés desde la perspectiva del marketing, utilizado en el mundo práctico de creación de estrategias más que como concepto teórico. Por lo que priman las fuentes de carácter empresarial, relacionadas en gran medida con disciplinas como la publicidad y el marketing, que son disciplinas que fomentan el deseo de la sociedad actual de construir la mejor versión y así transmitirla al mundo. La «marca» o la «imagen» son conceptos intangibles. Uniendo ambas caras de la moneda nos encontramos con una plan en la que priman las percepciones personales, los estereotipos y las ideologías, más que los factores políticos, económicos o científicos, por ejemplo. Aunque es evidente que la construcción de una marca tiene claros objetivos económicos, una buena proyección internacional facilita las relaciones económicas: turismo, inversión, comercio, cultura... Pero también es fundamental valorar el papel que juegan las empresas y las marcas comerciales, que son las mejores abanderadas de la percepción que existe sobre un determinado país. Por lo que no podemos olvidar que se trata de una relación bidireccional, ambas se benefician mutuamente y se enriquecen la una a la otra.

Uno de los objetivos de este trabajo es subrayar la relevancia que la marca país tiene sobre la internacionalización de las empresas, por lo que esta visión es crucial para nuestro análisis, ya que ilustra la dicotomía que encierra el concepto, al afectar tanto al ámbito público como al privado. En el actual entorno de recesión hemos de ser capaces de reforzar el marco institucional de España como fuente de incentivos para la actividad empresarial y apostar por la internacionalización de nuestras empresas (Montes Gan, 2012).

Como afirma Montes Gan la estrategia de mejora de la reputación de España, y por tanto de la marca España, tiene que fundamentarse en la colaboración público-privada y tener en cuenta las distintas percepciones que existen sobre España en el mundo. La imagen de España en el exterior es uno de los valores que más hemos de valorar a la hora de diseñar una estrategia de éxito para la construcción de una Marca España sólida y competitiva (Montes Gan, 2012).

Por otro lado, es importante resaltar que dada la variedad de elementos que incorpora la imagen-país, nadie puede monopolizarla (Anholt, Place Branding and Public Diplomacy, 2005). La identidad competitiva de Anholt incluye numerosos actores, tales como las empresas, a través de la calidad de sus productos y servicios; las personalidades destacadas de la sociedad, que incluye artistas, deportistas, académicos, científicos, altos funcionarios internacionales, etc.; los propios ciudadanos de cada nación al viajar al extranjero y al recibir a los turistas en su propio país; los medios de comunicación; las organizaciones sin ánimo de lucro... (Montes Gan, 2012).

Como afirma Anholt, la clave se encuentra en la importancia de desarrollar una estrategia de imagen-país que se asocie a unos determinados principios y que potencie los valores y actividades que determinan la identidad competitiva, en concreto: las marcas de los bienes y servicios exportados, en especial si muestran su origen explícitamente; la promoción del turismo y la experiencia de los visitantes y viajeros de negocios; las políticas gubernamentales, tanto exterior como interior, de las que informan los medios de comunicación internacionales; la inversión extranjera y en el extranjero; el intercambio y las actividades culturales; los ciudadanos, los líderes del país, las estrellas en los medios de comunicación, del deporte, etc. y la población en general, a través de su comportamiento con nuestros visitantes y en el extranjero (Montes Gan, 2012).

Para ello es vital que la estrategia la emprenda el gobierno de un país junto con los actores de la sociedad civil, implicándose el sector público y privado, desde la etapa de diseño hasta la ejecución de la estrategia, ya que los beneficios deberían redundar en ambos sectores (Iglesias & Molina, 2008).

La Estrategia Marca País es uno de los nuevos instrumentos de diplomacia pública que más útiles resultan a la imagen exterior del país ya que se influye en las percepciones que existen acerca de este. La Estrategia Marca País condiciona los flujos de información y las tareas de análisis que se realicen acerca del país en cuestión. Puede compensar o disminuir las carencias en materia de visibilidad informativa, mejorando su presencia en la noosfera. El alcance efectivo de la Estrategia Marca País integra estrategias de *soft power*, medios de comunicación y diplomacia pública-virtual.

Los beneficios de tener una Estrategia Marca País son múltiples y diversos, por nombrar algunos, destacaríamos el fortalecimiento de la empresa, cuya imagen de marca es asociada a unos determinados valores positivos que se vuelcan en sus productos; la adopción de mejores sistemas de control de calidad y el fomento de la innovación, al aumentar las expectativas sobre la calidad de los productos por parte de los consumidores; la aceptación, el respeto y el interés del resto de la comunidad económica, ya que una buena marca es señal de planificación estratégica, gestión inteligente, ambición en los objetivos y creatividad (Iglesias & Molina, 2008). Además, cabe destacar aquí la postura de van Ham, es preferible tener una imagen definida, con sus pros y sus contras, que no tener ninguna o tener una imagen con débiles contornos (Van Ham, 2001).

### **3.3. El marketing de las naciones o *nation branding* (marca país)**

El término *nation branding* (marca país) es a Simon Anholt como la teoría de la relatividad es a Albert Einstein. A principios del siglo XXI, Anholt defendía que un país podía aumentar o reducir su nivel de competitividad, mejorando o empeorando su imagen, en relación al proceso social o económico que atravesase (Anholt, *The media and national image*, 2009).

Como hemos visto anteriormente el término *nation branding* hace referencia a una estrategia para obtener beneficios tales como inversión extranjera directa, venta de

productos y servicios nacionales, promoción del turismo y la cultura, facilitar las exportaciones, pero también el movimiento de las personas en los mercados globales (Echeverri-Cañas, La marca país: el reflejo de la identidad cultural y empresarial de una nación, 2009). Pero sobre todo alude a una estrategia para crear o mejorar la imagen de un país entre los *ciudadanos de otros países* (Prado & Noya, Real Instituto Elcano, 2012). La imagen de un país está formada por una serie de rasgos que surgen bien por el contraste con otra cultura, bien por la semejanza con esa cultura. Es por eso que estos rasgos tienen a exagerarse y generalizarse por todos, por lo que es frecuente que surjan estereotipos que no son coherentes o que valoran de manera extrema, tanto positiva como negativamente, al país (Iglesias & Molina, 2008). No obstante, ha de ser el país el que invierta esfuerzos e intervenga de manera activa para construir su propia marca país, y más concretamente el Gobierno del país. Anholt aconseja una serie de acciones para mejorar la imagen y competitividad de los países: promover el turismo, atraer la inversión extranjera, exportar productos y servicios, fomentar los intercambios culturales, desarrollar políticas extranjeras por la vía diplomática, lo que incluye estar en contacto directo con los medios de comunicación extranjeros, y, por último, que la población en sí misma (a través de los agentes de influencia) realice ciertas acciones que promocionen al país (Anholt, The media and national image, 2009). Para ello ha de crearse una estrategia integradora, transversal y multifuncional en la política exterior del país que implique a todos los grupos de interés que construyen la reputación del país: gobierno, empresas y todos los actores económicos y sociales relevantes.

