



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

Las marcas comerciales como estrategia competitiva de un país:

El caso de Inditex y la Marca España

Estudiante: Sofía Reynoso Trujillo

Director: Luis Aguirre de Cárcer

Madrid, junio 2020.

Resumen

En un mundo cada vez más globalizado, la marca-país se presenta como una herramienta clave a la hora de elaborar una ventaja competitiva. Desarrollar y aumentar la reputación de un país a escala mundial es una parte importante de la gestión de un país, así como desarrollar y mantener una marca corporativa positiva fuerte es una parte importante de la gestión de una empresa. En el presente trabajo se abordará en profundidad el concepto de marca-país, y se estudiará el papel de las marcas comerciales como ventaja competitiva para un país. Todo ello analizando el caso concreto de la Marca España e Inditex.

Palabras clave: marca país, marcas comerciales, Marca España, Inditex, posicionamiento, estrategia de marca

Abstract:

In an increasingly globalized world, the nation brand is presented as a key tool in developing a competitive advantage. Developing a country's reputation on a global scale is an important part of managing a country, just as developing and maintaining a positive corporate brand is an important part of managing a company. In the present the country-brand concept will be discussed in depth, and the role of trademarks as a competitive advantage for a country will be studied. All this analyzing the specific case of the Spain Brand and Inditex.

Keywords: nation brand, trademarks, Spain Brand, Inditex, positioning, brand strategy

ÍNDICE

1.	<i>INTRODUCCIÓN</i>	4
2.	<i>ESTADO DE LA CUESTIÓN: LA MARCA-PAÍS</i>	6
2.1	La relevancia, alcance y evolución del concepto	6
2.1.1	Los conceptos de “marca” y “marca-país”	6
2.1.2	Relevancia del uso de la marca-país	8
2.1.3	El marketing de lugar, la marca de lugar y la marca-país: evolución y revisión de literatura	9
2.2	Brand equity	12
2.3	La marca-país llevada a la práctica.....	21
2.3.1	La teoría de los <i>stakeholders</i>	21
2.3.2	Puntos de contacto de la marca-país con sus clientes.....	27
2.4	Estrategia	29
2.4.1	Análisis estratégico: dónde estamos	29
2.4.2	Planificación estratégica: dónde queremos estar	34
2.4.3	Implementación estratégica: cómo llegamos hasta ahí.....	36
2.4.4	Evaluación del desempeño	37
3.	<i>MARCO TEÓRICO: LAS MARCAS COMERCIALES COMO ESTRATEGIA DE MARCA-PAÍS</i>	38
3.1	El mundo empresarial y la diplomacia pública	39
3.2	El efecto del país de origen.....	40
4.	<i>CASO DE ESTUDIO: LA MARCA ESPAÑA E INDITEX</i>	45
4.2	Las marcas comerciales y la marca país: una relación bidireccional.....	48
5.	<i>CONCLUSIONES</i>	65
6.	<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	67

1. INTRODUCCIÓN

En un mercado global cada vez más competitivo, resulta cada vez es más difícil establecer una ventaja competitiva sostenible. En este contexto, la marca-país se presenta como herramienta clave para alcanzar tal ventaja tanto en el mercado nacional como en el extranjero. Así, una correcta construcción de la marca-país puede influir de manera positiva no sólo para el propio país, sino también para los distintos sectores y actores que lo componen, actuando como garantía y potenciador de la estrategia de posicionamiento.

El concepto de marca-país es complejo. Esta complejidad se refleja en las numerosas disciplinas que en la actualidad incluyen este fenómeno dentro de su campo de estudio. Si bien tradicionalmente este concepto ha sido incluido en materias tales como el marketing, la estrategia de marca, o la literatura comercial, nos encontramos con que cada vez se le presta más atención dentro de otros campos como son la sociología cultural, los estudios sobre medios de comunicación, relaciones públicas, la administración pública o la geografía política. Así, vemos como el interés por el concepto de marca-país se ha esparcido rápidamente, sobrepasando incluso las fronteras del área de estrategia de marca. De la misma manera, este aumento de interés también se ha visto acompañado por nuevas perspectivas críticas que desafían las prácticas tradicionales que giran en torno a la marca-país.

Al mismo tiempo que el concepto ha ganado relevancia entre las diferentes disciplinas académicas mencionadas, también lo ha hecho en el campo de la práctica, siendo cada vez mayor la atención y recursos que los países destinan a la construcción de su propia marca país.

Atendiendo a la creciente importancia y repercusión del concepto, en primer lugar se analizará la evolución y relevancia del concepto, se expondrán todas las cuestiones que han de ser contempladas dentro de la dimensión de marca-país y se abordará la manera en que la estrategia de marca ha de ser construida para poder mejorar la imagen del país más allá de sus fronteras.

Más adelante se abordará el tema central del presente trabajo, con el objetivo de demostrar cómo las marcas comerciales de un país pueden ser empleadas a la hora de potenciar y

reivindicar una marca-país. Para ello, se estudiará el caso concreto de la Marca España, entendiendo cómo es percibida en el extranjero, y su presencia en el panorama global. Por último, se presentarán los datos obtenidos de un análisis en el que se pretende encontrar, si la hubiera, relación entre la imagen que se tiene de un país y la asociada a sus marcas comerciales, estudiando el caso concreto de España y el Grupo Inditex.

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN: LA MARCA-PAÍS

2.1 La relevancia, alcance y evolución del concepto

2.1.1 Los conceptos de “marca” y “marca-país”

Antes de analizar la idea de tratar un país como marca, es importante tener en cuenta qué se entiende por “marca”. Y en este sentido, nos encontramos con diferentes definiciones que podríamos agrupar en dos grandes grupos. Por un lado, nos encontramos con aquellas definiciones que se centran en la manifestación visual de una marca. Por otro, hay otro grupo en el que podemos incluir aquellas definiciones que van más allá de las cuestiones visuales de una marca y que ponen el foco en tratar de explicar la esencia de una marca como señal de identidad o identificación.

Una de las definiciones de mayor aceptación es la de Doyle (1992), que define una marca como “un nombre, símbolo, diseño o combinación de los anteriores, que identifica el “producto” de una organización como único y poseedor de una ventaja competitiva sostenible”. Una definición ligeramente más amplia de marca es la de los autores Macrae, Parkinson y Sheerman (1995), quienes la definen como “una combinación única de características y valores agregados, tanto funcionales como no funcionales, que han adquirido un significado relevante que está inextricablemente vinculado a la marca, y cuya consciencia puede ser consciente o intuitiva”. Una perspectiva similar es la que ofrecen Lynch y de Chernatony (2004), quienes definen el concepto de marca como un “conjunto de valores funcionales y emocionales que promete una experiencia única y bienvenida entre un comprador y un vendedor”.

Las marcas no existen de manera aislada, sino que la cultura popular y las tendencias sociales dirigen e influyen marcas potentes, y son varios los autores que incluyen este enfoque en sus definiciones de marca. Así, esta cuestión es estudiada por Holt (2004), quien analiza la forma en que las marcas se convierten en iconos a través de la interacción con su entorno en un proceso que el autor denomina como “construcción de la marca cultural”, y que considera que puede ser aplicable a las naciones. Grant (2006) presenta un enfoque cultural similar al de Holt, entendiendo el concepto de marca como “un conjunto de ideas culturales estratégicas”.

La práctica de la construcción de una marca ha sido definida como el proceso a través del cual las empresas diferencian sus productos de los de la competencia. En una economía cada vez más global, el reto de diferenciar los productos frente a los de la competencia ha ganado especial importancia para los países que compiten tanto por consumidores internos como externos. En este sentido, Keller (2012) plantea la idea de que los procesos que se engloban dentro de la gestión estratégica de marca deben incluir el diseño y la implementación de actividades y programas de marketing que contribuyan a la efectiva construcción, medición y gestión del valor de marca (concepto que se abordará más adelante).

Los autores de Chernatony y McDonald (2003) proporcionan una aclaración sobre el papel de la construcción de una marca que es importante tener en cuenta a la hora de iniciar tal proceso. Así, advierten que es imperativo reconocer que, si bien los especialistas de marketing son quienes llevan a cabo el proceso de desarrollo de marca, es el comprador o consumidor final el que construye una imagen mental de la marca según sus propias percepciones, y que por tanto puede no coincidir con la idea previamente definida en el proceso.

Este punto es particularmente relevante a la hora de estudiar el proceso de construcción de una marca-país, pues nos encontramos con el hecho de que puedan preexistir percepciones en la mente de los consumidores asociadas a los diferentes países, lo cual se presenta como una gran dificultad a la hora de modificarlas o sustituirlas por otras.

El proceso de construcción de marca requiere de un gran compromiso a largo plazo, que incluso puede abarcar varios años, y que puede tardar tiempo en reportar beneficios. Es importante que los países tomen conciencia de esta realidad y adopten una visión estratégica a largo plazo al construir su marca país, en lugar de apostar por arreglos rápidos y precipitados o campañas a corto plazo cuyos efectos puedan ser efímeros.

En el momento en que se lleva el concepto de marca a países, y no a productos, existe la obligación ética de hacerlo de manera honesta y respetuosa, así como de reconocer los límites de cómo de apropiado es tratar un país como una marca. Una marca-país debería derivar de la cultura de dicho país, en lugar de adoptar la mera imagen superficial de un logo o una campaña publicitaria. Los países no pertenecen a las empresas. De hecho, si pertenecen a alguien, es a la ciudadanía de la nación en su conjunto.

Dicho esto, podemos definir el concepto de marca-país como la combinación única y multidimensional de elementos que proporcionan a la nación una diferenciación cultural y una relevancia para todos sus públicos objetivo (Dinnie, 2016). Esta definición reconoce la naturaleza multifacética de la marca nacional, junto con la necesidad de integrar las dimensiones de identidad nacional. Además, la definición propuesta de la marca-país también reconoce la afirmación de que las marcas existen en la mente de los consumidores en lugar de ser una creación controlable – aunque sí gestionable – de la función de marketing. Por lo tanto, la definición reconoce también la importancia de la percepción por parte de los mercados objetivo.

2.1.2 Relevancia del uso de la marca-país

La aplicación de estrategias de marca a los países es un fenómeno relativamente nuevo y en auge, fruto de la creciente competencia global a la que los países se enfrentan en sus mercados tanto nacionales como externos. Nos encontramos en un momento en el que los estados llevan a cabo esfuerzos conscientes con el fin de alinear la definición de su marca a sus objetivos particulares en términos de comercio, inversión y turismo. Más allá de estos objetivos, nos encontramos también con la creciente necesidad de dichos países de atraer talento, compitiendo así por atraer los mejores perfiles de estudiantes y trabajadores.

Gran parte de la estrategia de definición de marca se traduce en un esfuerzo por ensalzar tanto el patrimonio existente como la cultura actual, de tal forma que posibles percepciones e imágenes del pasado no choquen con lo que a día de hoy pueden ser sociedades modernas.

La consecución de los mencionados objetivos dentro del panorama global requiere por parte de los países una definición consciente de su marca-país. De hecho, tal y como el autor van Ham (2001) explica, lograr una atracción económica y política resultará complicado para aquellos países que no trabajen en la construcción de tal concepto, siendo la imagen y reputación de un país cada vez más esenciales a la hora de construir un valor estratégico que consiga posicionarlos dentro del mapa global. En este sentido, una positiva y eficaz construcción de la marca-país resulta decisiva a la hora de desarrollar una ventaja competitiva diferencial en la economía global en que los países se desenvuelven.

De hecho, en su libro *“The Competitive Advantage of Nations”*, M. Porter (1998) hace referencia a la importancia para los países de diferenciarse en su naturaleza nacional. Explica que pese a que las crecientes discusiones contemporáneas sobre la competencia internacional enfatizan la homogeneización global y la disminución del papel de las naciones, en realidad es la diferenciación por parte de los países lo que se resulta esencial en términos de éxito competitivo.

La construcción de una marca-país sólida y con una ventaja competitiva engloba muy diversos grupos sectoriales, entre los cuales podemos incluir el de turistas, inversores, emprendedores o consumidores de productos y servicios nacionales. Más allá de eso, la correcta y eficaz construcción de tal concepto puede traducirse también en un cambio de las concepciones negativas o erróneas que se tienen de un país. De esta manera, puede ser una eficaz estrategia para un país a la hora de reposicionarse de manera favorable.

Así, podemos decir que en grandes rasgos, la definición consciente del concepto de marca-país resulta en la creación de una ventaja competitiva en el escenario global, así como en un efectivo reposicionamiento, por lo que se presenta como un proceso que ofrece a los países grandes oportunidades, especialmente para aquellos en los que los estereotipos han nublado la realidad. En esos casos, la construcción de la marca-país se plantea como un proceso que abre al país un amplio rango de nuevas oportunidades.

2.1.3 El marketing de lugar, la marca de lugar y la marca-país: evolución y revisión de literatura

Tanto el concepto de marketing de lugar como el de marca de lugar no son nuevos. Durante siglos, las naciones han ofrecido libertad política y religiosa, oportunidades económicas y otros incentivos con el fin de persuadir a personas y lograr su traslado, en muchas ocasiones, a lugares alejados como podían ser los del “Nuevo Mundo”. Son numerosas las figuras políticas que, a lo largo de la historia, han tratado también de reposicionar y redefinir la imagen asociada a sus naciones. Sin embargo, a pesar de su larga existencia como campo de aplicación práctica, el interés desde el punto de vista teórico de los conceptos de marketing y marca en general, y los asociados a naciones en particular, es relativamente reciente.

Si bien siempre han estado presentes desde el punto de vista práctico, estos conceptos han evolucionado lentamente, surgiendo en primer lugar como una disciplina académica y un

campo de estudio. Además, los conceptos de marketing de lugar, marca de lugar y marca país tradicionalmente han sido asociados con exclusiva al ámbito del turismo. De hecho, tal y como el profesor D. Gertner refleja en un estudio llevado a cabo en el año 2011, desde la década de los 80 se habían publicado más de 3.000 artículos académicos sobre “marketing y turismo”, lo que en los últimos años ha pasado a englobarse dentro de un sub-campo denominado “marca destino” (o *destination branding*).

Para entender la evolución del concepto, podría decirse que el marketing de lugar empezó a cobrar relevancia en los años 70, cuando pasó a ser algo más sofisticado que las tradicionales campañas de turismo que habían predominado a principios del siglo 20, y comenzó a convertirse en una cuestión de análisis para académicos y expertos. En términos de práctica, fue también en la década de los 70 cuando el estado de Nueva York desarrolló su famosa campaña con su slogan y logo de “I love NY”, una estrategia que sin duda se convertiría en uno de los casos de estudio más representativos en términos de marketing de lugar (Maynadier, 2009). A este se sumaron otros muchos, que poco a poco fueron contribuyendo a la evolución de los conceptos tanto de marketing como de marca de lugar. En Europa, algunos casos de especial interés para la literatura en torno a estos conceptos son los de Barcelona, Amsterdam (con su campaña “Iamsterdam”), ambos del año 2003; el de Lyon y su programa “OnlyLyon” de 2007; o el caso de Berlín y su campaña “BeBerlin” del año 2008. Desde el punto de vista de marca país, han sido tomados de ejemplo en numerosas ocasiones los casos de Costa Rica (“Pura Vida”), Malasia (“Truly Asia”) o Sudáfrica (“South Africa: Alive with Possibilities!”) (Vuignier, 2016)

Otra de las cuestiones que han sido tradicionalmente estudiadas, especialmente durante las décadas de los 80 y los 90, ha sido el concepto de “país de origen” y su impacto en las actitudes asociadas a productos importados o extranjeros. Según Gertner (2011), más de mil artículos académicos aparecieron en revistas especializadas entre 1980 y 2010. Con frecuencia, los estudios en torno a este concepto se centran meramente en describir las actitudes hacia productos de determinada procedencia. En algunas ocasiones, se aplican metodologías comparativas para analizar las variaciones en las actitudes de los sujetos con respecto a productos cuando estos son informados de su procedencia. En algunos estudios asociados al efecto del concepto de país de origen, los expertos se centran en investigar el papel que determinadas variables – tales como el etnocentrismo, los

estereotipos asociados a naciones, o la aversión – juegan en el impacto del país de origen en las evaluaciones a productos.

No obstante, fue a principios de la década de los 90 cuando estudios y artículos académicos que trataban conceptos tales como “marketing de lugar” y “marca lugar” comenzaron a cobrar más relevancia, siendo cada vez más los académicos que se centraron en el estudio de estas cuestiones. De hecho, de entre las 2.860 publicaciones de ámbito empresarial incluidas en las base de datos ABI/INFORM, 793 (publicadas entre 1990 y 2013) incluían los términos “*place marketing*”, “*place branding*” o “*nation branding*” (Gertner, 2016). De entre todas ellas, únicamente 47 fueron publicadas entre 1990 y el año 2000; 452 durante la siguiente década; y 294 nuevos artículos fueron publicados entre 2011 y 2013, poniendo de manifiesto el auge y especial interés por estos conceptos en los últimos años.

No obstante, y a pesar de este aumento significativo en el número de publicaciones que tratan sobre estos conceptos, la mayoría de ellos siguen estancados en un plano fundamentalmente descriptivo y cualitativo, resultando en una falta de construcción en torno a la teoría y en un escaso número de artículos que hagan uso del análisis empírico y métodos estadísticos avanzados. A esto hay que sumarle el hecho de que las diferentes geografías estudiadas difieren en gran medida entre sí, estando comprendidas en un rango que va desde pequeños lugares remotos hasta superpotencias, lo cual hace prácticamente imposible llevar a cabo un efectivo análisis comparativo de las mismas. Otro de los problemas que encontramos en relación con la literatura que se refiere a estos términos es que incluye un gran número de temas y cuestiones, abarcando muy variadas disciplinas y términos que suponen un obstáculo a la hora de construir y delimitar el campo y unificar la terminología empleada.

En definitiva, los conceptos de marketing de lugar, marca de lugar y marca-país constituyen indudablemente importantes áreas de especialización, lo cual ha dado lugar a que sean numerosos los expertos e investigadores de muy diversas disciplinas que estudian tales campos. Con el tiempo se ha ido poniendo en evidencia de lo amplio de estos conceptos, y se ha ido tomando consciencia de la importancia de incluir en su estudio disciplinas que van más allá del *branding* y el marketing, como son los casos de las relaciones internacionales o la diplomacia. Así, nos encontramos ante una tendencia creciente de artículos y estudios que ahora tratan de construir una teoría sólida en torno a tales conceptos, trazando el camino que parte de la práctica y culmina con la teoría.

2.2 Brand equity

Para poder comprender la forma en que una marca-país puede beneficiar a un país, resulta clave entender el concepto de “valor de marca”, algo que sin duda ha cobrado gran relevancia dentro del campo de estudio y aplicación del concepto de marca. La noción de valor (lo que en inglés se entendería como *equity*) se toma prestada de las finanzas, a pesar de que al trasladar esta a al ámbito del *branding* pierde cualquier definición precisa y universalmente aceptada. Recientemente, han sido numerosos los académicos que han aplicado el concepto de valor de marca a lugares. Ejemplo de estos sería el caso de B. P. Jacobsen (2012) en “*Place Brand equity: A model for establishing the effectiveness of place brands*”, o el de S. Zenker (2014) en “*Measuring place brand equity with the advanced Brand Concept Map (aBCM) method*”.

A la hora de estudiar este concepto, son dos los enfoques que se contemplan: por un lado, desde el punto de vista del consumidor, siendo el valor de marca evaluado en términos de conciencia de marca y de las percepciones del consumidor en cuanto a calidad, originalidad o prestigio, entre otras; por otro lado, se puede adoptar un enfoque desde una perspectiva de las finanzas, el cual trata de determinar el valor financiero de una marca a través de la aplicación de diferentes modelos.

Enfoque del consumidor

Podemos destacar dentro de este enfoque las aportaciones del autor K. L. Keller (2003) en su libro “*Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*”. En este, Keller introduce el concepto “*customer-based brand equity*” (CBBE) – lo que podría traducirse al español como “valor de marca basado en el cliente” – definido como “el efecto diferencial que el conocimiento de una marca tiene sobre la respuesta de un consumidor al marketing de esa marca”.

En línea con el concepto, los autores Pappu, Quester y Cooksey (2005) establecen las cuatro dimensiones del CBBE, siendo estas la conciencia de marca, las asociaciones de marca, la percepción de calidad de marca, y la fidelidad a la marca. Así, resulta fundamental para un país llevar a cabo exhaustivos estudios y análisis en torno a tales dimensiones que construyen el valor de su marca-país, en lugar de guiarse por la subjetividad de sus percepciones. Por ejemplo, son numerosos los países que podrían

asumir que su marca-país sufre de asociaciones negativas, cuando en realidad podría tratarse de un problema de escasa conciencia de marca. Un caso de aplicación es presentado en el estudio “*Consumer-based brand equity for Australia as a long-haul tourism destination in an emerging market*”, donde los autores Pike, Bianchi y Patti (2010) emplean tales dimensiones a modo de instrumento para determinar las fortalezas y debilidades del valor de marca de un país, en este caso de Australia.

Otra forma de entender el concepto de valor de marca desde este enfoque basado en el consumidor es el realizado por Aaker (1991), quien aporta una definición más orientada al ámbito de la contabilidad. Así, el autor lo define como “el conjunto de activos y pasivos asociados a una marca, su nombre y su imagen que añaden o restan al valor que un producto o servicio aporta a sus consumidores”. Esta idea de añadir valor también es contemplada por Farquhar (1989), quien define el valor de marca como “el valor añadido a una compañía, mercado o consumidor que una marca determinada otorga a un producto”. La incorporación de “mercado” a la definición es un indicador de la importancia de incluir en este enfoque una idea amplia acerca de lo que un consumidor – o cliente – es. Los diferentes modelos de la teoría de los *stakeholders* – abordada en el siguiente apartado del presente trabajo – sugieren que una marca debe apelar y tratar de establecer canales de comunicación con diversos grupos de destinatarios, en lugar de tomar una visión unidimensional en torno a la idea del consumidor. En línea con esto, Jones (2005) en su artículo “*Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity*” presenta la teoría del valor de marca basada en los *stakeholders*, argumentando que el valor de una marca es el resultado de un proceso de co-creación basado en la interacción con los diversos *stakeholders* estratégicos y que, por tanto, sería un error centrarse únicamente en el consumidor final al tratar el concepto.

Otra manera de entender el valor de una marca es a partir de la idea de que tal valor hace referencia a los aspectos descriptivos de la marca, ya sean símbolos, imágenes o asociaciones de consumidores, y de que es empleado para reflejar la fortaleza de una marca en términos de percepciones del consumidor. Llevado esto a un país, podríamos decir que estos son particularmente ricos en términos de símbolos e imágenes, contando cada uno con su propia iconografía única y distintiva. Estos y otros componentes de la identidad nacional sustentan el desarrollo de la marca-país y permiten asegurar que tal marca siga siendo una expresión de la verdadera esencia de una nación, en lugar de un mero ejercicio de relaciones públicas o publicidad (Temporal, 2002).

También en línea con este enfoque, son varios los autores que han tratado de definir los componentes que se engloban dentro del concepto de valor de marca. En primer lugar, Riezebos (2003) establece que son cuatro las fuentes de valor de una marca: el tamaño de la cuota de mercado, la estabilidad de la cuota de mercado, el margen de precio de la marca para la organización y los derechos de propiedad (patentes, marcas registradas) vinculados a la marca. En segundo lugar, Kapferer (2004) también propone cuatro indicadores de los activos de la marca: conciencia de marca transmitida de manera consciente, conciencia de marca surgida de forma espontánea; pertenencia al conjunto de marcas en la mente del consumidor; y si la marca ya se ha consumido o no.

Un elemento clave para el valor de marca es el de fidelidad. Los esfuerzos de creación y construcción de una marca suelen poner el foco en aportar un valor diferencial a sus consumidores, y alcanzar altos niveles de fidelización es un buen indicador a la hora de determinar el grado de éxito de una estrategia de marca. Si bien es cierto que durante años las marcas comerciales han destinado muchos recursos al desarrollo de programas de fidelización, en el caso de las marcas-país resulta difícil encontrar algún tipo de iniciativa en este sentido. Los programas de fidelización se centran en establecer vínculos emocionales entre el consumidor y la marca, más allá de simplemente generar recurrencia en el consumo. Esto es así, porque la correlación entre la fidelidad emocional y el consumo de una marca sigue una tendencia exponencial en lugar de lineal. De esta manera, en el punto más alto de fidelización a una marca, un consumidor comprará al menos el doble que otro que no cuenta con ese vínculo, y en ocasiones las compras llegarán incluso a triplicarse o cuadruplicarse (Hallberg, 2004).

Aplicado esto al caso de los países, como ricas poseedoras de componentes culturales, las marcas asociadas a estos deberían ser posicionadas de manera estratégica con el fin de desarrollar un vínculo emocional sólido y potente con sus *stakeholders*. Además, siendo conocida la especial importancia de las manifestaciones visuales de a la hora de construir el valor de una marca, los países deberían gestionar de manera activa y efectiva su identidad visual con el fin de garantizar el máximo impacto y la generación de sinergias con su público objetivo y su conjunto de *stakeholders*.

Enfoque financiero

Como se ha expuesto, la perspectiva del consumidor sobre el valor de marca tiene una clara relevancia para las marcas nacionales, especialmente en relación con el concepto de múltiples audiencias incluido en la teoría de los *stakeholders*, que en el caso de las marcas-país están configuradas por distintos grupos tales como los de turistas, inversores, empleados, estudiantes y consumidores potenciales tanto nacionales como internacionales. No obstante, la relevancia de la perspectiva financiera sobre el valor de marca es menos obvia. En esta sección se expone brevemente esta perspectiva antes de analizar un intento específico que se ha realizado para llevar a cabo una valoración financiera sobre la marcas-país, en este caso aplicado a Sudáfrica.

Hasta el momento, no existe ningún tipo de consenso universal en términos de métodos contables y procedimientos a la hora de realizar valoraciones financieras de marcas. Existen no obstante determinadas técnicas disponibles de las que empresas y analistas hacen uso a la hora de estimar el valor financiero de una marca. Dichas técnicas incluyen distintas formas de valoración, como pueden ser los casos de estimaciones en función de costes históricos (valor estimado en función de inversiones pasadas), de costes de reposición (valor en función de lo que costaría crear una marca equivalente) o de futuros ingresos (valor estimado en función de los futuros flujos de caja derivados de la marca) (Kapferer, 2004).

En este sentido, podríamos destacar el informe *Best Global Brands*, publicado anualmente por la consultora de marketing Interbrand. Con el fin de que una marca sea incluida en el informe, se requiere que esta cumpla con cinco criterios específicos: por un lado, el 30% de los ingresos de la misma deben derivar del exterior de su lugar de origen; en segundo lugar, la información acerca de su rendimiento financiero ha de ser pública; la marca debe también contar con una presencia significativa en Asia, Europa y Estados Unidos, así como cubrir los principales mercados emergentes; en cuarto lugar, se debe esperar que su beneficio económico sea positivo a largo plazo, generando un rendimiento superior a su coste de capital; y por último, la marca debe tener conciencia y relevancia en las principales economías del mundo. En línea con estos criterios, a la hora de establecer el orden de las marcas dentro del ranking, la consultora tiene en cuenta tres factores clave: por un lado, las perspectivas financieras de la marca; en segundo lugar, el papel de la misma, lo cual hace referencia a la proporción de la decisión de compra

directamente atribuible a la marca frente a otros posibles factores (como pueden ser el precio, la conveniencia o las características del producto); por último, la fortaleza de la marca, entendida como su capacidad para generar relaciones sólidas con sus consumidores y garantizar así una demanda sostenible y rentabilidad mantenidas en el futuro. (Interbrand, 2020) Las dos principales marcas mundiales de Interbrand en 2019, junto con sus valoraciones financieras estimadas, fueron Apple Inc., con un valor de \$ 234 mil millones, y Google Inc., con un valor de \$ 168 mil millones.

Desde el punto de vista corporativo, la valoración de la marca puede ser una herramienta útil, posibilitando que una empresa use su marca para obtener créditos, determinar posibles flujos de ingresos de los acuerdos de licencia y obtener una idea del valor de una posible adquisición futura de la marca (Riezebos, 2003). Así, la justificación para llevar a cabo una valoración financiera en el caso de las marcas corporativas parece ser evidente. No obstante, teniendo en cuenta las grandes similitudes que guardan las marcas aplicadas a corporaciones y aquellas que se aplican a países, existe también un gran potencial asociado a la valoración financiera de una marca nacional. De hecho, un ejemplo de valoración de este tipo es el presentado por el autor Roger Sinclair (2016) en su artículo *Valuing a nation brand*, en el que explica la metodología empleada por Sudáfrica con el fin de establecer un valor a su marca-país.

Así, el gobierno de este país africano fundó en el año 2002 el International Marketing Council (IMC) con el fin de construir la “marca Sudáfrica” en el mercado global. Para ello, el IMC contaría con BrandMetrics, una metodología que había sido desarrollada en Johannesburgo para llevar a cabo valoraciones financieras de las principales marcas comerciales. De esta manera, el IMC solicitó hacer uso de tal metodología con el fin de establecer un valor monetario a su marca-país. El principal objetivo detrás de esta iniciativa era el de poder contar con una métrica estable que permitiese ir midiendo el progreso de la campaña de *branding* que se iba a implementar.

El proceso de valoración de una marca-país presenta significativas diferencias con respecto al mismo proceso aplicado a productos y servicios. Así, esta iniciativa se planteó como un reto para BrandMetrics, que optó por desarrollar un modelo aplicable a la hora de valorar marcas nacionales. Así, fueron cuatro los criterios que se incluyeron, y que se exponen a continuación.

En primer lugar, un componente financiero. El método está basado en una estimación del beneficio económico que la marca genera; esto es, el beneficio después de impuestos que supera el coste del capital empleado. Para el caso de Sudáfrica, los flujos de caja empleados fueron los ingresos derivados del extranjero – incluyendo las exportaciones, la Inversión Extranjera Directa (IED) y el turismo. El coste del capital en este caso fue estimado tratando el presupuesto nacional y las cuentas del país como si se tratase de una compañía cotizada.

En segundo lugar, se empleó también como métrica la contribución de la marca. Esto hace referencia al segmento del beneficio económico que puede ser directamente atribuible a la marca. Para poder determinarlo, se llevó a cabo un estudio exhaustivo en el que se contó con la participación de socios extranjeros. Así, en el año 2002 esta métrica se correspondía con un 16%. Esto significa que el 16% del beneficio económico obtenido podía ser atribuido directamente al poder de la marca Sudáfrica. Esta cifra relativamente baja no es ninguna sorpresa, teniendo en cuenta que los ingresos de las exportaciones extranjeras de Sudáfrica han dependido durante décadas de la exportación de productos básicos.

En tercer lugar, nos encontramos también con la “vida esperada” (*category expected life* en inglés). En este caso, nos referimos a una estimación del grado en que factores externos influyen en la capacidad de la marca para generar beneficios económicos. Para realizar tal estimación, se llevó a cabo un exhaustivo estudio basado en las cinco libertades incluidas en el libro “*Development as Freedom*” del profesor Amartya Sen (1999): libertades políticas, servicios económicos, oportunidades sociales, garantías de transparencia y seguridad. Así, cada país subsahariano fue analizado y clasificado en comparación con un país ideal: Noruega.