### **3.4. Factores que afectan a la marca país**

Es importante definir claramente los factores que ayudan a construir una «marca país» fuerte. Pero, ¿qué entendemos por «marca país» fuerte? Es un conjunto de ideas que hacen que, al igual que una empresa, la «marca país» sea competitiva en los mercados internacionales y alcance prestigio y reconocimiento. Para ello hay que encontrar una relación con los 4 elementos del marketing mix definidos por Kotler que se aplican a las empresas tradicionales: producto, precio, distribución y promoción (Kotler, 1998). Peralba, en su estudio sobre el posicionamiento

estratégico de la marca España, equipara el producto al beneficio, el precio al valor, la distribución a la comodidad y la promoción a la diferenciación, encontrando así elementos clave para la construcción de una «marca país» competitiva. Además, se define claramente como alcanzar esta competitividad, que estamos tratando. Para alcanzarla hay que aunar «la eficacia operativa y la buena imagen» (Peralba, 2009). La buena imagen es la unión entre la identidad, es decir, las características de una empresa o país, y la imagen, que es la visión que existe en la mente de los clientes. Tener en cuenta esta dualidad es crucial a la hora de elaborar una buena estrategia de comunicación, que, si bien es fundamental para dar a conocer nuestro concepto, tiene que estar basada en características reales. No se puede caer en la tentación de realizar una mera campaña de marketing visual y atractivo, pero sin nada detrás, sin un fondo real. Para ello hay que tener en cuenta una serie de factores en el posicionamiento estratégico de nuestra «marca país».

○ Un nuevo orden mundial: la globalización, como se ha mencionado al inicio, es una de las ideas clave en este proceso, al igual que en muchos otros. La globalización es el gran cambio de nuestro era y uno de los elementos que ha cambiado las reglas del juego, para bien o para mal. El proceso de la globalización ha roto con las fronteras, aproxima a los países, no diferencia entre lo externo y lo interno. La globalización es la integración progresiva de las economías nacionales en una «nueva economía internacional». En la obra *El posicionamiento estratégico de la marca España* se introduce un componente a tener en cuenta en este nuevo orden mundial: «el componente cultural frente a la internacionalización», es decir, hay que educar a las nuevas generaciones en un entorno favorable, con idiomas, conocimiento de las culturas de otros países y la desaparición de prejuicios, en definitiva y en palabras de Peralba, «dejar de ser provincianos» (Peralba, 2009). La globalización, de alguna manera, ha generado una «internacionalización obligada», los mercados se han globalizado y la competencia también. Hay que tener en cuenta lo que decía el Prof. Michael Porter: «Una empresa es internacional cuando lo que haga en un mercado influya en lo que haga en otros» (Porter, 1993).

○ Crear una buena imagen: una buena imagen se relaciona, no en vano, con «ser diferente», la novedad, con grandes campañas de comunicación, con una «marca»... En todo ello radica mucha verdad, pero una buena imagen va más allá, es como decíamos antes, la unión de identidad e imagen, y, sobre todo, tiene que estar unido a una eficacia operativa que haga a la marca competitiva. Por muy buenas ideas que se tengan y mucho trabajo y horas que se invierta si no se logra ser competitivo respecto a otras «marcas país» habremos fracasado. Para la creación de una buena imagen es clave la comunicación, centrándonos en tres ideas que Peralba resume muy bien: «mensaje simple, mente selectiva y mensaje sostenido». El mensaje debe ser simple, para proyectar la idea lo más claramente posible. La mente es selectiva, por lo que es importante centrarse en lo ya existente e intentar positivizar las perspectivas ya existentes en lugar de arrancar de cero, ya que no solo supondría el doble de esfuerzo, sino que se estaría perdiendo ese público que ya está de alguna manera emocionalmente conectado a tu «marca». El mensaje debe ser sostenido, se ha de actualizar y adecuar al contexto y a las situaciones, pero hay que mantener el concepto fundamental intacto (Peralba, 2009).

○ El posicionamiento estratégico: el posicionamiento estratégico es aquello que hay que hacer para construir una imagen en la mente de los clientes que ocupe una posición relevante. Es algo que hay que lograr en la mente de los clientes cuando surja una necesidad, que sea nuestra propuesta la que inmediatamente aparezca en su mente y entre sus opciones más deseadas. Es una idea simple y clara que construya una imagen que nos diferencie y hay que hacerla la referencia principal de la estrategia competitiva. Por ejemplo: la marca de automóviles Volvo se asocia con la seguridad o la marca país Alemania se asocia con innovación e ingeniería. Por tanto, el posicionamiento tiene que funcionar bajo algunos requisitos: tiene que ser simple de sentido común; tiene que ser lógico en el contexto; tiene que significar un beneficio para los clientes; tiene que ser percibido como «el mejor»; y tiene que ser competitivo (Peralba, 2009). Una vez se ha creado esta imagen clara en la mente de los clientes hay que definir un elemento visible de cara a los clientes que es el nexo entre la imagen y el

posicionamiento. Esta cara visible es la marca (Peralba, 2009). La RAE tiene múltiples definiciones para la palabra «marca»: 1) señal que se hace o se pone en alguien o algo, para distinguirlos, o para denotar calidad o pertenencia, 2) señal o huella que no se borra con facilidad, 3) rasgo distintivo que posee una unidad lingüística y por el que se opone a otro u otras del mismo tipo, 4) punto fijo en la costa, que por sí solo, o combinado en enfilación con otros, sirve para indicar la situación de la nave y dirigir su rumbo (RAE, 2019). Aunque todas estas definiciones están enmarcadas en un contexto específico y no hacen referencia a la «marca» comercial digamos, si muestran esa idea de referencia, de cara visible de algo.

○ La competitividad de los países: la competitividad de los países, al igual que la de las empresas, es una preocupación real, generada a raíz de su importancia para el desarrollo económico y el bienestar de los ciudadanos en ese entorno global del que hablamos. Se puede decir que la competitividad «tiene como objetivo final mejorar la rentabilidad ofreciendo productos o servicios con características que los clientes perciban como un “beneficio” mayor que el que ofrecen los competidores y por el que estén dispuestos a pagar “algo más”» (Peralba, 2009). El concepto de rentabilidad, que proviene del mundo de la empresa, cubre muchos más aspectos que la rentabilidad empresarial, es más que el ámbito económico, que busca el bienestar y la prosperidad, incluye también las políticas de gobierno que generan infraestructuras para el país que fomenten un crecimiento sano y equilibrado. Dicho crecimiento tiene que estar basado en una rentabilidad económica, pero también basado en la sostenibilidad, el respeto al medio ambiente y a lo social. La competitividad «sostenible» y «social» se fundamenta en el equipamiento, las nuevas tecnologías, la educación, la investigación y el desarrollo científico y la inversión, el desarrollo y la innovación. La competitividad de los países se mide a través de la prosperidad de los países, pero la prosperidad no es solo lo económico, ya que hay muchos países ricos que no son prósperos y viceversa. Se entiende por prosperidad como el ámbito económico y «algo más», ese algo más incluye aspectos como la calidad de vida, un buen estado de bienestar, la protección medioambiental, una sociedad más justa, una justicia eficiente y

un mayor equilibrio social (Peralba, 2009). En su libro Peralba, incluye la definición que realiza Garelli sobre la competitividad de un país, que es «el resultado de la gestión adecuada de la totalidad de sus recursos y capacidad para incrementar la prosperidad de sus ciudadanos». Pero, ¿en qué compiten los países? Hay aspectos tangibles como la balanza de pagos o el PIB, pero también hay elementos intangibles, como la educación, los valores, la actitud de la ciudadanía... (Peralba, 2009).

○ La imagen y competitividad internacional: teniendo en cuenta los aspectos que entran en juego a la hora de medir la competitividad entre países hay que recalcar de nuevo la importancia capital de la imagen de un país, ya que tiene un papel crucial tanto en la productividad como en la competitividad. Construir una «imagen país» clara en la mente de los clientes posiciona a los países de forma diferencial y preferente y es hoy la clave de la competitividad internacional. Si se estudian ejemplos concretos, se puede ver que hay muchos países que ya han construido imágenes concretas y tienen un posicionamiento en la mente de los clientes. Peralba ilustra esta idea en su estudio con los siguientes ejemplos: «Estados Unidos es percibido como el “mejor” en informática, en industria aeronáutica, en cine y en escuelas de negocios. Japón es el “mejor” en robótica y electrónica, también en fotografía. Alemania tiene la imagen nº1 en ingeniería y coches fiables. Francia en perfumes, alta costura, vino y champagne. Así también hay otros países que son percibidos como “expertos” en determinados sectores, Suiza en relojes y banca de inversión. Italia en diseño y aceite de oliva (aunque España es el primer productor mundial)» (Peralba, 2009). Tener una imagen clara o la falta de ella es lo que marca la diferencia en el contexto global actual, y es fundamental lograr un posicionamiento preferente. Esta imagen, sin embargo, ha de estar basada en buen producto o servicio, de la que se desprende una palabra clave que englobe lo más importante y finalmente un símbolo gráfico, no existe otro orden posible. Por ejemplo: Alemania, el país de las ideas, es un caso de acierto ya que se diferencia aprovechando las percepciones que disfruta (Peralba, 2009).

### **3.5. La construcción de la imagen país**

La imagen es de nuevo uno de los elementos clave con los que jugar nuestras cartas. Es la forma de añadir valor a la oferta y supone un beneficio adicional a las empresas y sus productos y servicios. Para construir una «marca país» fuerte es fundamental identificar la necesidad de promover nuestra identidad y de aunar esfuerzos para trabajar y comunicar el proyecto.

#### **3.5.1. Importancia de la visión y gestión marca-país**

La marca país es el proceso por el cual se trata de capitalizar un activo, inmaterial, que pertenece a los ciudadanos, y que puede actuar como palanca favorable en las relaciones internacionales. La gestión de la marca país no puede, por tanto, estar ligada a lo político, sino que tiene que tratarse de una perspectiva de intereses del Estado. Una mejor percepción de lo español aumenta la reputación del país, genera decisiones de compra, inversión o visitantes turísticos, esenciales para el crecimiento económico y el bienestar general (López-Jorrián & Vacchiano, 2014). Al decidir la estrategia de posicionamiento no se decide «lo que se quiere ser», hay que utilizar las percepciones positivas en la mente de los «clientes» internacionales para ocupar huecos disponibles con potencial negocio que tengas capacidad de llenar. La marca-país es un catalizador de actitudes que suma o resta valor a lo «español». Su configuración es fruto de varios elementos de origen distinto, pero siempre interpretada desde el filtro cultural o la personalidad de los destinatarios de dichos elementos (Peralba, 2009).

### **3.6. ¿Cuándo surge Marca España?**

Hemos visto y analizado qué es una marca país y qué factores ha de tener en cuenta para lograr ser competitiva en los mercados internacionales. También sabemos que no hay un único agente encargado de gestionar la totalidad de estos aspectos, sino que, al incorporar una gran variedad de elementos, tendría sentido que existieran, por tanto, diversas agencias o instituciones que estuvieran a cargo de las distintas dimensiones de este concepto. La Marca España es un activo inmaterial construido durante siglos por generaciones sucesivas de españoles. Algunos de los valores y tradiciones que se identifican con nuestro país y que proporcionan potencial de

influencia a la reputación española son: calidad institucional, deportes, turismo, lengua, multinacionales, empresas, innovación y creación, solidaridad de nuestra sociedad, el patrimonio y los productos y manifestaciones que nos identitarios (López-Jorrián & Vacchiano, 2014).

No obstante, si analizamos el concepto estricto de «marca país» en España y tratamos de encontrar antecedentes de la «Marca España» habría que retrotraerse a la década de los 60 con Fraga y el lema «*Spain is different*», que ofrecía una imagen parcial del país, pero que convirtió al turismo en primera industria nacional. De ahí nace la asociación «España: sol y playa», más resaltada en los años 70 y 80, que se centraba única y exclusivamente en el ámbito turístico, lúdico y masivo. Las campañas de los 90 y principios de los 2000 buscaban transmitir una imagen de España como país moderno, innovador, a la vanguardia de Europa y se empezaba a resaltar nuestros valores sociales y culturales para intentar potenciar más sectores además del turismo.

La primera iniciativa real de una estrategia estatal se remonta a 1997 con el gobierno de José María Aznar. Se propuso la elaboración de un Plan para la Acción Cultural Exterior de España, en el que se planteaba la necesidad del desarrollo de una acción de promoción de una mejor y mayor identidad internacional de España en el mundo (Alto Comisionado para la Marca España, 2016).

Previamente, las empresas españolas que estaban en procesos de internacionalización se quejaban de la falta de apoyo institucional y cobertura identitaria del país que facilitase la expansión, lo que demostraba ya un interés previo de los mercados reales por contar con una estrategia estatal que pudiese apoyar la acción de estas empresas en el exterior.

A raíz de todo esto, a finales del año 2001, el Instituto de Comercio Exterior (ICEX), el Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales, el Foro de Marcas Renombradas y la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) comenzaron una iniciativa conjunta con apoyo del Ministerio de Asuntos Exteriores que fue el germen del «Proyecto Marca España». El diagnóstico inicial mostraba que la imagen de España en el exterior, estereotipada y confusa, no se correspondía con los logros obtenidos en los últimos 25 años, por lo que era necesario construir una nueva imagen que mejorara la proyección económica del país y que transmitiese la realidad política, social y cultural (Iglesias & Molina, 2008). El objetivo principal era «coordinar las

distintas actuaciones públicas y privadas sobre la marca España, transmitir a las empresas e instituciones la importancia de tener una buena imagen país, y de informarles sobre cómo comunicar y *vender* la nueva realidad de España» (Alto Comisionado para la Marca España, 2016).