Por último, se tomó también como métrica el *World Competitiveness Report*, un informe publicado por el World Economic Forum (WEF) que se empleó para comparar la marca Sudáfrica con otros de los principales países con quienes Sudáfrica compite, buscando la posición que ocupaba en relación con los líderes de mercado y los *laggards* (rezagados en español).

Todas estas variables fueron incluidas en el modelo de BrandMetrics, obteniendo un valor final de \$ 54,1 miles de millones. Cuando en 2006, cuatro años más tarde, se repitió este

mismo proceso, la contribución de la marca ya ascendía a un 21%, siendo el valor estimado de la misma de \$ 74 mil millones.

Con todo ello, vemos como este modelo resultó ser una buena herramienta a la hora de monitorear los logros de la estrategia de marketing implementada por el país, poniendo en evidencia los positivos resultados que el equipo de la marca Sudáfrica logró en este periodo de tres años.

Modelo CBSI

El autor Marc Fetscherin (2010) planteó también otro modelo, el *Country Brand Strength Index* (CBSI), con el fin de cuantificar el valor de la marca nacional en base a datos secundarios objetivos. En un mundo cada vez más complejo e interconectado, no sólo las empresas se ven envueltas en una competición a todos los niveles, sino que también son los países quienes compiten con el fin de estimular sus exportaciones, atraer turismo y aumentar las inversiones e inmigración. Así, los diversos gobiernos hacen cada vez más uso de las diversas estrategias de *branding* para diferenciarse y construir una ventaja competitiva, siendo conscientes de la contribución que esto supone a la sostenibilidad de su desarrollo. Así, nos encontramos con que incluso algunos países han adoptado leyes para promocionar sus marcas o establecido organizaciones específicas basadas en alianzas público-privadas. Un ejemplo es el caso de Suiza, que estableció la organización “Presencia Suiza” (*Präsenz Schweiz* en alemán) con el fin de coordinar y promover los intereses del país (Fetscherin, 2010).

Para poder mantenerse competitivos en la economía global, los países deben entender cómo valorar sus marcas nacionales con el fin de gestionarlas de manera efectiva. A partir de este modelo planteado por Fetscherin, cualquier país es capaz de identificar su posición con respecto a otros, permitiendo así a las organizaciones tanto públicas como privadas desarrollar una estrategia de marca eficaz.

A pesar de la dificultad a la hora de establecer una definición generalmente aceptada, el autor de este modelo se refiere a la marca país como “una marca de dominio público que es compleja y que incluye múltiples niveles, componentes y disciplinas. Implica la participación colectiva de las muchas partes interesadas a las que debe recurrir.” Explica también que se trata de la imagen completa de un país, que abarca aspectos tanto políticos y económicos como sociales, ambientales, históricos y culturales. Como ya se ha

mencionado, los objetivos principales de la marca-país son los de estimular las exportaciones, atraer turismo, inversiones e inmigración, y crear percepciones y actitudes internacionales positivas.

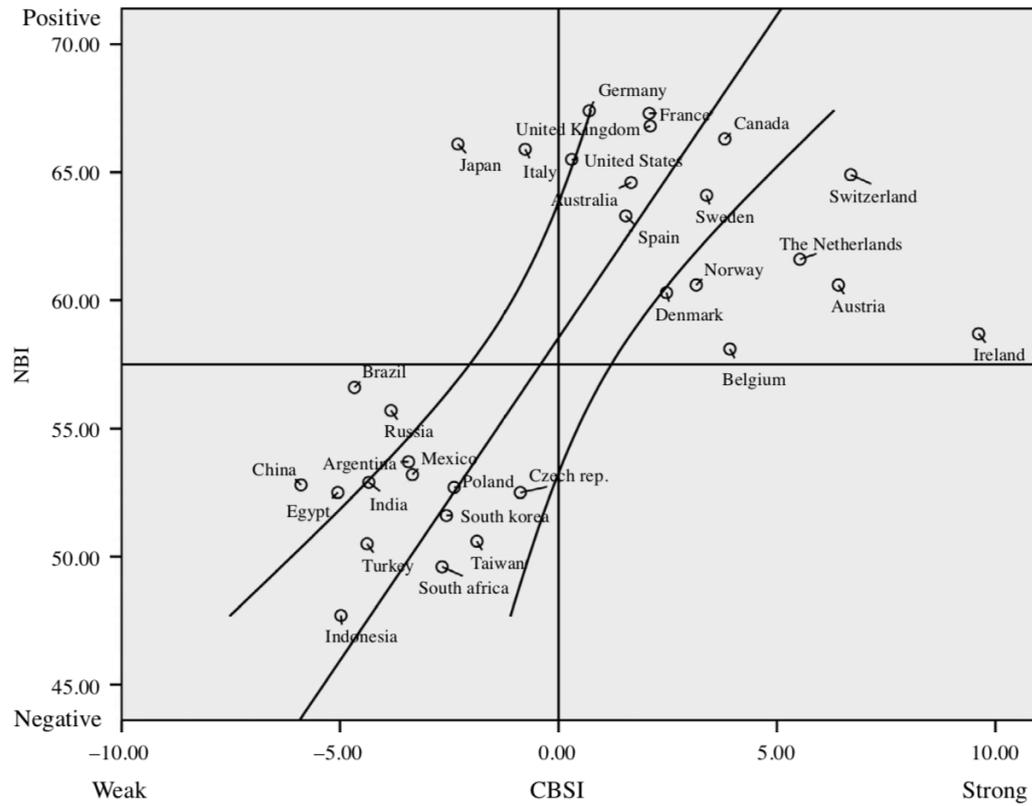
Es tal la importancia del concepto, que la elaboración de un modelo que permitiese determinar el potencial de una marca-país resultaba esencial con el fin de ayudar a los países a construir y gestionar sus posiciones competitivas. Así, el CBSI constituye el primer modelo basado en medidas objetivas – frente a los ya existentes hasta ese momento basados en percepciones subjetivas –, dotando a las diversas organizaciones y gobiernos de una herramienta que permite medir las fortalezas de la marca de un país, así como identificar sus posibles debilidades y revisar la estrategia de marca.

Para desarrollar el modelo, el autor opta por el enfoque financiero que, como se ha explicado, se refiere al valor de marca como un activo en sí mismo, en lugar de adoptar el modelo basado en el consumidor y sus percepciones. Así, el modelo se construye en base a cinco variables principales: exportaciones, turismo, IED, inmigración y particularidades del gobierno. Se argumenta así que cuanto más alto sea el valor de tales variables, mayor será el valor de la marca nacional.

Acompañando a su modelo, Fetscherin incluye un análisis empírico realizado en el año 2009 en el que se analizan las marcas de 31 países diferentes. Los resultados de tal estudio determinan que las marcas nacionales más fuertes se corresponden con aquellas de los países pequeños y desarrollados de Europa, siendo Irlanda, Suiza y Austria los primeros en el *ranking*. En este caso, España ocupa el puesto número 13, dos puestos por encima de Estados Unidos.

Además, el autor establece una comparación entre los resultados de este índice y los obtenidos en el *Anhol – GfK Nation Brand Index (NBI)*, índice más empleado en términos de valor de marca-país basado en percepciones subjetivas. Lo que se demuestra es que en ambos casos los resultados son similares, coincidiendo con que los países que son percibidos de manera positiva (según el NBI) resultan tener una marca fuerte (según el CBSI); mientras que los peor percibidos cuentan con marcas con una menor puntuación en el CBSI. Así, tal y como se refleja en la figura 1, estos índices presentan una alta correlación, lo cual refleja que ambos miden una misma realidad empleando diferentes enfoques, metodología y tipología de datos; y sugiere que ambos son complementarios e interdependientes.

Figura 1: CBSI and NBI



Fuente: Fetshcherin, M. (2010)

2.3 La marca-país llevada a la práctica

Desde una perspectiva de gestión, es importante tener en cuenta los diversos retos que emergen a la hora de poner en práctica el diseño y desarrollo de una marca-país. De esta manera, el grado de participación de los diferentes actores clave (*stakeholders*) representa uno de ellos, al cual hay que sumarle otros como los relacionados con la coordinación de los puntos de contacto de la marca con sus clientes, la necesidad de desarrollar una arquitectura coherente en torno a la marca-país, o la naturaleza altamente politizada del concepto.

2.3.1 La teoría de los *stakeholders*

El amplio alcance del concepto marca-país resulta en la necesidad de involucrar a numerosas partes a la hora de formular e implementar la estrategia de una marca-país. “El principio de inclusión – incluido en la teoría de los *stakeholders* – implica que todas las partes interesadas han de estar involucradas en el desarrollo estratégico” (Dinnie, 2016) No obstante, tal principio está condicionado por el conjunto de circunstancias únicas que prevalecen dentro de cada nación individual. Es por esto que resulta clave considerar tal principio desde dos perspectivas que abordan la idea de inclusión de maneras diferentes: por un lado, el estado ideal o enfoque de total inclusión; por otro, el estado actual o real, haciendo referencia a la inclusión ajustada según el programa específico.

Para poder entender esta sección, es importante primero definir la teoría de los *stakeholders* anteriormente mencionada. Introducida por primera vez por F. Edward Freeman en su libro “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” (1984), esta teoría se desarrolla en torno a la importancia de la relación entre una empresa y su ecosistema de *stakeholders*, el cual incluye a cualquier actor que haya invertido, esté involucrado y/o se vea afectado por la empresa. Así, con esta teoría F. Edward Freeman sugiere que una empresa debería generar valor para todos sus *stakeholders*, en lugar de centrarse únicamente en sus accionistas.

Si aplicamos dicha teoría al contexto de una marca-país, entonces debemos considerar la implicación de los numerosos *stakeholders* o grupos de interés en la planificación e implementación de cualquier proyecto. De hecho, son numerosos los estudios que han tratado y demostrado la importancia de esta consideración: por un lado, los autores Dinnie

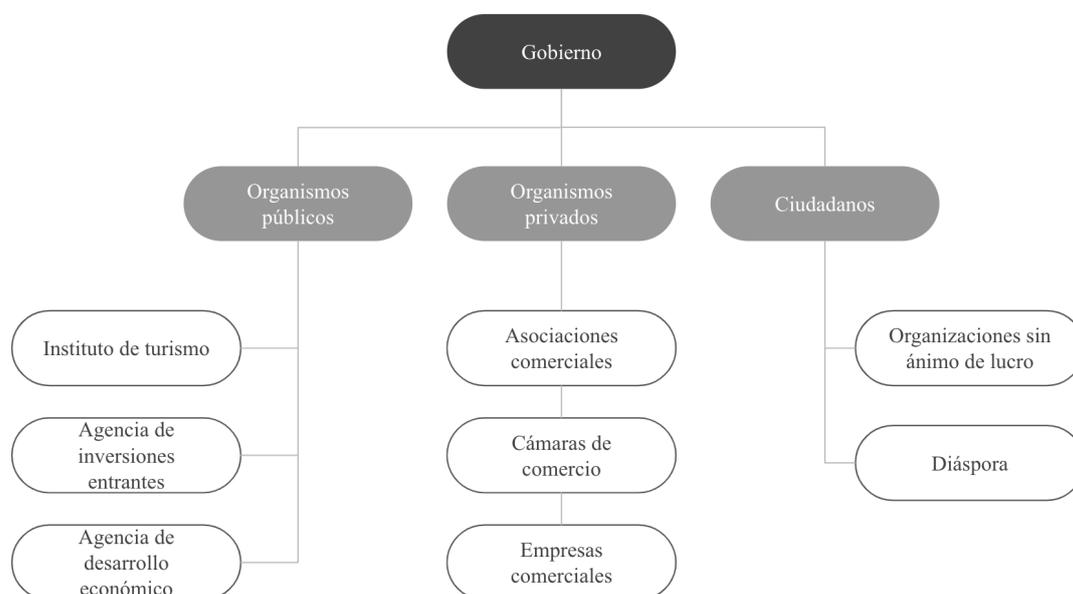
y Fola (2009) presentaron en un estudio acerca de la marca-país un marco conceptual para la identificación de los *stakeholders* más relevantes en el ámbito del desarrollo de la marca-país aplicada a destinos turísticos; por otro, Naipaul *et al.* (2009) en su artículo “*Regional destination marketing: A collaborative approach*” plantea los beneficios de aplicar este enfoque colaborativo, siendo partidario de la formación de alianzas estratégicas en el contexto del marketing de destinos turísticos.

Estado ideal: enfoque de total inclusión

Inicialmente, el enfoque inclusivo ha sido aplicado documentado en la literatura de marca interna en el contexto de las corporaciones. Así, los beneficios derivados de un enfoque inclusivo en la estrategia de marca interna de cualquier compañía incluyen la motivación de empleados, la generación de participación y compromiso, el estímulo de creatividad y el alineamiento de los principales *stakeholders* que de alguna manera afectan o se ven afectados por la visión corporativa. En línea con esto, podríamos considerar como *stakeholders* clave en el desarrollo de la estrategia marca-país a actores tales como gobiernos, empresas, organizaciones sin ánimo de lucro, los medios y la sociedad civil. De esta manera, este enfoque se refiere a la necesaria y efectiva participación e implicación de todos los *stakeholders* que de algún modo guardan relación con la estrategia de marca de un país en cuestión.

Llevado a la práctica, la aplicación de este enfoque al contexto de la marca-país ofrece un marco que puede ser empleado a la hora de identificar el rango de potenciales *stakeholders* para cada país. Se trata de un marco indicativo, pero no exhaustivo, teniendo en cuenta que cada país cuenta con sus particularidades y que el conjunto de *stakeholders* para cada uno de ellos puede variar de unos casos a otros. No obstante, el marco ofrece una base para analizar la diversidad de *stakeholders* que deberían ser considerados a la hora de desarrollar la marca, y adaptarse así al modelo que más convenga.

Figura 2: Marco del enfoque inclusivo



Fuente: adaptado de Dinnie, K. (2016)

No obstante, este enfoque representa un estado ideal más que un estado real en cuanto al grado de implicación de los *stakeholders* en la estrategia de marca de un país. Si bien es cierto que los diferentes grupos y esferas que componen una nación se unen en contextos de amenaza exterior o conflicto a modo de defensa, una vez superados los países regresan a su estado político y social inicial, caracterizado por la división y actuación independiente. Es, por tanto, poco realista esperar que todos y cada uno de los *stakeholders* estén igualmente comprometidos con la estrategia de marca desarrollada por un país.

Esta perspectiva inclusiva contempla al gobierno como el actor clave que de manera efectiva y realista puede aspirar a coordinar la estrategia de marca-país, así como al conjunto de *stakeholders* que de algún modo – en mayor o menor medida – han de ser considerados. A la hora de desarrollar la estrategia, la creación de un órgano de coordinación es esencial con el fin de evitar la fragmentación y duplicidad de actividades por parte de los diferentes *stakeholders* involucrados. Resulta fundamental que dicho órgano sea dotado de cierta independencia política con el fin de garantizar que la estrategia que se defina e implemente no se vea afectada ante los posibles – y probables – cambios políticos que pudiesen tener lugar, atendiendo a la naturaleza de largo plazo de este tipo de estrategias. Así, teniendo en cuenta que las estrategias de marca de un país

tienden a resultar en una actividad altamente politizada, parte de los esfuerzos han de centrarse en minimizar la disrupción de la estrategia debida a la realidad cambiante de su panorama político.