El proyecto inicial constó de tres fases:

1. Las jornadas internas sobre la Marca España en las que participaron representantes de diversa índole y de multitud de sectores con el fin de exponer sus experiencias y recomendaciones. Igualmente, se trabajó con todos los estudios sobre la imagen de España que se habían realizado hasta la fecha.
2. Conclusiones de las Jornadas y elaboración de un resumen con todas las valoraciones, sugerencias y aportaciones realizadas por los organizadores.
3. Presentación del *Informe Proyecto Marca España* en marzo de 2003.

Del *Informe Proyecto Marca España* podemos resaltar las siguientes conclusiones: la cultura española no se percibía en Europa con el mismo prestigio que la cultura francesa o italiana. España se consideraba como un país “bueno para vivir, malo para trabajar”, aunque no tanto como Italia u otros países latinos. Se asociaba España con atraso, baja calidad. Destacaba la ausencia de una imagen de los productos españoles (Real Instituto Elcano, ICEX, Foro de Marcas Renombradas Españolas y Asociación de Directivos de Comunicación, 2003). En dicho informe se recomendaba eminentemente, entre otras cosas, potenciar el aspecto comercial de la Marca España, coordinar las acciones públicas y privadas que crean imagen de España, la creación de un observatorio permanente de la imagen exterior para hacer un seguimiento continuo de las percepciones y actitudes ante nuestro país en todo el mundo (Real Instituto Elcano, ICEX, Foro de Marcas Renombradas Españolas y Asociación de Directivos de Comunicación, 2003).

Sin embargo, no fue hasta el año 2012 cuando el Proyecto Marca España se pone en marcha. En manos del Ministro de Asuntos Exteriores del Gobierno de Mariano Rajoy, José Manuel García-Margallo, se crea un plan de trabajo que constituye grupos de trabajo interministeriales. La iniciativa nace con el objetivo de crear una política de Estado que mejore la imagen del país en el extranjero y entre los propios

españoles en ámbitos económicos, culturales, sociales, científicos y tecnológicos. Además, se hizo especial hincapié en presentar una sola estrategia con dos tácticas: elevar la autoestima dentro, para poder promocionar España fuera (Alto Comisionado para la Marca España, 2016). Es importante la idea de mejorar la imagen de España tanto en el exterior como dentro de nuestras propias fronteras, ya que la marca país funciona como una marca paraguas que protege todo lo que este tiene que ofrecer, por lo que tener una buena imagen internacional no solo nos beneficia de cara al exterior sino que también favorece internamente a los diversos sectores del país (Vanella, 2007).

En un contexto de profunda crisis económica, que afectaba en gran medida a la imagen de nuestro país, se realizó un análisis DAFO, para identificar las fortalezas y debilidades de la Marca España y lograr un mejor posicionamiento de la misma en los mercados extranjeros. Tras un primer análisis, se planteó una reorientación o *rebranding* de la imagen de España, que pasaba por elegir una serie de atributos y valores de promoción prioritaria. Había que lograr un posicionamiento mucho mejor, en términos de competitividad, y superar los viejos tópicos y estereotipos. Por ello, la promoción se centró en la idea de «tradición y modernidad», un país que une ambos ideales y que se caracteriza por el ingenio y la calidad (Alto Comisionado para la Marca España, 2016).

Las deficiencias que mostraba el proyecto de Marca España se basaban fundamentalmente en la desconexión de los aspectos políticos y económicos de la política exterior y la ausencia de diálogo y colaboración entre la diplomacia pública y la Marca España. El proyecto se caracterizaba por la falta de criterio que guiase la acción de los poderes públicos y privados, la realidad es que existían multitud de iniciativas para la promoción de una identidad y una imagen específica, descoordinadas y sin apoyo entre sí. Otra de las debilidades de Marca España era la indefinición, no quedaba claro qué buscaba el proyecto y faltaba establecer unos objetivos específicos basados en los recursos disponibles. Además, las campañas realizadas estaban directamente vinculadas a la promoción del turismo, por lo que se dejaba de lado todos los demás sectores que deberían estar incluidos en la estrategia de Marca España.

En el año 2013, cuando ya se vislumbraban signos esperanzadores de crecimiento, la Marca España trabajó con el mensaje «*Spain is back*» mostrando nuestra capacidad de adaptación y nuestra resiliencia para superar dificultades. Se atrajo así la inversión extranjera y se pudo difundir el relato de la España moderna («España, país de oportunidades») que según dice el propio informe del Alto Comisionado para la Marca España ofrecía «una internacionalización de las empresas sin precedentes, un sistema de infraestructuras envidiable, escuelas de negocios de primer nivel y reconocida excelencia de sus profesionales» (Alto Comisionado para la Marca España, 2016).

La falta de consenso político hizo que el proyecto se estancara durante un año, quedando suspendido entre los diferentes cambios de gobiernos sucedidos en España en el periodo comprendido entre 2015 y 2018.

El 8 de octubre de 2018, con el nuevo gobierno resurge la Marca España con un nuevo nombre: España Global, y se crea la Secretaría de Estado de la España Global encargada de la gestión consciente de la imagen y la reputación de España y de mejorar la percepción de nuestro país en el exterior y entre los propios españoles.

#### 4. Análisis y discusión

##### **4.1. Nuevo Plan Posicionamiento Estratégico Competitivo para España**

Los vaivenes políticos de los últimos años, desde la repetición de las elecciones en 2016 tras la inexistencia de un candidato que contara con los apoyos necesarios hasta las pasadas elecciones de 2019, pasando por la moción de censura contra Mariano Rajoy de junio de 2018, han hecho de Marca España un proyecto olvidado. El último plan anual de la Marca España data del año 2016. A pesar de que en octubre de 2018 el nuevo gobierno apuesta por el proyecto de España Global, una iniciativa para relanzar una institución encargada de la gestión consciente de la imagen y la reputación de España y de mejorar la percepción de nuestro país en el exterior y entre los propios españoles.

Los retos a los que esta iniciativa tiene que enfrentarse son múltiples y algunos de ellos se basan en defectos estructurales que llevan arraigados mucho tiempo. Además, todos los beneficios con los que España contaba antes de la crisis, momento en el que más estudios se realizaron sobre la Marca España, se fueron desvaneciendo a causa del desgaste económico de la recesión de los últimos años. La imagen de España se ha visto gravemente perjudicada, por lo que hay un doble trabajo por delante: relanzar la Marca España y hacerlo desarrollando una propuesta que haga que Marca España proyecte una imagen atractiva para resultar suficientemente competitivo. Además, la propuesta aspira a realizar un trabajo sobre las percepciones ya existentes, es decir, potenciar, manipular o disimular las impresiones que los extranjeros tienen sobre España.