Estado actual: enfoque de inclusión ajustada

En este caso, nos encontramos ante un enfoque que más que aspirar a un ideal y difícilmente alcanzable modelo inclusivo, apuesta por un objetivo más realista y alineado con la consecución de un nivel de inclusión adecuado a las necesidades concretas del programa específico en el que se basa la estrategia de marca de un país. Así, en lugar de tratar de incluir a todos los posibles grupos de interés que pudiesen tener relevancia a la hora de desarrollar e implementar la estrategia, se centra en identificar a los *stakeholders* clave para programas específicos del país, pudiendo así tener un acceso más directo a un grupo más acotado de *stakeholders*, aumentando la efectividad del programa en cuestión.

Este modelo ha sido alcanzado por diversos países; de ahí que hablemos de un estado *actual*, y no de un estado *ideal*. No obstante, esto no implica que todos los países sean – o hayan sido – capaces de implementar dicho modelo a la hora de identificar e incluir a los *stakeholders* en su estrategia. Nos encontramos así con que muchos de ellos se encuentran con obstáculos a la hora de desarrollar sus estrategias de marca-país, muchas veces asociados a la corrupción política, luchas de poder o falta de visión estratégica por parte de las élites que gobiernan el país en cuestión. Sin embargo, incluso en tales circunstancias, existe posibilidad de que los estados sean capaces de iniciar una estrategia que en cierta medida incluya este enfoque de inclusión ajustada.

Para poder entender mejor la propuesta de tal modelo, a continuación se presentan los casos de programas desarrollados por tres países diferentes – Brasil, Francia e Islandia – que, a pesar de tratarse de países muy diferentes y con distintos retos que abordar a la hora de definir sus estrategias, han apostado por este modelo a la hora de desarrollar sus campañas. En la siguiente tabla se exponen a modo de síntesis los principales objetivos de cada una de estas tres campañas, acompañados en cada caso de los principales *stakeholders* implicados en las mismas.

Tabla 1: La participación de *stakeholders* en campañas de marca-país

CAMPAÑA	Objetivos principales	<i>Stakeholders</i> participantes
Brazil IT	Conseguir el reconocimiento global de la industria TI brasileña: crear conciencia de la capacidad productiva de servicios y productos TI del país en EEUU (principal consumidor de productos TI del mundo).	Gobierno brasileño, a través de la Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones (APEX Brasil) Distintos grupos empresariales brasileños del sector TI Empresas individuales de la industria <i>Brazil Information Center</i> , organización comercial sin ánimo de lucro con sede en EEUU para promocionar la imagen de Brasil
Iceland Naturally	Aumentar la demanda de productos islandeses en Estados Unidos. Promocionar la imagen de pureza de los productos islandeses. Fomentar el turismo.	Gobierno islandés, a través de los Ministerios de Asuntos Exteriores y de Comunicación Agencia de Turismo islandesa 8 empresas y asociaciones islandesas líderes
The New France	Elevar el atractivo económico de Francia en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Japón y China. Mejorar las opiniones de inversores extranjeros para atraer a nuevas empresas y fomentar la entrada de inversión. Establecer relaciones sólidas con inversores extranjeros mantenidas en el largo-plazo.	Agencia Francesa para las Inversiones Internacionales (AFII) (organización gubernamental) y UBIFrance (agencia para el desarrollo internacional de las empresas). <i>Maison de la France</i> (oficina de turismo francés) Ministerio Francés de Asuntos Exteriores Sopexa (estrategias de marketing y comunicación de productos alimenticios) EDUFrance (educación) <i>Agence France Trésor</i> (AFT) (agencia de tesorería) Consejo de Estado francés Pierre Dauzier (experto en comunicación, expresidente de Havas Media)

Fuente: adaptado de Sanches & Sekles (2008); Palsdottir (2008); Favre (2008)

Tal y como se observa en la tabla, en términos de objetivos vemos que las campañas de Francia y Brasil emplean una estrategia orientada a poner solución a un déficit en la imagen de sus marcas. En el caso de “Brazil IT”, se trataba de solventar el problema del escaso reconocimiento del país como proveedor de productos y servicios TI. Si bien es cierto que Brasil se beneficia de asociaciones positivas en otras materias como son el fútbol o la música, tales asociaciones no aportan ninguna ventaja competitiva desde el

punto de vista de la tecnología. No obstante, todo indica a que los esfuerzos llevados a cabo por el país a través de esta campaña acabaron por convertirse en positivos resultados. Así, en el año 2018 Brasil logró posicionarse noveno en el ranking de países con mayor inversión en TI del mundo, siendo el primero de entre todos los países de Latinoamérica (ABES, 2018).

Otro ejemplo de déficit en términos de imagen de un país es el identificado en la campaña “The New France”, centrada en mejorar las opiniones de inversores extranjeros sobre Francia con el fin de atraer nuevas oportunidades empresariales y fomentar así la entrada de inversión en el país. Antes de poner en marcha tal campaña, Francia ya contaba con una imagen positiva de cara al exterior en ciertos aspectos, tales como pueden ser el turismo o la alimentación y bebida. No obstante, tal y como ocurría en el caso de Brasil, tales asociaciones no proporcionaban ningún beneficio específico al país en términos de atracción de inversión extranjera.

Por su parte, el caso de Islandia es diferente a los dos anteriores, pues en esta ocasión hablamos de una campaña cuya dificultad no era la de superar asociaciones preexistentes, sino la de desarrollar un programa efectivo que permitiese incrementar la notoriedad del país estableciendo un vínculo entre los productos islandeses y la imagen general de pureza y naturalidad del país.

Las tres campañas siguen los principios básicos del marketing, siendo estos los de segmentación y posicionamiento. Por un lado, tanto la campaña de Brasil como la de Islandia van dirigidas a cubrir el mercado norteamericano, mientras que “The New France” amplía su alcance a cinco países clave en términos de inversión: Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Japón y China. En todos los casos, la previa definición de objetivos resultó fundamental a la hora de componer el entramado de *stakeholders* cuya colaboración sería esencial a la hora de implementar las campañas.

La participación por parte del gobierno en los tres programas, así como su compromiso con los objetivos establecidos resulta también de vital importancia con el fin de mantener estable la involucración de los *stakeholders* necesarios; a pesar de que dicha participación del gobierno puede variar en función de la etapa en la que se encuentre la campaña. Así, si bien en las primeras etapas resultaría conveniente que fuese más activa con el fin de formar alianzas clave con grupos de interés y darle un impulso inicial, más adelante es común que sea el sector privado el que se implique en el desarrollo del programa. Las

tres campañas analizadas ponen de manifiesto que son varios los organismos públicos que pueden verse implicados en este tipo de campañas, y que el rango de *stakeholders* variará en función de las circunstancias específicas de cada programa.

2.3.2 Puntos de contacto de la marca-país con sus clientes

El marketing define los “puntos de contacto” (en inglés *touchpoints*) como “los canales a través de los cuales una empresa y un cliente se relacionan” (González, 2016). De esta manera, estos aparecen en el momento en que una marca es “experimentada” por cualquiera de sus *stakeholders* o audiencias. A pesar de que ocurren de manera más evidente en el momento en que se consume la marca en cuestión, los puntos de contacto están presentes también en la etapa previa y posterior a tal consumo a través de diversos canales. Así, hablamos de “actividades planeadas y controlables que se incluyen en el proceso de creación de una marca, incluyendo tales como las de publicidad, promoción o atención al cliente” (Dinnie, 2016).

La relevancia de tener en cuenta tantos puntos de contacto como sea posible a la hora de definir la estrategia de marca de un país reside en su capacidad de contribuir – u obstaculizar – al valor de dicha marca en términos de percepciones del público objetivo en sus experiencias personales con los mismos. Si bien resulta imposible controlar el rango completo de puntos de contacto de una marca, sí es posible gestionarlos a partir de un análisis constante que permita evaluarlos y darles seguimiento a medida que van surgiendo.

Con el fin de abordar las múltiples audiencias con las que cuenta una marca nacional, los principios del sistema de *Integrated Marketing Communications* (IMC) han de ser aplicados. La *American Marketing Association* (AMA) define el IMC como “un proceso diseñado para asegurar que todos los contactos que un consumidor tenga con una marca, producto, servicio u organización sean relevantes y coherentes en el tiempo” (Davenport, 2019). Este sistema, que fue introducido por primera vez en los años 80, ha ido cobrando cada vez más relevancia a medida que los nuevos canales de la era digital han ido emergiendo al mismo tiempo que los grandes bloques de audiencia se han ido fragmentando en grupos más pequeños y específicos.

Una definición que permite comprender el alcance de tal proceso es la de los autores Burnett y Moriarty (1989) en su libro “*Introduction to Marketing Communications: An*

Integrated Approach”, que entienden por IMC “la práctica de unificar todas las herramientas de marketing y comunicación – desde la publicidad hasta el *packaging* – empleadas para enviar al público objetivo un mensaje coherente y persuasivo que promueva los objetivos de una compañía.” Si bien es cierto que dicha definición hace referencia a marcas asociadas a empresas, productos y servicios, como hemos visto en otros apartados, también puede aplicarse al concepto de marca-país por la similitud que la construcción de estrategia guarda con las otras. Así, un país puede emplear las mismas herramientas de comunicación a la hora de generar un impacto en su público objetivo. Por ejemplo, en el caso de la campaña “The New France” introducida previamente, nos encontramos con estrategias tales como incluir anuncios en publicaciones de materia económica de periódicos como el *Financial Times* o el *Wall Street Journal*; carteles publicitarios en los principales aeropuertos de Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Japón y China; la creación de la página web “www.thenewfrance.com”; o reuniones con los principales líderes económicos e inversores en eventos de gran relevancia como son el World Economic Forum en Davos o la Global CEO Conference organizada por Forbes, entre otros (Favre, 2008). En los casos de Brasil e Islandia, también estos países emplearon los principios del sistema IMC en sus campañas tales como logos o anuncios en canales relevantes, consiguiendo así unificar sus herramientas de comunicación a la hora de trasladar el mensaje a sus públicos objetivo.

De esta manera, si bien la coordinación de los puntos de contacto de una marca-país es un proceso complejo y exigente, resulta fundamental a la hora de construir la estrategia y el mensaje que se pretende hacer llegar.

2.4 Estrategia

Cuando hablamos de estrategia – desde el punto de vista corporativo – encontramos tres principios básicos, los cuales se corresponden con tres preguntas clave: en primer lugar, dónde nos encontramos; en segundo lugar, dónde queremos estar; y en tercero, cómo llegamos hasta ahí. Si bien la elaboración e implementación de una estrategia puede resultar un proceso complejo, estas tres preguntas establecen un marco en torno al cual se establecen las guías para construirla y ponerla en práctica. En línea con esos tres principios, podríamos adoptar la definición de estrategia aportada por Johnson, Scholes y Whittington (2005) en el libro *Exploring Corporate Strategy*, el cual es considerado un referente dentro de este campo. En él, se define el término como “la dirección y alcance de una organización en el largo plazo, la cual permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”.

Las marcas-país, al igual que cualquier firma, deben establecer su propia dirección y alcance a largo plazo de manera efectiva para poder así aumentar su valor y relevancia en el panorama global. Así, en el caso de los países ello implica tomar decisiones estratégicas en torno a áreas como son la IED, la promoción de las exportaciones, el turismo o la atracción de talento, entre otras. Las naciones rara vez podrán sobresalir en todos estos campos competitivos y, por lo tanto, deberán tomarse decisiones estratégicas con respecto a la dirección de la marca nacional con el fin de mejorar su potencial en los distintos ámbitos mencionados.

2.4.1 Análisis estratégico: dónde estamos

Con el fin de desarrollar una estrategia acertada en torno a la construcción de la marca-país, es importante contar con un análisis previo a cerca de la actual posición competitiva del país en cuestión. Para ello, será esencial llevar a cabo dos análisis que establecen el foco en cuestiones diferentes: por un lado, un análisis interno, cuyo objetivo será el de evaluar las capacidades de la marca en torno a una serie de indicadores de sectores específicos; por otro lado, un análisis externo centrado en el estudio de los competidores y en las fuerzas del entorno que de algún modo afectan a la marca de un país.

Análisis interno

Como se acaba de mencionar, el análisis interno de una marca-país es una herramienta que permite identificar y evaluar las capacidades de la misma en relación a diferentes áreas en las que compite. Dicho análisis deberá llevarse a cabo en base a diversas categorías con el fin de identificar las capacidades dentro de las mismas, evaluar en qué punto se encuentra la marca-país en términos de cada una de ellas, y así poder definir puntos estratégicos adaptados a los resultados obtenidos. A continuación se exponen las diferentes grandes áreas que han de ser analizadas con el fin de obtener unos resultados relevantes a la hora de construir la estrategia.

En primer lugar, el turismo, teniendo en cuenta de que son muchos los países que presentan una fuerte dependencia con este campo. De hecho, son muchos los países que presentan grandes dificultades a la hora de competir en otras áreas, por lo que en múltiples ocasiones optan por establecer el turismo como el principal componente de su desarrollo económico. Dentro de esta categoría, son cuatro los factores claves de éxito que deberían ser evaluados: en primer lugar, los niveles del servicio al cliente; en segundo lugar, la seguridad resulta también un componente fundamental a la hora de atraer turismo; en tercer lugar, la relación calidad-precio; y, por último, la accesibilidad. Este último es un factor importante ya que puede representar uno de los principales obstáculos a la hora de atraer turistas de manera efectiva. Ejemplo de esto es el caso de Reino Unido y Australia. Si bien es cierto que los consumidores británicos cuentan con percepciones positivas hacia Australia, las grandes distancias que unen ambos países representan un importante freno, lo cual representa una gran dificultad a la hora de definir una estrategia efectiva en este sentido. No obstante, para otros países, como pueden ser Islandia u otros países nórdicos, su lejanía podría ser más perceptual que real. En tales casos, existe potencial a la hora de implementar campañas eficaces que permitan corregir tales percepciones erróneas en las mentes de los consumidores.

La segunda categoría que debe ser contemplada dentro de este análisis interno es la de la inversión extranjera directa (IED). El fenómeno de la globalización ha agravado la competencia entre países a la hora de atraer inversiones externas. Derivado de ello surge la necesidad de construir estrategias con una visión a largo plazo con el fin de asegurar que los niveles de atracción de IED suponen una contribución relevante a la economía del país. En este sentido, son cuatro los factores clave que deben ser evaluados. Por un

lado, la estabilidad política y económica del país en cuestión, teniendo en cuenta que una situación política volátil o una incorrecta gestión económica podrían frenar a las empresas que buscan realizar inversiones a largo plazo en otros países. También el nivel de cualificación de los trabajadores resulta un componente atractivo a la hora de atraer IED, puesto que minimiza la necesidad de las empresas extranjeras de invertir en la formación de sus empleados, además de ofrecer mejores perspectivas de productividad. En tercer lugar, habría que valorar también el nivel de simplicidad de los procesos administrativos, puesto que estos en ocasiones pueden llegar a resultar tan complejos y lentos que las empresas terminan optando por otros países en lugar de esperar varios meses a que se aprueben sus propuestas y puedan iniciar relaciones. Por último, la inversión en infraestructura resulta un factor clave para los países que buscan reforzar su IED, de tal forma que se consiga que esta sea lo suficientemente eficiente, moderna y atractiva para inversores extranjeros.

Uno de los principales objetivos de la estrategia de marca de un país es el de incrementar sus niveles de exportaciones. Es por esto que la promoción de las exportaciones representa el tercer ámbito que se debe considerar en este análisis. En este sentido, la promoción de exportaciones incluye la necesidad de construir marcas de alta calidad, establecer un posicionamiento efectivo del efecto país de origen a través de una buena gestión de las percepciones de imagen del país, el desarrollo estratégico de los mercados objetivo y altos niveles de innovación. En este sentido, las marcas comerciales representan un punto clave dentro de la estrategia de marca de un país, el cual será abordado en detalle en la segunda parte del presente trabajo.