Por tanto, el análisis de este trabajo se focaliza en la realización de una propuesta de un Plan de Posicionamiento Estratégico Competitivo para España, cuyo objetivo consiste en hacer de España un país eficaz operativamente con una imagen atractiva para resultar suficientemente competitivo. Algunos de los desafíos que España tiene por delante están relacionados con la falta de una «imagen profesional». España se asocia a los denominados atributos cálidos o blandos, como la simpatía, la forma de ser, el sol, la playa, el estilo de vida, el ocio, el entretenimiento, etc. y flaqueamos en las percepciones «duras» (tecnología, ética y transparencia, entorno económico...).

Como afirman desde el Reputation Institute, la crisis económica de los últimos años no ha hecho sino agudizar el estereotipo de «un país excelente para viajar o vivir, pero desaconsejable para trabajar o invertir». Además, nuestro perfil no es solamente asimétrico en cuanto a atributos, también lo es en la dimensión geográfica: mientras que nuestra reputación es positiva en Europa, no lo es tanto en América Latina. Estados Unidos y Asia requieren esfuerzos específicos (Reputation Institute, 2018).

## **4.2. Análisis estratégico: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO)**

### **4.2.1. Debilidades**

- Pérdida reputación fuerte debido a la crisis económica de 2009 y años posteriores, que dejaron a nuestro país en unas condiciones no tan favorables.
- Percepción negativa de los propios españoles, siendo incluso inferior a la percepción exterior: España sigue en el reducido grupo de países que muestran un perfil en el que la reputación externa es mejor que la interna.
- Percepción negativa de nuestro nivel de tecnología e innovación, el reconocimiento de nuestras marcas comerciales o nuestro sistema educativo.
- Puntuaciones débiles que recibimos en los atributos que explican la calidad institucional de un país.
- Desconocimiento en unas zonas y sobreposicionamiento en otras (sol y pasión). La falta de conocimiento de ciertos factores podría marcar la diferencia en cuanto a nuestro posicionamiento internacional.
- Los nacionalismos y la ruptura política del independentismo, la baja productividad, la pérdida de peso de la industria, la corrupción, nuestra excesiva autocrítica, la ineficiencia de lo público, el presentismo y el nivel reducido de emprendimiento.
- La descentralización de la gestión genera duplicidades y huecos sin resolver. Las oficinas abiertas en las Comunidades Autónomas no han aportado ningún valor y han restado al trabajo realizado por el país en su conjunto.

#### 4.2.2. Amenazas

- La crisis económica de los últimos años no ha hecho sino agudizar el estereotipo de «un país excelente para viajar o vivir, pero desaconsejable para trabajar o invertir».
- Competencia tradicional de Italia y creciente de otros países (por ejemplo mediterráneos en el turismo).
- La «fuga de cerebros» y que podamos perder el tren de la digitalización en las PYMES, ya que cada vez más países despuntan tecnológicamente.
- El proteccionismo de los mercados.
- La dependencia del petróleo.
- El cambio climático y la escasez de agua.

#### 4.2.3. Fortalezas

- Aspectos positivos carácter español: solidaridad, sociabilidad, trato humano, entusiasmo, creatividad...
- Habitantes, estilo de vida, entorno natural o las posibilidades de ocio y entretenimiento.
- Crecimiento económico.
- Modelo de transición política a la democracia.
- Integración y convergencia con la UE.
- La lengua, el patrimonio histórico y artístico y el deporte.
- El sol, las playas, la gastronomía, en cantidad y calidad, y la dieta mediterránea.
- La capacidad de comunicación, los artistas, escritores y creadores, la capacidad de improvisación.
- Empresas de primer orden internacional en sectores muy variados que siguen creciendo y ganando dinero. Hay compañías españolas líderes a nivel mundial en energías renovables, construcción, transporte, telefonía o ingeniería.

#### 4.2.4. Oportunidades

- Aprovechar la senda alcista de nuestros indicadores macroeconómicos como prueba de la recuperación y la oportunidad que representamos como país.
- Debilidades competidores más directos, como la baja confianza en los italianos o la imagen elitista de los productos de Francia.
- España sigue teniendo una clara oportunidad para fortalecer su reputación en las dimensiones de «consumo» (España produce servicios y productos de alta calidad) y «marcas» (España tiene marcas y empresas importantes).
- Agotamiento de la demanda del inglés y la cultura anglosajona en algunos segmentos (jóvenes).
- Ser el destino de las nuevas generaciones emprendedoras.
- Aprovechar el auge de la industria 4.0 (inteligencia artificial, *big data*, el uso de algoritmo y la interconexión masiva de sistemas y dispositivos digitales).
- El aumento de los costes de generación de la energía y su distribución a nivel mundial podría originar una ola de relocalizaciones en aquellas empresas que se marcharon.

### **4.3. El ejemplo de Marca País México**

La Marca País México es sinónimo de éxito, ya que lleva casi 20 años construyendo y consolidando su marca país a través de una diferenciación en los mercados internacionales. México partía de la base común que afecta a muchos países latinoamericanos y a España también: la imagen política, asociada a la desconfianza a raíz de la corrupción y la inseguridad de las instituciones (Ramos & Noya, 2006). Las marcas países de las naciones latinoamericanas fueron diseñadas con una estructura similar al concepto de marcas blancas (Anholt & Hildreth, Brand America: The Mother of All Brands, 2005). Sin embargo, el país ha conseguido superar los estereotipos y conformar una de las marcas país mejor valoradas de Latinoamérica y del mundo, consolidando su posición como destino de inversión extranjera, con mano de obra cualificada y facilidad para los negocios, además de resultar un destino turístico integral.

Entre los años 2003 y 2004, México decide emprender una estrategia de marketing territorial para construir su marca país y capitalizar su reputación en el exterior. Los desafíos eran múltiples y las experiencias que se han generado a raíz del desarrollo de esta estrategia de promoción de México en el mundo pueden resultar de ejemplo para nuestra propia propuesta de consolidación de la Marca España (Echeverri-Cañas, Estay-Niculcar, Herera, & Santamaría, 2013).

En su comienzo el objetivo central del proyecto era integrar los valores culturales, productivos y comerciales a través del Consejo de Promoción Turística de México creado desde 1999 (Urrutia, 2006). Se creó la marca «México» como símbolo de unidad e integración de regiones y sectores (Barriendos, 2006). El objetivo principal era comunicar la actualidad del país por lo que a cada letra de la palabra «México» tenía su propio significado: M de civilización milenaria, E de nación que nace de dos mundos, X de símbolo de encuentro, I de verticalidad, aspiraciones modernas, C de vitalidad, recursos naturales, O de mares y cielos, belleza natural (Urrutia, 2006). El lema de acompañamiento de la marca fue «México: único, diverso y hospitalario».

La realidad es que la estrategia comenzó a surtir efecto y ya en el año 2005 México aparecía en el Ranking Country Brand Índice (FutureBrand, 2005), La política posterior por la lucha contra el narcotráfico resintió la imagen del país como destino turístico, aunque se seguía alabando el esfuerzo por reflejar una identidad auténtica sustentada en valores culturales (FutureBrand, 2006).

El principal éxito de la marca país de México reside en la asociación del nombre de un país con las características del estilo de vida de sus residentes, la calidad de sus productos, su sofisticación, la tecnología y el glamour. Considerando desde hace un tiempo México ha buscado alejarse de la sombra poderosa que proyecta Estados Unidos (Anholt & Hildreth, Brand America: The Mother of All Brands, 2005). Además, la imagen de México en los mercados internacionales ha estado fuertemente articulada al concepto del «made in». El mejor ejemplo es la marca de cerveza Corona, reconocida internacionalmente. Corona representa a México y encarna los valores de riqueza cultural y atractivos turísticos del país, que incluyen hermosas playas y ruinas de antiguas civilizaciones emblemáticas. La estrategia de

la marca país fue aprovecharse de la imagen y posicionamiento de la bebida y asociar los valores del país a los propios valores de una de las empresas más conocidas de México (Echeverri-Cañas, Estay-Niculcar, Herera, & Santamaría, 2013). De acuerdo con FutureBrand, la asociación productiva entre país y producto contribuye a mejorar la percepción que tienen los extranjeros (FutureBrand, 2009).

El eje central de la campaña mexicana es el turismo. Sin embargo, cabe destacar el gran esfuerzo que el país ha hecho por resultar un destino atractivo para la inversión extranjera y para efectuar negocios. La visión de la marca país siempre ha contemplado ubicar a México en el top 5 de los países con mayor demanda turística e ingresos por concepto de divisas (Secretaría de Turismo de México, 2011). Así, podemos afirmar que la Marca País México ha sabido desarrollar un plan a largo plazo, pese a los cambios de gobierno. Como ha afirmado el director general de marca país del país, José Manuel Azpiroz, en numerosas ocasiones: «no interrumpir la promoción de la marca-país por dos décadas es parte de la visión estratégica de largo plazo del país». Precisamente, es esa visión a largo plazo uno de los componentes que la Marca España debería sin duda incorporar a su estrategia.

#### **4.4. Propuesta de mejora del plan de Marca España**

El objetivo fundamental para mejorar la Marca España o España Global ha de basarse en convertir las debilidades en oportunidades de mejora, potenciar nuestras fortalezas, prevenir las amenazas y desarrollar todas las oportunidades que tenemos por delante. España tiene la oportunidad de demostrar que es un país resistente, que ha salido de la crisis con voluntad de mejorar y de consolidar su propio país, para evitar en el futuro el azote tan agresivo que hemos sufrido en esta recesión. Sin embargo, también nos enfrentamos al gran reto de recuperar nuestra credibilidad y asociar nuestros activos (infraestructuras, empresas, I+D+i...) con nuestra marca país. Y este desafío tiene que respetar nuestras grandes fortalezas: atractivo turístico, nuestro estilo de vida y cualidades de nuestra gente (Prado & Brujó, España: reputación y visión de marca, 2013). Como afirma Didier Lagae: «el nuevo gobierno de Pedro Sánchez tiene la oportunidad de invertir en comunicación, definiendo adecuadamente sus audiencias y reflejando el *storytelling* apropiado

para cada una de ellas, y así aumentar exportaciones e inversiones, atraer talento y fomentar el turismo» (Lagae, 2019).

Lo más importante para la construcción de la Marca País es la homogenización de las iniciativas y que seamos conscientes que solo cuando la sociedad entienda que la estrategia Marca España (España Global) se trata de un bien común para la nación se podrán lograr los objetivos. España tiene que proyectar una imagen positiva de suma, que refleje la realidad de multiculturalidad y tolerancia, sin renunciar a las personalidades únicas de nuestras regiones.

Como hemos repetido en numerosas ocasiones a lo largo de este trabajo, España sobresale en apartados de riqueza cultural e histórica, estilo de vida, ocio y entretenimiento... Y, por el contrario, tenemos que mejorar la percepción de nuestro país sobre aspectos como la facilidad para hacer negocios, la capacidad de emprendimiento o nuestra conciencia social y medioambiental. Si España aspira a entrar en el Top10 de los Mejores Países del Mundo tenemos que resolver nuestros ángulos ciegos. A continuación ofrecemos nuestra propuesta derivada del análisis del marco teórico y del estado de la cuestión con la esperanza de arrojar un poco de luz y ofrecer iniciativas para la mejora del proyecto Marca España/España Global.

Hay que pensar en una estrategia a 10-15 años, que se vaya analizando constantemente y optimizando, pero basada en una idea creíble. Es necesaria la apuesta política y empresarial que haga que esto se convierta en una prioridad y en una política de Estado, que supere los vaivenes políticos y sepa mantenerse en el tiempo. La apuesta a largo plazo es la única manera de consolidar los objetivos y superar las percepciones que existen sobre nuestro país. No podemos pasar de nada a todo en un día, pero hay que empezar a actuar de verdad y fomentar una visión estratégica de futuro. Además, el nuevo organismo España Global, debería buscar autonomía y liderazgo, para no depender de los políticos, así como tratar de impulsar la Marca País en cada uno de los sectores, con la ayuda de buenos consultores especializados. Asimismo, creemos que es importante que este organismo pueda contar con un presupuesto propio. España debería aglutinar a los sectores privados que tienen que contribuir, y al sector público o político, que tiene

que participar sin importar el partido que gobierne, haciendo la estrategia general de Marca País, algo estatal. Es un pacto de estado donde el sector privado y los políticos se tienen que poner de acuerdo (Lagae, 2019). El apoyo de las instituciones del estado, tales como la Casa Real Española, el cuerpo diplomático, las Oficinas Comerciales de las Embajadas (OFECOMES) y las Delegaciones del ICEX.

El gobierno nacional tiene que tomar un papel de promotor de las iniciativas, además de gestionar a nivel estatal el proyecto. España es un país muy diverso y lleno de regionalismos, en el que todo el mundo «barre para casa». Peralba defiende que «el que intenta ser todo para todos termina siendo nada para nadie». Es importante que el gobierno luche contra la falta de coordinación y apuesta por la integración de la diversidad. A nivel internacional hay que trabajar con una sola propuesta de posicionamiento para una sola marca: España (Peralba, 2009).

Otro de los aspectos urgentes que hay que resolver es la mejora de las percepciones exteriores sobre variables como el nivel de tecnología e innovación, el reconocimiento de nuestras marcas comerciales y empresas o nuestro sistema educativo, a los que también se podría sumar las puntuaciones débiles que recibimos en los atributos que explican la calidad institucional de un país. La consecuencia directa es que España sigue teniendo una clara oportunidad para fortalecer su reputación en las dimensiones de «consumo» (España produce servicios y productos de alta calidad) y «marcas» (España tiene marcas y empresas importantes).