En cuarto y último lugar nos encontramos con la categoría de atracción del talento. Los dos principales objetivos dentro de la misma son, por un lado, el de atraer trabajadores cualificados, y por otro, el de atraer a estudiantes extranjeros para que realicen sus estudios superiores en el país en cuestión. De esta manera, la atracción de trabajo cualificado dependerá de diversos factores, entre los cuales podemos incluir las regulaciones favorables de visados y residencia, las oportunidades de desarrollo profesional o los niveles de calidad de vida del país. En el caso de potenciales estudiantes extranjeros, la reputación del sistema de educación superior del país representa uno de los principales factores a tener en cuenta, especialmente en el mercado altamente competitivo de los másteres y los MBAs.

Análisis externo

Para obtener una visión completa a cerca del punto de partida del país a la hora de desarrollar su estrategia de marca, el análisis interno debería ir acompañado de un análisis externo que aporte un esquema claro a cerca de los principales competidores y que permita así tener una visión clara del entorno en el que la marca-país tendrá que desenvolverse.

De esta manera, un correcto análisis externo debería, en primer lugar, centrarse en identificar a los competidores del país en cuestión y en determinar sus fortalezas y debilidades, cuáles son sus objetivos y orientación estratégica, sus acciones y estrategias implementadas, así como sus patrones de respuesta ante determinadas situaciones (Jobber, 2004) La identificación de competidores tendrá que ser llevada a cabo para cada una de las áreas en las que el país pretenda competir, siendo estas principalmente aquellas que han sido contempladas previamente para el análisis interno: turismo, IED, promoción de las exportaciones, o atracción del talento. De esta manera, se ha de tener en cuenta que la lista de competidores variará en función del campo que se estudie en cada momento. Así, países competidores en el área del turismo podrían no ser contemplados en otras como la IED, por ejemplo.

En este sentido, el cuadro que se presenta a continuación (Tabla 2) podría ser empleado como herramienta a la hora de estudiar el rango completo de competidores de un país en cada una de las áreas relevantes a la hora de construir su estrategia de marca. Además, puede ser empleado no sólo para el análisis de competidores, sino también como base para el desarrollo de la estrategia.

Tabla 2: Matriz de análisis de competidores de la marca-país (datos hipotéticos)

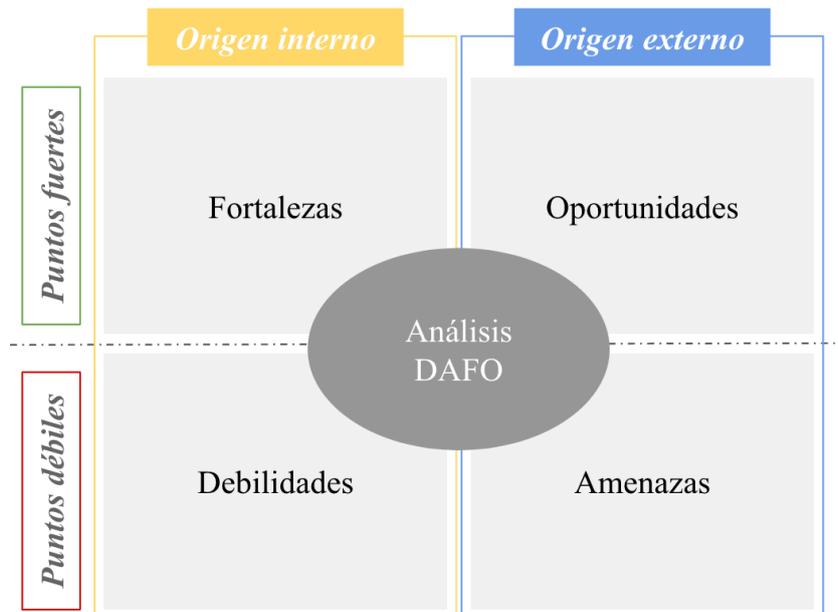
	Fortalezas	Debilidades	Objetivos estratégicos	Estrategias actuales
Turismo				
<i>País A</i>				Campana promoción de actividades en la naturaleza
<i>País B</i>		Distancia de mercados objetivo		
IED				
<i>País C</i>	Infraestructura desarrollada			
<i>País D</i>			Aumento de los flujos en un 7%	
Promoción de exportaciones				
<i>País D</i>				Campana "made in"
<i>País F</i>	Buena reputación "País de origen" en el sector de la alimentación			
Atracción de talento				
<i>País B</i>		Requerimiento de visado		
<i>País G</i>	Buena reputación de universidades			

Fuente: elaboración propia

Una vez obtenida la evaluación completa – tanto interna como externa – del país de estudio, sería conveniente plasmar los resultados obtenidos en la matriz de análisis DAFO (*SWOT analysis* en inglés) (Figura 3), herramienta que tradicionalmente se emplea en el mundo de la empresa con el fin de identificar, por un lado, las características internas, y por otro, la situación externa de una organización. Como ya se ha visto en repetidas ocasiones, a la hora de construir la estrategia de marca de un país, la aplicación de este tipo de herramientas surgidas en el mundo empresarial puede ser muy útil e incluso de

gran conveniencia. Así, al plasmar en una matriz las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas obtenidas en los dos tipos de análisis llevados a cabo, el país podrá contar un esquema que permita detectar en qué cuestiones incidir con la estrategia que se pretende elaborar o modificar, ya sea para potenciarlas o transformarlas en un beneficio para la marca.

Figura 3: Análisis DAFO



Fuente: elaboración propia

2.4.2 Planificación estratégica: dónde queremos estar

Una vez determinado el punto de partida a través del análisis – tanto interno como externo –, es preciso establecer dónde se pretende posicionar la marca del país y, en consecuencia, se debe llevar a cabo un proceso de planificación estratégica, entendida como el “proceso sistemático de gestión que consiste en visualizar y definir un futuro deseado (visión) y traducir esta visión en metas u objetivos ampliamente definidos, así como establecer una secuencia de pasos para alcanzarlos” (Business Dictionary, 2020). De esta manera, a la hora de planificar la estrategia se deberán establecer metas y objetivos que cumplan con los conocidos criterios SMART. Esto es, que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y acotados en el tiempo.

Como es sabido, “pocas organizaciones persiguen un único objetivo; por el contrario, engloban un conjunto de ellos, que normalmente incluye rentabilidad, crecimiento en ventas, aumento de la cuota de mercado, contención de riesgos, innovación, etc.” (Wilson & Gilligan, 2005). Esto mismo ocurre en el caso de los países. Así, estos persiguen múltiples objetivos que deben constituir la base a la hora de elaborar la estrategia de marca.

Una de las herramientas más empleadas en el campo de la planificación estratégica es la matriz de crecimiento de Ansoff (Figura 4), la cual se centra en identificar las potenciales direcciones que la estrategia en cuestión puede adoptar, basadas en las posibles combinaciones entre productos existentes o nuevos y mercados existentes o nuevos (Ansoff, 1988). En el contexto del campo de la marca-país, dicha matriz se presenta de utilidad a la hora de identificar las posibles direcciones estratégicas de entre el amplio rango de actividades que podrían ser adoptadas.

Figura 4: Matriz de crecimiento de Ansoff



Fuente: adaptado de Ansoff (1988)

Una vez definidas las metas y objetivos, alineadas con la dirección – o direcciones – estratégica que se decida adoptar, se deberán determinar las acciones concretas para la consecución de los mismos (de ahí que tengan que ser específicos, alcanzables y realistas), así como establecer las métricas y plazos correspondientes para poder llevar a cabo una evaluación y seguimiento de la estrategia. Esto es lo que en el mundo empresarial tradicionalmente se conoce como *strategic roadmap*, herramienta

fundamental para poder proceder con el siguiente y último paso: la implementación estratégica.

2.4.3 Implementación estratégica: cómo llegamos hasta ahí

Una vez completadas las dos fases previas de análisis y planificación estratégica, se procederá a la implementación de la estrategia definida, siendo esta la última fase, crucial a la hora de garantizar la efectividad del proceso estratégico. En esta etapa final existen diversos retos a los que el país deberá enfrentarse, de entre los cuales podríamos destacar los siguientes: garantizar el control, gestionar el conocimiento, lidiar con el cambio, diseñar las correctas estructuras y procesos y gestionar las relaciones, tanto internas como externas (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005).

Es probablemente en la fase de implementación en la que la marca-país se enfrenta a su mayor desafío, teniendo en cuenta el hecho de que los distintos *stakeholders* de la marca nacional pueden no estructurarse y administrarse tan fácilmente como en el caso de las unidades de negocio de una organización. En este sentido, diversas acciones pueden ser adoptadas en estos casos con el fin de reducir el riesgo y abordar de manera más efectiva las diferentes actuaciones establecidas en el *roadmap*.

Así, nos encontramos con que son muchos los países que establecen instituciones específicas para gestionar sus estrategias de marca. Un ejemplo podría ser el de Suiza, país que ha abordado el desafío de la implementación estratégica mediante el establecimiento de un organismo coordinador, *Presence Switzerland*, que realiza muchas de las funciones de implementación de la estrategia descritas anteriormente, por ejemplo, la gestión del conocimiento, el manejo del cambio y la gestión de las relaciones internas y externas (Pasquier, 2008). Similar es el caso de Islandia, país que creó *Promote Iceland*, una asociación público-privada centrada en estimular el crecimiento económico del país a través del aumento de las exportaciones, la promoción de Islandia como destino turístico, el impulso y promoción de la cultura islandesa en el extranjero o el posicionamiento del país como un lugar atractivo para la inversión extranjera directa.

2.4.4 Evaluación del desempeño

En paralelo con la fase de implementación de la estrategia de una marca-país, resulta preciso monitorizar la efectividad de la misma de manera continua y sistemática. Son varios los tipos de estudios que pueden emplearse a la hora de evaluar el desempeño de una marca, y existen numerosos índices disponibles y que resultan de gran utilidad a la hora de determinar las diferentes facetas del rendimiento de la marca en cuestión. Uno de los más empleados, y que ya se ha mencionado con anterioridad en el presente trabajo, es el *Anholt – GfK Nation Brand Index* (NBI), un *ranking* de carácter analítico publicado trimestralmente.

“También existen otros índices disponibles que, a pesar de no contemplar la dimensión de marca, representan indicadores útiles del desempeño nacional que los países podrían emplear para mejorar las percepciones de la imagen de su país” (Dinnie, 2016). De entre ellos, podemos destacar algunos como es el caso del Índice de Desempeño Ambiental, que mide la calidad de la administración ambiental de las naciones; otro índice es el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, que evalúa la competitividad de una nación en términos de sus instituciones, infraestructura, macroeconomía, salud y educación primaria, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado, preparación tecnológica, sofisticación empresarial e innovación. En el caso de que un país obtuviese una puntuación alta en estos criterios, lo conveniente desde el punto de vista de estrategia de marca sería resaltar y comunicar tal desempeño positivo con el fin de lograr objetivos estratégicos como pueden ser aumentar la IED o promover la atracción de talento.

3. MARCO TEÓRICO: LAS MARCAS COMERCIALES COMO ESTRATEGIA DE MARCA-PAÍS

Tanto las marcas como los productos evocan percepciones que cuentan con el potencial suficiente como para generar un impacto en la imagen de su país de origen, y contribuir así a la reputación del mismo. Podríamos definir la reputación nacional como el juicio colectivo basado en las impresiones asociadas a un amplio rango de factores, en el cual podríamos incluir la política exterior, la tipología de gobierno, la población y su cultura, el turismo, la fortaleza económica o las marcas, productos y exportaciones. Mientras que la gestión de la reputación, dentro de la cual podemos incluir la construcción y gestión de la marca-país, es algo que un país lleva a cabo de manera proactiva, la imagen es algo que simplemente existe en las percepciones de las diversas audiencias. Las personas no buscan activamente, sino que más bien reciben de manera pasiva, información a cerca de los países (Lee *et al*, 2008). De hecho, es probable que los receptores de los mensajes ni si quiera sean capaces de distinguir si sus percepciones a cerca de un país derivan de fuentes gubernamentales oficiales y de una estrategia intencionada de marca, o si más bien han sido adquiridas a partir de cualquier otro tipo de fuente de comunicación.

Es por esto que este tercer capítulo del trabajo se centrará en determinar de qué manera las percepciones positivas de productos o marcas nacionales pueden resultar en una mayor y mejor percepción del país de origen y de su marca nacional, algo que sin duda resulta clave a la hora de valorar el potencial papel que las empresas juegan en la construcción de la imagen de marca y, en definitiva, en la diplomacia pública – entendiendo la misma como “aquella dirigida a la opinión pública, al mundo empresarial y a la sociedad civil en general, que tiene como objetivos la proyección de los valores propios y tomas de posición más allá de las fronteras” (Gobierno de España, 2020) –. Este enfoque difiere de otros estudios previos a cerca de los conceptos de “marca-país” o “país de origen” (*country-of-origin* en inglés). Esto es así ya que, en lugar de centrarse en cómo las percepciones asociadas a un país afectan a las percepciones que el público tiene de las marcas y productos provenientes del mismo, plantea el razonamiento a la inversa: se trata de preguntarse a cerca de cómo la imagen de una marca comercial puede afectar a la percepción del país al cual sus productos pertenecen.

3.1 El mundo empresarial y la diplomacia pública

Las empresas globales y sus marcas son capaces de “tocar” la vida de más personas de las que cualquier representante gubernamental lograría alcanzar (Goodman, 2006). Las grandes corporaciones multinacionales destinan más dinero en comunicación que la mayoría de los gobiernos. Por ejemplo, “el presupuesto de comunicación de Red Bull es ampliamente superior al de Austria, siendo este su país de origen” (White, 2012). En el caso concreto de países más pequeños y en desarrollo, una asociación positiva con una marca globalmente conocida podría jugar un papel muy relevante tanto para su diplomacia pública como para su reputación nacional y, por tanto, para la construcción de su imagen de marca.

De acuerdo con el autor experto en diplomacia J. Wang (2006), la imagen de un país se traduce en el capital político y económico que refleja el posicionamiento del mismo en la esfera internacional, siendo esta una forma de *soft power*. Este concepto, acuñado por J.S. Nye en 1990, se refiere a la capacidad de un país (u otro tipo de actor internacional) para incidir en las acciones o intereses de otros sin hacer uso de la fuerza o la coerción. Más adelante, en el año 2004, el profesor de Harvard experto en Relaciones Internacionales desarrollaría el concepto en profundidad, estableciendo que tal “poder blando” emana de la influencia que es comunicada, de manera intencionada o no, a través de diversas fuentes entre las cuales se incluyen los sistemas educativos, los medios de comunicación, la cultura popular, la ciencia y la tecnología, y las marcas, productos y prácticas comerciales. Los ejemplos abarcan desde exportaciones culturales tales como música o películas hasta productos de consumo populares que se convierten en icónicos y fuertemente asociados a su país de origen.

Son numerosos los estudios que ponen de manifiesto tal apreciación. Un ejemplo es el de Lee *et al* (2008), centrado en el estudio de la reputación de Corea del Sur. Tras diversas y exhaustivas entrevistas, llegaron a la conclusión de que el elevado consumo de determinados productos del país en el extranjero se traducían en una percepción de la imagen de Corea del Sur como “altamente tecnológica” y asociada a la de “economía avanzada”. Por su parte, en otro estudio los autores White *et al* (2011) se ponía de manifiesto que las corporaciones asociadas con los Estados Unidos influyen en las percepciones que el público tiene de dicho país a través de productos, así como a través de la responsabilidad social corporativa y otras prácticas comerciales. Lo que todos estos

estudios vienen a demostrar con sus conclusiones es que las empresas que gozan de una buena reputación o consideración pueden contribuir de manera favorable a la reputación de su país de origen.

3.2 El efecto del país de origen

El término “país de origen” (COO de *country-of-origin*) se refiere al modo en que la reputación de un país genera un impacto en las percepciones asociadas a productos. En otras palabras, hace referencia al efecto que el origen de un producto o servicio produce en las actitudes y comportamiento del consumidor en relación con ese producto o servicio. Existen muchas categorías de productos en las que el COO juega un papel relevante como valor diferencial, siendo el café colombiano, la moda italiana, el whisky escocés, los relojes suizos, la ingeniería alemana o la tecnología japonesa algunos ejemplos de ello. En tales casos, existe una asociación positiva entre el producto y su país de origen, a pesar de que podría existir confusión a la hora de determinar en qué sentido se produce tal intercambio de percepciones positivas.

En la literatura existente a cerca de este concepto, generalmente se entiende que es el lugar de origen el que genera un impacto en las percepciones a cerca de un producto o servicio. No obstante, esto no tiene por qué ser así. Por ejemplo, ¿es la prestigiosa marca Sony la que mejora la imagen nacional de Japón, o es la credibilidad de Japón como país de origen de productos de alta tecnología la que mejora la imagen de la marca Sony?

En el presente apartado, se plantea el concepto desde un enfoque inverso al tradicional. Es decir, en lugar de estudiar cómo la reputación e imagen de un país afecta a las percepciones de marcas o productos, se pretende entender la forma en que la imagen de una marca o producto afecta a la imagen del país, con el fin de determinar así la forma en que las marcas comerciales pueden ser empleadas como una herramienta útil a la hora de construir y/o potenciar la marca de un país.

En la literatura tradicional a cerca de este concepto, se entiende que son las imágenes y creencias asociadas a un país las afectan a la valoración que los consumidores hacen a cerca de productos o marcas comerciales (Han, 1989). Son numerosos los estudios relacionados con el concepto de COO que se han centrado en cómo la imagen y reputación de un país generan un impacto en las percepciones asociadas a los productos

precedentes del mismo, lo cual se traduce en un impacto directo sobre las evaluaciones y comportamientos de compra de los consumidores individuales (Larouche *et al*, 2005).

La mayor parte de los estudios a cerca del país de origen se han englobado bajo el campo del marketing y del comportamiento del consumidor. De hecho, fue Schooler (1965) quien demostró por primera vez en un estudio empírico que la etiqueta “*made-in*” en un producto tenía un impacto directo sobre la aceptación y éxito del mismo. Desde entonces, son numerosos los estudios que han respaldado tal afirmación, y se ha descubierto que variables tanto racionales como emocionales son responsables de establecer un vínculo entre la imagen de un país y la evaluación y aceptación de los productos que provienen del mismo.

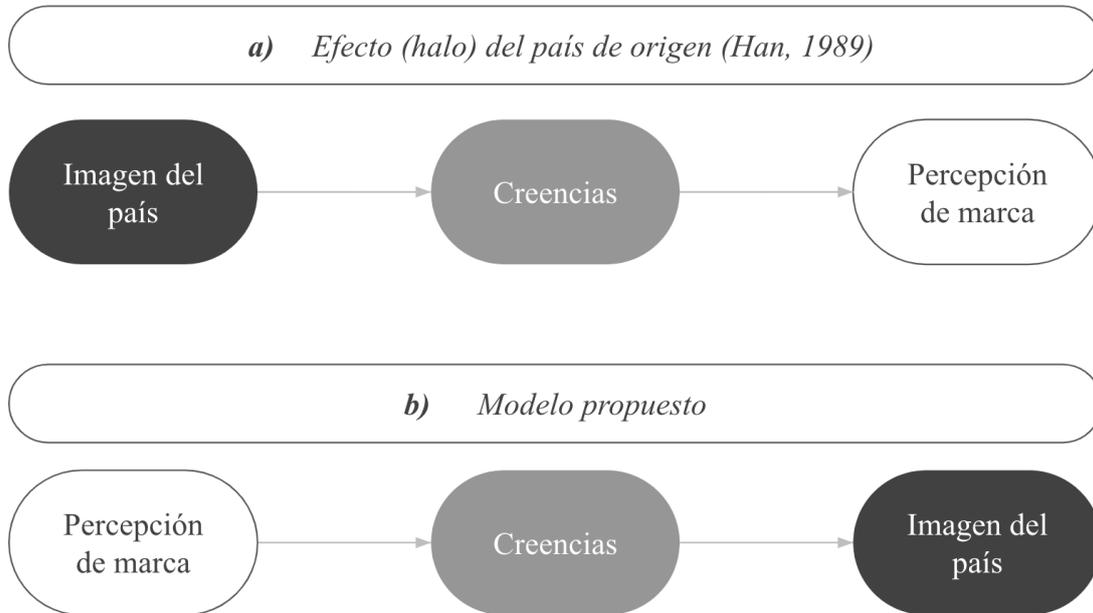
Verlegh y Steenkamp (1999) llevaron a cabo un análisis en el que se tomaron 41 estudios a cerca del COO, en el cual llegaron a la conclusión de que se trata de un concepto complejo que implica razones cognitivas, afectivas y normativas a la hora de asociar productos y países. Así, factores tales como la experiencia personal, la conexión emocional al país de origen, o las percepciones que se tienen a cerca de los trabajadores y la cultura son los que construyen y determinan el efecto país de origen. Llegaron a la conclusión de que el efecto país de origen genera un mayor impacto en la calidad percibida del producto, más que en los comportamientos de compra de los consumidores. También descubrieron en este análisis que el grado de desarrollo económico de un país también guarda estrecha relación con la valoración que los consumidores hacen de los productos, siendo en general los productos de países menos desarrollados los que se percibían de menor calidad.

Así, vemos cómo el elemento común de la mayoría de los estudios existentes sobre el país de origen es que la asociación entre un país y sus productos se basa en un efecto halo; es decir, se basa en que los consumidores construyen sus percepciones a cerca de un producto basándose en la imagen que tienen del país. De esta manera, si la imagen del mismo es positiva, la evaluación hacia los productos y marcas del mismo será del mismo modo positiva.

No obstante, en este caso se tomará el modelo en una dirección opuesta a la tradicional, con el fin de responder a la pregunta clave del presente trabajo para determinar de qué manera la imagen de una marca comercial o la calidad percibida de determinados

productos afectan – o pueden afectar – a la percepción de país de origen. En la Figura 5 se observa la diferencia de conceptualización en ambos enfoques.

Figura 5: Comparativa de enfoques COO



Fuente: elaboración propia

La autora C. White (2012) ya adoptó este enfoque en un estudio basado en una metodología que combina la encuesta y el diseño experimental para analizar el efecto de la asociación de marcas a sus países de origen. El objetivo del estudio consistía en determinar si la percepción positiva de una marca se traduciría en una mejora en la percepción de su país de origen. Para ello, se tomaron como objeto de estudio tres marcas y sus tres respectivos países: Red Bull y Austria, IKEA y Suecia, y Skype y Estonia. La muestra consistió de 488 estudiantes universitarios de Estados Unidos, la cual fue recogida en el año 2011.

El estudio reflejó un efecto positivo en la asociación de las marcas a sus países de origen, un hallazgo que viene a demostrar la validez de este enfoque opuesto al tradicional. Los resultados obtenidos fueron consistentes para todos los países y marcas del estudio, y conllevan algunas implicaciones a cerca de cómo los países deben abordar

estratégicamente las marcas y productos dentro de sus fronteras para poder así gestionar el impacto que estas tienen sobre su imagen de marca-país.

El efecto de las marcas o productos sobre las percepciones del país tiene lugar independientemente de que tal efecto sea intencionado o no, o de si es potenciado por la marca o por el país. Para los tres casos del estudio, nos encontramos con distintas situaciones a este respecto. Por un lado, Estonia sí realiza un esfuerzo estratégico con el fin de asociar su propia marca a Skype, y conseguir así que esta forme parte de su identidad nacional. Por otro lado, en el caso de IKEA, es la propia marca la que busca asociarse de manera intencionada a su país de origen. De hecho, de acuerdo con O. Wätsberg (2009), director del Swedish Institute, sólo la aportación de IKEA a Suecia como país es mayor que la aportación de la suma de todos los esfuerzos por parte del gobierno a este respecto.

El caso de Red Bull y Austria es diferente, pues ninguno de los dos actores parece llevar a cabo esfuerzos concretos para asociarse con el otro. Probablemente esto se deba a que la compañía austríaca no considera que la imagen de Austria suponga algún beneficio para ella, o que trate de construir su imagen como una marca internacional que carece de asociaciones con cualquier otro país. Tal y como Wang (2006) establece, “en su búsqueda de intereses comerciales, las organizaciones evitan naturalmente participar en discursos y actividades consideradas políticas y hacen todo lo posible para mantener su estatus neutral”. Esto sugiere que, con frecuencia, son las compañías internacionales las que tratan de disociarse de sus países de origen, y podría ser el caso de Red Bull con Austria.

No obstante, los resultados del estudio sugieren que la asociación de la compañía con su país de origen podría resultar en un efecto positivo para Austria, de manera similar al efecto positivo que IKEA causa en Suecia. El hecho de que la empresa Red Bull fuese más conocida que Austria como país supone una oportunidad para este último a la hora de aumentar la concienciación del público. Red Bull genera una cobertura mediática de gran alcance en la televisión internacional, así como a través de las redes sociales y otras plataformas como YouTube. La compañía cuenta con unos recursos y capacidad para llegar a más personas que el gobierno austriaco. De esta manera, una asociación estratégica entre Austria y Red Bull podría mejorar la imagen del país y convertirse así en un componente clave para su diplomacia pública. Compañías como Red Bull y Skype podrían ser poderosos diplomáticos para sus respectivos países, como lo es IKEA actualmente para Suecia; sobre todo si tenemos en cuenta que en numerosas ocasiones

son las empresas exitosas las que tienen mayor capacidad de transmitir mensajes a las audiencias, en comparación con la de los gobiernos. Así, “si bien muchos de los mensajes gubernamentales pueden ser percibidos como simple propaganda, los mensajes corporativos pueden resultar más creíbles y efectivos” (White, 2012).

Los productos y las exportaciones de una nación son parte de su *soft power*. Las percepciones de un país se basan en muchos y diversos factores que contribuyen a formar la opinión pública y a construir una imagen sólida y positiva. Una implicación clave en el estudio de C. White (2012) es que los sectores público y privado podrían trabajar juntos para dar forma a la imagen de un país. En otras palabras, las organizaciones que están dispuestas a asociar a propósito sus marcas internacionales con su país de origen podrían mejorar la imagen de su país y, por lo tanto, desempeñar un papel como actores no estatales en el proceso de diplomacia pública. Las empresas cuentan con recursos y amplia experiencia, así como una visión global que es ventajosa para la diplomacia pública, y la construcción de relaciones favorables entre países en el panorama internacional es un interés común tanto para las empresas como para los gobiernos.

Como es evidente, las empresas y grandes organizaciones no pueden participar en todos los aspectos de la diplomacia pública y la gestión de la reputación de un país. Sin embargo, la comunicación empresarial desempeña un papel en la construcción de relaciones, promoviendo la confianza y cultivando una opinión pública positiva, aspectos que sin duda resultan beneficiosos para los esfuerzos de diplomacia pública.

4. CASO DE ESTUDIO: LA MARCA ESPAÑA E INDITEX

Con el fin de profundizar en este enfoque, y tratando de ligar todo ello al concepto de marca-país previamente abordado en el presente trabajo, este último capítulo se centrará en el estudio de la Marca España en base a los conceptos e índices expuestos, así como en un estudio a cerca de cómo las marcas comerciales españolas – con especial atención a Inditex – pueden beneficiar al país como elementos de *soft power* y de diplomacia pública.

Como ya se ha visto, la imagen asociada a un país en la esfera internacional, especialmente desde el punto de vista económico y comercial, guarda una estrecha relación con la reputación y prestigio de sus marcas y empresas. Dicha relación se presenta como una herramienta de gran potencial para aquellos países que sepan reconocerla de manera acertada y potenciarla en su beneficio. En el caso concreto de España, esta relación se presenta como una gran oportunidad, teniendo en cuenta el gran número de empresas y marcas españolas con presencia internacional, de entre las cuales varias destacan por ser líderes en sus sectores. Saber aprovechar tal oportunidad podrá resultar en grandes beneficios no solo para la propia marca e imagen del país, sino también para el resto de marcas y empresas españolas y, en consecuencia, para el conjunto de su sociedad.

En consecuencia, resulta esencial trabajar dos aspectos clave, sin los cuales ello no sería posible. Por un lado, reafirmar y reforzar la importancia de contar con visión global e internacional, reconociendo la necesidad de garantizar la presencia exterior con el fin de asegurar la competitividad y la supervivencia no sólo de las marcas españolas, sino también del país en su conjunto. Por otro lado, establecer una efectiva colaboración público-privada, detectando los intereses de ambas partes – país y empresas – y tratar así de construir una estrategia conjunta que sea capaz de aprovechar las sinergias y que sume a las dos partes interesadas.

De ahí que centrar esfuerzos por fomentar la presencia internacional de las marcas españolas resulte clave y algo que sin duda debe estar encima de la mesa, especialmente teniendo en cuenta el enorme potencial con el que muchas de las empresas españolas cuentan, así como otras muchas que ya se han hecho un nombre fuera de nuestras fronteras, y que sin duda alguna se presentan como las perfectas embajadoras para llevar la imagen y la marca España a su máximo exponente.

Son numerosos los datos que respaldan la enorme presencia de productos y marcas españolas en el exterior, y que nos permiten obtener una mayor comprensión de la oportunidad que ello supone para mejorar su competitividad en el ámbito internacional. De acuerdo con los datos proporcionados por el ICEX – entidad pública empresarial española que busca promover la internacionalización de las empresas españolas –, en el año 2019 el número de exportadores en España creció en un 2,5%, contando con un total de 209.223 exportadores, de los cuales un 25% fueron exportadores regulares (ICEX, 2019). A ello hay que sumar que, en el año 2017, existían un total de 6.322 filiales de empresas españolas – sin contar con aquellas pertenecientes al sector financiero – en el extranjero (INE, 2017). Algunas de las clasificaciones mundiales más importantes dentro del ámbito empresarial también respaldan la relevancia de las multinacionales españolas y su liderazgo indiscutible en la esfera internacional. Por ejemplo, en el primer trimestre del año 2020, son 25 las empresas españolas incluidas en la lista Forbes Global 2000 (Forbes, 2020), ocupando el Banco Santander el puesto número 55. De entre esas 25, son nueve las que aparecen en el ranking del Fortune Global 500 del año 2019 (Figura 6), siendo el Banco Santander la compañía que mejor posición ocupa en ambas clasificaciones. Ambas listas establecen la clasificación en base a los ingresos obtenidos. Sin embargo, si nos centramos en el valor de mercado de las mismas, es Inditex la que mantiene el liderazgo indiscutible con una capitalización bursátil de 79 mil millones de dólares – frente a los 37 mil millones de dólares del Banco Santander – (Forbes, 2020). En comparación con otros países, vemos que el número de empresas españolas sigue quedando a la cola de las 119 chinas, las 124 estadounidenses, las 31 francesas o las 14 suizas.