En relación con el análisis DAFO queremos ofrecer una propuesta concreta que resuelva este problema del desconocimiento de nuestro lado más “técnico”. Estamos de acuerdo con la propuesta para la mejora de la imagen de España que realizó Peralba en el año 2009, que se fundamentaba en la idea de superar lo negativo de la imagen de España reposicionando esa dimensión expresiva de los españoles sobre los aspectos relacionales. A grandes rasgos, Peralba proponía orientar tópicos clásicos sobre España como sol, viento y nuestra gente hacia una nueva perspectiva. Así, sol y viento reflejarían la gran apuesta española por ser pionera en energías renovables, y dejar de lado el tópico de playa. Además, España se posicionaría en aspectos humanos, que son una de nuestras grandes fortalezas, de forma

innovadora, es decir, explotar un activo intangible distintivo se convertiría en la principal ventaja competitiva para España (Peralba, 2009). Nos convertiríamos según Peralba en el país europeo que se distingue por el “servicio diferencial” que ofrecemos. Su planteamiento se podría resumir en ser un país de gente+servicios.

Queremos que nuestra propuesta parta de la base de Peralba, ya que creemos que su planteamiento reconoce tres aspectos que España tiene que resaltar: somos parte de Europa (nos ubica en el mapa y se asocia al desarrollo tecnológico e industrial europeo); siendo parte de Europa, somos socios preferentes y diferenciales porque ofrecemos los *mejores* servicios, somos el *mejor* país para desarrollar actividades relacionadas con los servicios, ya que pocos países pueden ofrecer las ventajas que el entorno español puede brindar; la idea está basada en la realidad de nuestra economía, es decir, se fundamenta en una base creíble: somos expertos en el sector servicios (Peralba, 2009).

España puede reconvertir su debilidad industrial transformándola en innovación en el sector de las energías renovables y la sostenibilidad. Fuimos un país pionero antes de la crisis, y a pesar de que los esfuerzos fueron abandonados debido a la deuda y el déficit, es momento de retomar nuestra posición líder. En el camino nos han adelantado, no seremos los únicos competidores en el mercado pero existe una oportunidad ya que nuestros indicadores macroeconómicos avalan nuestra solidez como país y la oportunidad que representamos para los inversores extranjeros. Además, el aumento de los costes de generación de la energía y su distribución a nivel mundial podría originar una ola de relocalizaciones en aquellas empresas que se marcharon, España es fuente inagotable de energía renovable, de ahí la reinención del tópico «sol». Muchas de las mejores empresas españolas son líderes en iniciativas sostenibles y de innovación energética, como Acciona, por ejemplo. Por lo que tenemos que optar por explotar nuestra imagen asociándola a las acciones llevadas a cabo por estas empresas españolas. De esta forma, se matarían dos pájaros de un tiro, ya que se empezaría a relacionar las empresas españolas con el propio país y se crearía el transvase del prestigio de empresas y marcas renombradas españolas a la Marca España y al *Made in Spain*. Lo que se conoce como *cobranding* y es una de las estrategias más efectivas en el marketing. El *cobranding*

es otra de las iniciativas más inteligentes que podría emplear la Marca España ya que trabajaría de cara a la comunicación interior, es decir, convencer a los ciudadanos, ya que son una pieza central del puzle, y a la vez trabajar todos juntos hacia un mayor prestigio del propio *Made in Spain*.

De forma más generalista queremos realizar unos últimos apuntes sobre cuestiones que creemos clave, tales como la formación universitaria, las personalidades reconocidas y el idioma.

Brevemente, con respecto a la formación universitaria y posuniversitaria, España debería seguir consolidándola, ya que resulta el establecimiento de vínculos perdurables y promueve la competitividad. Asimismo, Peralba recuerda que existe un hueco aun sin llenar que sería el de una institución de formación en turismo de gran prestigio (Peralba, 2009). España debería liderar este proyecto visto que tiene las mejores condiciones y cualidades para ello.

Por otra parte, cabe mencionar la excepcional labor de las personalidades “famosas” de España en la tarea de promover y contribuir a la Marca España corporativa, ya que al fin y al cabo son embajadores primeros del *Made in Spain*. Es importante prestar atención a este punto, ya que es un instrumento crucial en las campañas de comunicación de la estrategia desarrollada.

Finalmente, una de las ventajas que mayor protagonismo está tomando en el escenario internacional es el idioma. En la actualidad, la demanda del inglés y la cultura anglosajona comienza a mostrar signos de agotamiento. Ahora es el momento de jugar esta baza y aprovechar el tirón que el interés en otros idiomas, en especial por el español, está generando. Nuestra propuesta pasa por desarrollar una estrategia competitiva que lo tenga en cuenta y logre coordinar a todos aquellos que tengan que intervenir, como por ejemplo el Instituto Cervantes.

## 5. Conclusiones

En primer lugar, nos gustaría resaltar que, gracias al análisis realizado en este trabajo, creemos que el plan de comunicación de la estrategia propuesta debería ajustarse a aquellos lugares de mayor potencial de negocio para España. Por supuesto, una campaña con un gran presupuesto siempre será más espectacular, pero España debería optar por una campaña de bajo coste pero con efecto multiplicador. La manera de llevarlo a cabo sería desde dentro, así, se estaría trabajando en el imaginario de los propios españoles y de los visitantes, que son el *target* específico de esta estrategia. Como conclusión fundamental nos gustaría dejar, tras el análisis realizado en este trabajo, una impresión positiva y esperanzadora del proyecto. A pesar de todas las deficiencias y cosas a mejorar España es un país con muchísimo potencial de mejora y nuestra intención es que este trabajo sirva de ayuda para aquellos que tengan en su mano el poder de influir y cambiar el plan de la Marca España.

Partíamos este trabajo defendiendo el gran valor de nuestro país y así hemos querido mantenerlo a lo largo de este trabajo. Una de las críticas más feroces contra nuestro país es la de los propios españoles, tremendamente exigentes. Como hemos analizado en este trabajo hay muchas cosas que mejorar y trabajar, pero está en las manos de cada uno de los españoles resolver al menos una de las debilidades de nuestro país. España sigue en el reducido grupo de países que muestran un perfil en el que la reputación externa es mejor que la interna. Tenemos que empezar a ser conscientes de todas las cosas buenas que nuestro país posee y comenzar a ser embajadores de la Marca España, todos tenemos la capacidad y el alcance, por mínimo que sea de cambiar los estereotipos falsos, las percepciones sesgadas, poco a poco se pueden ir cambiando las cosas. Probablemente para mañana no hayamos cambiado mucho, pero dentro de 5 años las cosas seguro serán diferentes, así que por pongámonos a ello.

Este análisis no pretende ser la opinión última y definitiva, simplemente hemos tratado de arrojar luz y habilitar un proceso de debate y discusión. Hemos tratado de ofrecer propuestas y ser un punto de partida para el diseño y la ejecución de un plan para la Marca España más competitivo y estratégico. Tendrá que haber más

análisis, más propuestas y más trabajo para lograr realmente nuestro fin último: mejorar la imagen de España en el exterior y lograr ayudar a nuestras empresas, favorecer las exportaciones y la inversión extranjera, colaborar en la economía local, mantener el turismo de calidad, promover nuestros valores y estilo de vida, hacer a todos partícipes de España y vincular emocionalmente a todos y cada uno de los que pisen nuestro país, para que siempre quieran volver y hallen un espacio al que regresar. Hay que definir un buen plan, continuar haciendo muy bien las cosas, generar confianza y, después, lanzarse a contarlo. Será un camino difícil, pero mientras se logre involucrar a todos aquellos que tengan capacidad de generar cambio, por pequeño que sea, se conseguirá mejorar la internacionalización de la imagen de nuestro país y con ella todo lo demás.