Figura 6: Empresas españolas en el Fortune Global 500 (2019)

RANKING	NOMBRE	INGRESOS (miles de millones USD)	AÑOS EN EL RANKING	SECTOR
85	Banco Santander	90,5	25	Banca
176	Telefónica	57,5	25	Telecomunicaciones
200	Repsol	53,2	25	Derivados del petróleo
234	BBVA	47,6	25	Banca
272	ACS	43,3	15	Ingeniería y construcción
292	Iberdrola	41,4	15	Energía
406	Inditex	30,7	4	Venta minorista
430	Naturgy Energy Group	29,1	11	Energía
452	Mapfre Group	27,4	12	Seguros

Fuente: adaptado de Fortune Global 500 (Fortune, 2019)

Por otro lado, en términos de marcas, nos encontramos con que son sólo dos las compañías españolas, Inditex y Santander, las que aparecen entre las 100 marcas que constituyen el Best Global Brands 2019 – el conocido *ranking* realizado por Interbrand – ocupando las posiciones 29 y 67 respectivamente (Interbrand, 2019). Si tomamos como referencia otro reconocido índice, esta vez el de Brandz – base de datos administrada por la conocida empresa de marketing Millward Brown –, vemos que Zara es la única marca española que compite en dicho *ranking*, ocupando la posición número 61 (Brandz, 2019).

De esta manera, vemos que España cuenta con una relevante presencia internacional, tanto por número creciente de exportaciones como de empresas con presencia en el extranjero. Además, son varias las empresas que cuentan con un liderazgo indiscutible a nivel global, compitiendo con las empresas más valiosas del mundo en los rankings más reconocidos del ámbito empresarial. No obstante, los datos reflejados por las clasificaciones en términos de marca reflejan que aún queda mucho por hacer, y que los esfuerzos deberían concentrarse por un lado en fomentar el reconocimiento de las marcas españolas y su posicionamiento en el panorama internacional y, por otro, en tratar de diversificar tal posicionamiento y ampliarlo a regiones que están emergiendo y que ofrecen un amplio rango de oportunidades, en lugar de concentrarlo en Europa y

Latinoamérica. Dos cuestiones que sin duda deberían ser abordadas de manera conjunta tanto por España como país y marca, como por las empresas que se sitúan dentro de sus fronteras, fomentando así una mayor presencia y competitividad de los productos españoles en el extranjero, y construyendo así una alianza estratégica en la que ambas partes salgan ganando.

Ejemplo de la necesidad de trabajar en ello es el caso de la industria del aceite de oliva en España. Si bien el país es líder mundial en exportación de aceite, es Italia el país que concentra el mayor reconocimiento en esta industria. Esto es, porque la mayor parte de las exportaciones son enviadas a Italia, donde son envasadas y etiquetadas bajo marcas italianas. De hecho, en el año 2017, de las 900.000 toneladas que se exportaron, 400.000 fueron adquiridas por Italia, poniendo de manifiesto el problema que esto supone en términos de marca, pues se está perdiendo la oportunidad de mejorar la imagen de España, y es Italia quien se beneficia de la calidad del producto español (Maté, 2017). Así, tal y como José Luis Bonet (2013) – presidente del Foro de Marcas Renombradas Españolas – explica, “no se trata sólo de vender más, sino mejor, con más margen, diferenciación y valor añadido”. Es por esto que ofrecer apoyo a aquellas empresas españolas que cuenten con un mayor potencial en términos de crecimiento, innovación y diferenciación será clave con el fin de contribuir de manera positiva a la imagen de los productos y servicios españoles por un lado, y de España como marca y país por el otro.

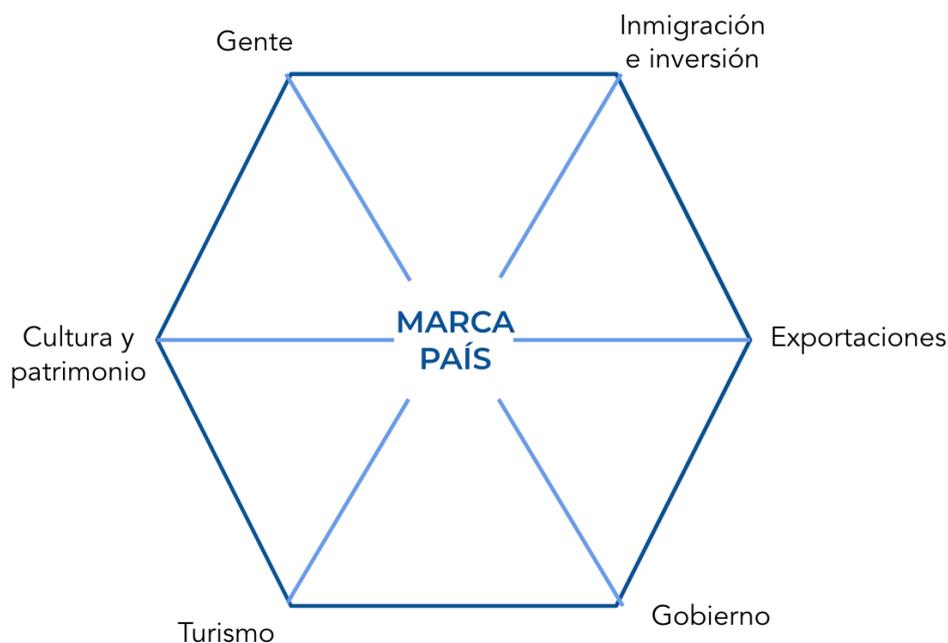
4.2 Las marcas comerciales y la marca país: una relación bidireccional

Como ha sido abordado a lo largo del trabajo, la imagen de un país y la construcción de una estrategia de marca acertada resultan herramientas clave en muy diversos aspectos, siendo en “la dimensión económica y comercial cuando dicha imagen país se convierte en un factor de competitividad de primer orden, que puede afectar positiva o negativamente a la venta de productos y servicios, la captación de inversiones o talento, la atracción de turistas o el acceso a la financiación” (Bonet, 2013). De esta manera, los países que hayan logrado – de manera intencionada o no – construir una imagen favorable obtienen gran variedad de ventajas competitivas frente a otros países, no sólo en términos de percepciones positivas de sus productos y servicios, sino también en otros como la atracción de turismo o de IED. Así, se pone de manifiesto de nuevo la importancia de construir una estrategia efectiva, que en gran medida dependerá de la correcta una

elección de actores involucrados, y que de manera directa o indirecta actuarán como embajadores de la marca, como es el caso de las empresas comerciales.

Podría decirse que la relación entre las marcas comerciales y la marca país es bidireccional. Por un lado, las empresas se benefician de un posicionamiento positivo de la marca e imagen de su país de origen. Por su parte, son las propias empresas las que llevan el nombre de su país al extranjero, siendo así las principales constructoras de la marca-país. Si tomamos como base el Hexágono de Marca-País de Simon Anholt (Figura 7), siendo este uno de los recursos más empleados con el fin de evaluar la marca de un país, podemos observar cómo las marcas (entendidas en la figura como exportaciones) constituyen una de las seis dimensiones contempladas en el mismo, poniendo de manifiesto el relevante papel que juegan para la imagen de marca de un país.

Figura 7: Hexágono de Marca País



Fuente: The Nation Brand Hexagon. (Simon Anholt, 2000)

Esta estrecha relación entre las marcas comerciales y la marca país se pone de manifiesto también en el modelo *Country RepTrak* (Figura 8) desarrollado por el *Reputation Institute*, en el que se adapta el modelo tradicionalmente empleado para medir la reputación de las empresas al caso de los países. En él se identifican tres dimensiones consideradas clave a la hora de determinar la reputación de un país: calidad de vida,

calidad institucional y nivel de desarrollo. Dentro de la última categoría se incluyen como atributos relevantes los productos y servicios de calidad, así como las marcas y empresas nacionales reconocidas. Además, según el *Reputation Institute*, “existe una relación directa entre reputación y creación de valor económico tangible, de forma que un 10% de incremento en reputación implica de media un 11% de incremento en llegadas de turistas y 2% de aumento en inversión extranjera directa” (Bonet, 2013).

Figura 8: Componentes de la reputación de un país. Country RepTrak



Fuente: Country RepTrak. (Reputation Institute, 2019)

Resulta por tanto claro el relevante papel que las marcas comerciales juegan en la imagen y marca de su país de origen, dando lugar así a una relación en la que ambas partes se retroalimentan y obtienen beneficios: mientras que una mayor presencia de marcas y empresas nacionales en el extranjero contribuyen a la construcción de la imagen del país, la imagen y reputación favorables de un país favorecen a las marcas comerciales al actuar como atributo diferenciador, permitiendo así no sólo mejorar los resultados de las marcas

ya internacionalizadas, sino también que otras marcas puedan iniciar sus procesos de expansión global.

Todo ello pone de manifiesto la necesidad de contar con marcas globales que doten a España de una ventaja competitiva frente a los que ya lideran el mercado internacional. Países como Estados Unidos, Japón, Corea del Sur o Alemania cuentan con marcas con enorme presencia internacional, y han sido capaces de vincular las mismas a su propia imagen, presentándose así como países fiables, competitivos, eficaces y a la cabeza en innovación. En este sentido, España todavía permanece a la cola, y no es por la ausencia de capacidad interna, sino por la falta de eficacia a la hora de “venderse” al mundo y darse a conocer como país líder. Economías emergentes como son Brasil o India son claros ejemplos de esfuerzo y construcción de una estrategia efectiva a la hora de posicionarse a sí mismos como países y sus empresas en el panorama mundial. Se abren así enormes oportunidades para España que, si son aprovechadas de manera adecuada, podrán transformarse en enormes beneficios.

La Marca España: situación actual

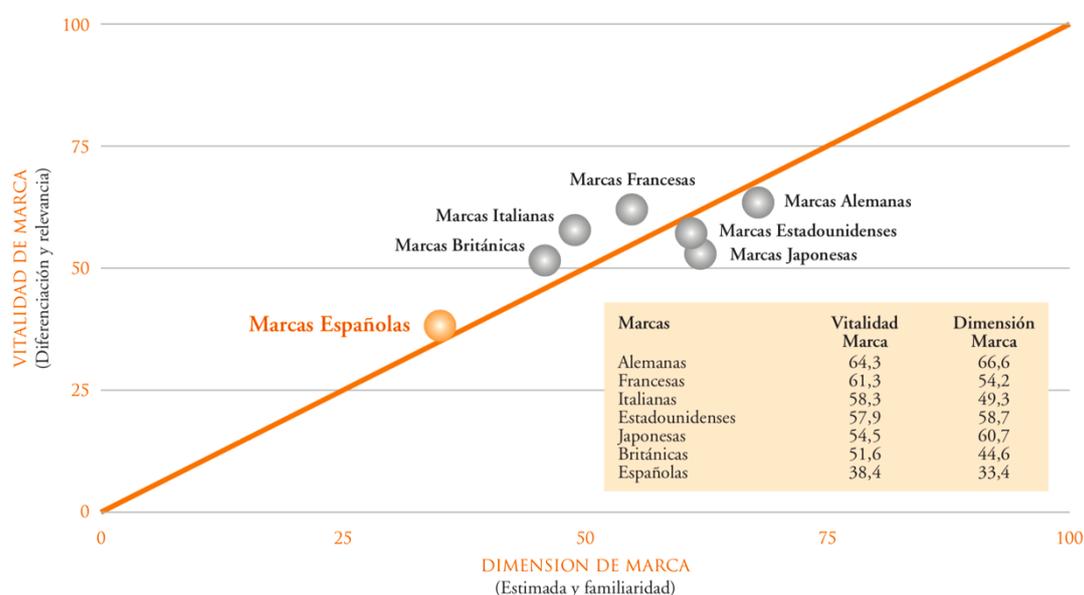
Para entender en qué punto se encuentra en la actualidad la Marca España, resulta importante entender de dónde parte. Como es evidente, la imagen de España y, por tanto, de su marca-país, se ha visto fuertemente influenciada por la trayectoria histórica del país. Así, tal y como J. L. Bonet (2013) explica, se podría decir que la imagen del país ha ido evolucionando a lo largo de seis fases fundamentales: la España imperial, la España romántica, el pesimismo del 98, el franquismo, la transición, la entrada en la Unión Europea y la crisis financiera de 2008.

Son numerosos los estudios que se han hecho a cerca de España y la imagen y reputación que tal país tiene más allá de sus fronteras, de entre los cuales podríamos destacar un elemento común: prácticamente en todos ellos se llega a la conclusión de que sigue existiendo una brecha significativa entre la percepción que otros tienen de España y la realidad. Si bien es cierto que el recorrido y crecimiento que las grandes empresas españolas han experimentado en los últimos años es de valorar, más allá de las fronteras del país la imagen que se tiene de las mismas dista mucho de la realidad. “Las empresas españolas se encuentran lejos de ser reconocidas en el mercado mundial” (Guillén, 2005). De hecho, tal y como el autor W. Chislett (2008) explica, “en ningún otro país existe una mayor distancia entre la percepción internacional del país y de sus empresas, y su realidad

empresarial y socioeconómica”. Señala también que “España todavía es considerado un país de fiesta y siesta”, haciendo alusión a la fama que, por desgracia, el país lleva arrastrando desde hace años y que, si bien puede suponer cierto beneficio en términos de turismo, sin duda alguna se presenta como un obstáculo a la hora de potenciar la competitividad del país y la imagen del mismo como serio y eficaz. Y es precisamente ahí donde reside el principal problema. España es vista principalmente como un lugar de vacaciones, asociado a la diversión y el turismo, pero no como el país avanzado e innovador que debería ser. En consecuencia, y en contra de lo que sería beneficioso para la Marca España, son muchas las empresas que tratan de desvincularse de su país de origen, con el fin de evitar cualquier vinculación a esa imagen poco beneficiosa.

Vemos así que España lleva tiempo arrastrando un déficit en su imagen en relación a la valoración y opinión extranjera de sus marcas y productos. De hecho, en un estudio publicado en el año 2009 por Young & Rubicam y el Foro de Marcas Renombradas Españolas (Figura 9), se pone de manifiesto cómo las marcas españolas son percibidas en cuanto a dos variables: vitalidad de marca (en cuanto a diferenciación y relevancia) y dimensión de marca (referida a la dimensión estimada y su familiaridad).

Figura 9: Fortalezas de las marcas según su país de origen (2009)



Fuente: Young & Rubicam y Foro de Marcas Renombradas Españolas (2009)

Tal y como se observa en la figura, las marcas españolas ocupan una posición menos favorable en comparación con los otros 6 países que se contemplan en el estudio, siendo estos Italia, Japón, Alemania, Francia, Estados Unidos y Reino Unido. Así, vemos que en

el año 2009, las empresas españolas no destacaban por su diferenciación ni su relevancia en la esfera global, así como tampoco contaban con un gran reconocimiento en el extranjero ni una gran dimensión estimada. Durante los años siguientes a la crisis financiera de 2008, la imagen de España fue testigo de una relevante caída en su reputación y percepción, generándose así una sensación de desconfianza y pérdida de credibilidad que, lejos de mejorar la situación económica del país, sólo la agravó.

No obstante, en los últimos años la situación ha ido mejorando, y el posicionamiento de la Marca España, así como su reputación y la confianza que genera ha ido subiendo posiciones; algo que se pone de manifiesto en diversos índices presentados a continuación.

1) FutureBrand Country Index 2019

En primer lugar nos encontramos con el *Country Index* desarrollado por la consultora FutureBrand de manera anual. Constituye uno de los índices más empleados a nivel global a la hora de determinar el poder de la marca de un país. Así, se trata de un análisis estadístico que pone de manifiesto que “la reputación de una marca puede definirse, medirse y, lo que es probablemente más relevante, gestionarse centrándose en las palancas clave incluidas en este análisis” (FutureBrand, 2019).