## 6. Bibliografía

- Alto Comisionado para la Marca España. (2016). *Un proyecto hecho realidad 2012/2016*. Madrid: Imprenta del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.
- Anholt, S. (2005). *Place Branding and Public Diplomacy*. Londres: Henry Stewart Publications.
- Anholt, S. (2009). The media and national image. En S. Anholt, *Place branding and Public Diplomacy* (págs. 169-179). Londres: Henry Stewart Publications.
- Anholt, S., & Hildreth, J. (2005). *Brand America: The Mother of All Brands*. Ann Arbor: Cyan Communications.
- Barriendos, J. (2006). *Marca País México. Único, diverso y más allá de la hospitalidad*. Obtenido de Red Ibero: [http://www.redibero.org/contenido/Marca\\_Mexico.doc](http://www.redibero.org/contenido/Marca_Mexico.doc)
- Calduch, R. (1993). *Dinámica de la Sociedad Internacional*. Madrid: Ceura.
- Casilda Béjar, R. (2001). Una década de inversiones españolas en Iberoamérica (1990-2000). *Anuario del Instituto Cervantes*, 107-168.
- Cull, N. J. (2009). *Public Diplomacy: Lessons from the Past*. Los Ángeles: Figueroa Press.
- Echeverri-Cañas, L. M. (2009). La marca país: el reflejo de la identidad cultural y empresarial de una nación. *Responsabilidad social de la administración en el mundo*.
- Echeverri-Cañas, L. M., Estay-Niculcar, C., Herrera, C., & Santamaría, J. (2013). Desarrollo de marca país y turismo: El caso de estudio de México. *Estudios y perspectivas en turismo*, 1121-1139.
- Exteriores, M. A. (22 de Abril de 2019). *Política Exterior y Cooperación: Diplomacia del siglo XXI*. Obtenido de Ministerio Asuntos Exteriores: <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/Diplomacia sigloXXI/Paginas/Diplomaciapublica.aspx>
- FutureBrand. (2005). *Country Brand Index 2005*. Londres: FutureBrand.
- FutureBrand. (2006). *Country Brand Index 2006*. Londres: FutureBrand.
- FutureBrand. (2009). *Country Brand Index 2009*. Londres: FutureBrand.
- Iglesias, M., & Molina, D. (2008). La estrategia marca país en la sociedad informacional: los casos de España y Ecuador. *Historia Actual Online*, 109-126.
- Instituto Análisis Intangibles. (2009). *La reputación de España en el mundo*. Madrid: Movimiento de Ideas.
- Kotler, P. (1998). *El marketing de las naciones*. España: Editorial Paidós.

- Lagae, D. (7 de Mayo de 2019). Un libro de referencia para cuidar la Marca España. (A. Pérez, Entrevistador)
- López-Jorrián, J. Á., & Vacchiano, C. (2014). Marca España: una visión institucional. *Comillas Journal of International Relations*, 17-28.
- Manzano, L. (2012). Cómo se crea y fortalece la Marca País. En M. A. Cooperación, *Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España* (págs. 31-39). Madrid: Escuela Diplomática.
- Montes Gan, V. (2012). Competitividad empresarial, diplomacia comercial y reputación española en un mundo global. En M. d. Cooperación, *Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España* (págs. 95-107). Madrid: Escuela Diplomática.
- Montesinos Bonet, M. Á., & Currás Pérez, R. (2007). Importancia relativa de la marca y efecto país de origen sobre la intención de compra de los consumidores. *XX Congreso anual de AEDEM, Vol. 2*, (pág. 12). Palma de Mallorca.
- Peralba, R. (2009). *El posicionamiento estratégico de la marca España*. Madrid: Círculo de Empresarios.
- Porter, M. (1993). *Estrategia Competitiva*. Editorial Cecsá.
- Prado, F., & Brujó, G. (15 de Enero de 2013). *España: reputación y visión de marca*. Obtenido de Real Instituto Elcano: [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano\\_es/contenido?WCM\\_GL\\_OBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/observatoriomarcaespana/ome4-2013\\_prado-brujo\\_ome\\_spain\\_reputacion\\_vision\\_marca\\_2013](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GL_OBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/observatoriomarcaespana/ome4-2013_prado-brujo_ome_spain_reputacion_vision_marca_2013)
- Prado, F., & Noya, J. (29 de Noviembre de 2011). *Real Instituto Elcano*. Obtenido de [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano\\_es/contenido?WCM\\_GL\\_OBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/zonas\\_es/imagen+de+espana/ari158-2011](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GL_OBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/imagen+de+espana/ari158-2011)
- Prado, F., & Noya, J. (9 de Octubre de 2012). *Real Instituto Elcano*. Obtenido de [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/723519804d04736c8ed6c6ff2157e2fd8/DT13-2012\\_Noya-Prado\\_Marca-pais\\_exitos\\_fracasos\\_gestion.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=723519804d04736c8ed6c6ff2157e2fd8](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/723519804d04736c8ed6c6ff2157e2fd8/DT13-2012_Noya-Prado_Marca-pais_exitos_fracasos_gestion.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=723519804d04736c8ed6c6ff2157e2fd8)
- RAE. (27 de marzo de 2019). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=OMLt42i>

- Ramos, M., & Noya, J. (Mayo de 2006). *América Latina: del riesgo país a la Marca*. Obtenido de Real Instituto Elcano: <https://www.almendron.com/politica/pdf/2006/8706.pdf>
- Rasmussen, S. B. (2014). The conceptual field of contemporary public diplomacy. *Comillas Journal of International Relations*, 29-40.
- Real Instituto Elcano, ICEX, Foro de Marcas Renombradas Españolas y Asociación de Directivos de Comunicación. (2003). *Informe Proyecto Marca España*. Cyan Proyectos y Producciones Editoriales.
- Remiro, A., Riquelme, R., Díez-Hochleitner, J., Orihuela, E., & Pérez-Prat, L. (1997). *Derecho internacional*. Madrid: McGraw Hill.
- Reputation Institute. (2018). *La reputación de España en el mundo. Country RepTrak® 2018*. Country RepTrak® by Reputation Institute.
- Urrutia, A. (2006). Marca país: concepto multidimensional. *Revista Mexicana de Comunicación*, 33-35.
- Valls, J. F. (1992). *La imagen de marca de los países*. Madrid: McGraw-Hill.
- Van Ham, P. (2001). The Rise of the Brand State. *Foreign Affairs*.
- Vanella, R. (2007). Guía del emprendedor: claves para organizar un negocio exitoso. *Cápsulas de marketing*, 13-137.
- Vicent, M. (18 de Noviembre de 2018). Líderes. *El País*.