Este índice toma los 75 países con mayor PIB de acuerdo con el Banco Mundial, y los clasifica en función de seis factores considerados principales, que a su vez se agrupan en dos grandes categorías: por un lado, los sistemas de valores, la calidad de vida y el potencial de negocio, agrupados dentro de la dimensión de “Propósito”; por otro, el patrimonio y la cultura, el turismo, y el *made in* (productos y servicios), los cuales se incluyen dentro de la dimensión de “Experiencia”.

En este ranking, Japón, Noruega y Suiza ocupan las tres primeras posiciones. Por su parte, tal y como se muestra en la Figura 10, España ocupa el puesto número 23, manteniendo su posición en el ranking desde el año 2014.

Figura 10: FutureBrand Country Index 2019

Global Top 75

Ranking		País	Ranking Banco Mundial		Región
2019	Variación desde 2014		2019	2019	
21	+1	 Bélgica	24	2019	Europa
22	+4	 Israel	31	2019	Oriente Medio
23	=	 España	14	2019	Europa
24	-	 Hong Kong, China	33	2019	Asia Pacífico
25	+2	 Portugal	46	2019	Europa
26	-2	 Catar	54	2019	Oriente Medio

Fuente: FutureBrand Country Index 2019 (FutureBrand, 2019)

2) Nation Brands 2019, Brand Finance

No obstante, en términos de valor financiero, podría afirmarse que la Marca España se presenta como una de las más valiosas del mundo. Al menos eso es lo que la consultora *Brand Finance* afirma en el informe *Nation Brands 2019*, donde se sitúa a España en el puesto número 11, estimando su valor en aproximadamente 2 mil millones de dólares americanos (Figura 11). En este caso, la clasificación de los países se realiza en base a unas variables diferentes. De ahí que los resultados obtenidos en este *ranking* difieran en gran medida con respecto a los reflejados el *FutureBrand Country Index*.

Figura 11: FutureBrand Country Index 2019

2019 Rank	2018 Rank		Nation Brand	Region
1	1	←	United States	North America
2	2	←	China	Asia
3	3	←	Germany	Europe
4	5	↑	Japan	Asia
5	4	↓	United Kingdom	Europe
6	6	←	France	Europe
7	9	↑	India	Asia
8	7	↓	Canada	North America
9	10	↑	South Korea	Asia
10	8	↓	Italy	Europe
11	12	↑	Spain	Europe
12	11	↓	Australia	Oceania
13	13	←	Netherlands	Europe
14	18	↑	Russia	Europe
15	16	↑	Indonesia	Asia
16	15	↓	Switzerland	Europe

Fuente: Nation Brands 2019 (Brand Finance, 2019)

En este caso, el índice opta por clasificar las marcas de los 100 países líderes en términos de PIB en función de su valor estimado en dólares. Para llegar a dicha cifra, se parte de una primera valoración de la fortaleza de la marca, la cual se realiza a partir de tres pilares fundamentales: productos y servicios, sociedad e inversiones y talento, y más adelante se elabora una estimación de los ingresos derivados de la marca-país, los cuales se ajustan en función de una tasa de *royalty* calculada para cada país, y finalmente son descontados hasta obtener el valor actual neto de cada una de ellas.

3) Anholt – GfK Nation Brand Index 2016

Como ya se ha expuesto, este índice desarrollado por Simon Anholt en colaboración con la consultora GfK es uno de los más representativos y empleados a la hora de valorar y comparar las marcas-país. Como se ha mostrado en la Figura 7, este índice mide las percepciones globales de cada país en función de seis grandes dimensiones.

Figura 12: Anholt – GfK Nation Brand Index 2016



Fuente: Anholt – GfK Nation Brand Index (GfK, 2016)

A pesar de no contar con datos disponibles para los últimos años, si están publicados los resultados del año 2016 (Figura 12), en el cual España ocupaba el puesto número 11 de entre un total de 50 países , por delante de Holanda y detrás de Suecia. A partir de los datos obtenidos, podemos clasificar la Marca España en función de cada una de las categorías contempladas con el fin de determinar su posición dentro del Hexágono de Marca-País de Anholt. Tal y como se observa en la figura, la Marca España claramente destaca en tres categorías, siendo estas la del turismo, la cultura y el patrimonio, y la gente.

Figura 13 La Marca España según el Hexágono de Marca País

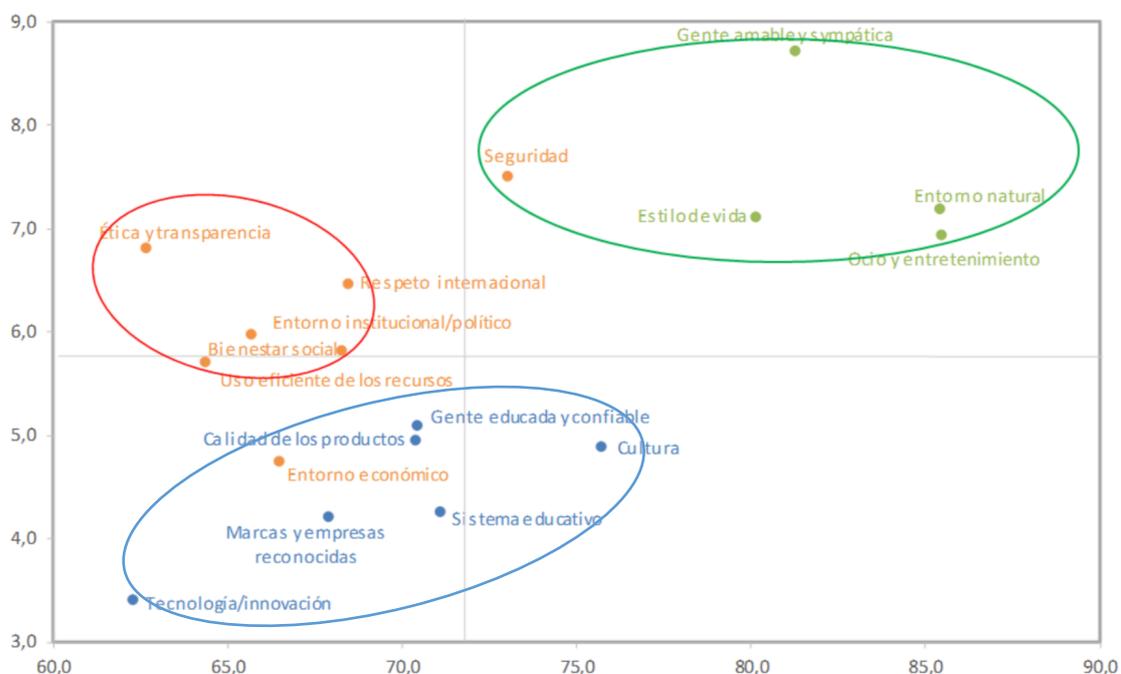


Fuente: adaptado de Anholt – GfK Nation Brand Index (GfK, 2016)

4) Country RepTrak, Reputation Institute

En términos de reputación, cuestión que se aborda en el ya mencionado *Country RepTrak* del *Reputation Institute*, España se posiciona en el puesto número 12 de entre los 55 países considerados para esta clasificación. Como ya se ha expuesto con anterioridad, la reputación de cada uno de los países es establecida en base a tres variables: calidad de vida, calidad institucional y nivel de desarrollo. En ese sentido, el estudio lleva un exhaustivo análisis en el que se reflejan algunos datos que, sin duda alguna, requieren de especial atención a la hora de abordar la estrategia de la Marca España.

Figura 14: Fortalezas y debilidades de España



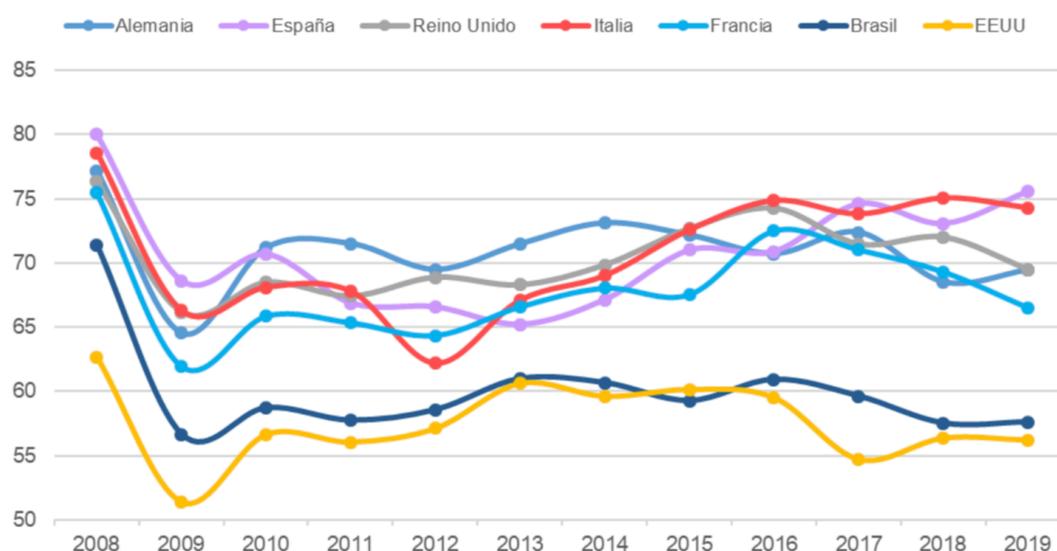
Fuente: Country RepTrak 2019 (Reputation Institute, 2019)

Como se observa en la Figura 13, las tres dimensiones contempladas en este análisis quedan claramente definidas y diferenciadas. Vemos así como, en general, España cuenta con una excelente reputación en términos de calidad de vida, y en lo que a cuestiones más *soft* se refieren. Sin embargo, en términos de nivel de desarrollo y de calidad institucional, las puntuaciones son más débiles, siendo la categoría de tecnología e innovación la más desfavorable. No obstante, estos resultados lejos de verse como un fracaso o problema han de verse como posibles puntos en los que centrar la estrategia de marca, lo cual sin

duda abriría nuevas y grandes oportunidades al país. Si nos centramos en el ámbito de “marcas y empresas reconocidas”, encontramos también una baja puntuación. De ahí que sea importante reafirmarse en la importancia de establecer alianzas estratégicas y bidireccionales con el entramado empresarial español para mejorar así no sólo la reputación del país, sino también la Marca España en su conjunto.

No obstante, es importante también tener en cuenta la evolución positiva que el país ha tenido en los últimos años. Como se puede observar en la Figura 14, la reputación de España ha seguido una tendencia creciente desde que se viese gravemente afectada por la crisis en el año 2008, a diferencia de otros países que han seguido una trayectoria más irregular.

Figura 15: Evolución de la reputación de las principales potencias (2008-2019)



Fuente: Country RepTrak 2019 (Reputation Institute, 2019)

Además, a partir de otros datos arrojados en el estudio se llega a la conclusión de que poco a poco la imagen reputacional del país va convergiendo con la situación real del mismo, mostrando así claros avances con respecto a la enorme brecha existente durante los años claramente marcados por la crisis y la pérdida de confianza en el país. En ese sentido, los indicadores muestran que desde que el país empezase a mostrar cierta recuperación en el año 2015, su reputación ha ido remontando tanto a nivel interno como externo.

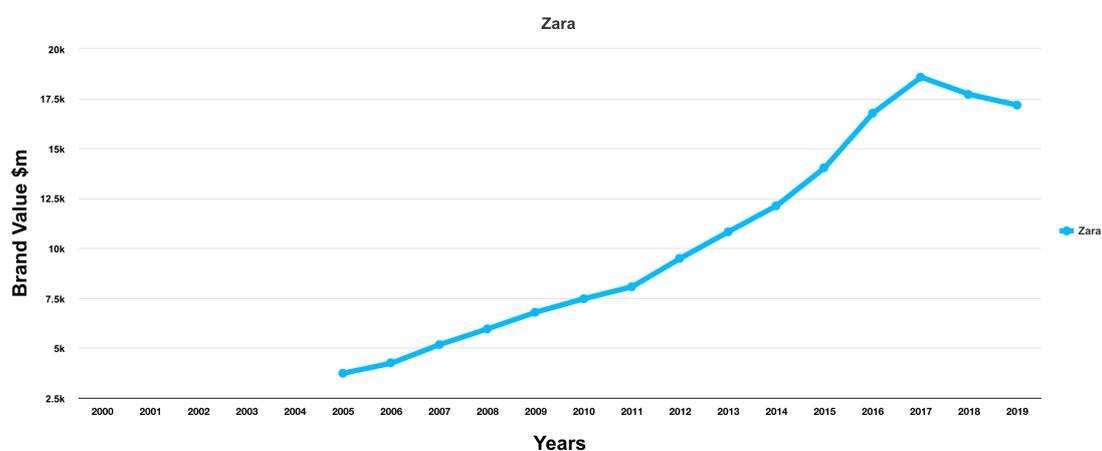
Inditex: una empresa de reconocido prestigio

Una vez determinado el posicionamiento de la Marca España en la esfera internacional, así como expuestas sus principales fortalezas y debilidades, se ha procedido a realizar un estudio de campo con el fin de determinar hasta qué punto la empresa Inditex, y en concreto Zara (principal marca del grupo), puede beneficiar a la Marca España, en línea con lo expuesto en el anterior capítulo del presente trabajo.

Como es sabido, el Grupo Inditex es un claro ejemplo de empresa de éxito no sólo para España, sino para el mundo en general. Desde que fuese fundada en el año 1985, la empresa no ha dejado de crecer hasta convertirse en una de las compañías de distribución más importantes y grandes de la industria textil.

Con presencia en 140 países diferentes, podría decirse que se trata de una de las compañías españolas más exitosas y conocidas más allá de nuestras fronteras. De hecho, y tal y como se ha mencionado con anterioridad, Zara es la única marca española que aparece en los dos principales *rankings* de marcas a nivel global.

Figura 16: Evolución del valor de marca de Zara (2005 – 2019)



Fuente: Best Global Brands 2019 (Interbrand, 2019).

De acuerdo con el Best Global Brands 2019 de InterBrand, Zara ocupa la posición número 29 de este *ranking*, por delante de su competidora H&M y por detrás de la reconocida marca de lujo Hermès. Según los datos arrojados en esta clasificación, la marca está valorada en 17 mil millones de dólares. De esta se destacan tres factores principales: por un lado, como factor interno se menciona su adaptabilidad (*responsiveness* en inglés), y por otro, como factores externos son su presencia y su relevancia los factores que

sobresalen. Además, como se puede observar en la Figura 15, el valor de la marca ha aumentado significativamente desde que en el año 2005 entrara en este *ranking*.

Resultados del análisis

Teniendo en cuenta la gran presencia internacional del Grupo, así como su favorable posicionamiento en el exterior, se ha procedido a realizar una encuesta (a través de *Google Forms*) a un total de 250 personas extranjeras de entre 20 y 50 años, a las que se les han planteado seis preguntas, con las cuales se pretende poder determinar si existe correlación positiva entre la percepción que los consumidores no españoles tienen de la Marca España y del Grupo Inditex.

Pregunta 1: ¿Conoces el Grupo Inditex (Zara)? Sí / No

Pregunta 2: ¿Has comprado alguna vez en Inditex (Zara)? Sí / No

Pregunta 3: De 1 a 10, ¿qué valoración crees que el Grupo Inditex merece de acuerdo a tu propia percepción de la marca?

Pregunta 4: Basándote en tu experiencia de compra o de conocimiento de Inditex (Zara), ¿comprarías en otras empresas españolas? Sí / No

Pregunta 5: ¿Conoces España? Sí / No

Pregunta 6: ¿Has visitado alguna vez España? Sí / No

Pregunta 7: de 1 a 10, ¿qué valoración crees que España merece de acuerdo a tu propia percepción?

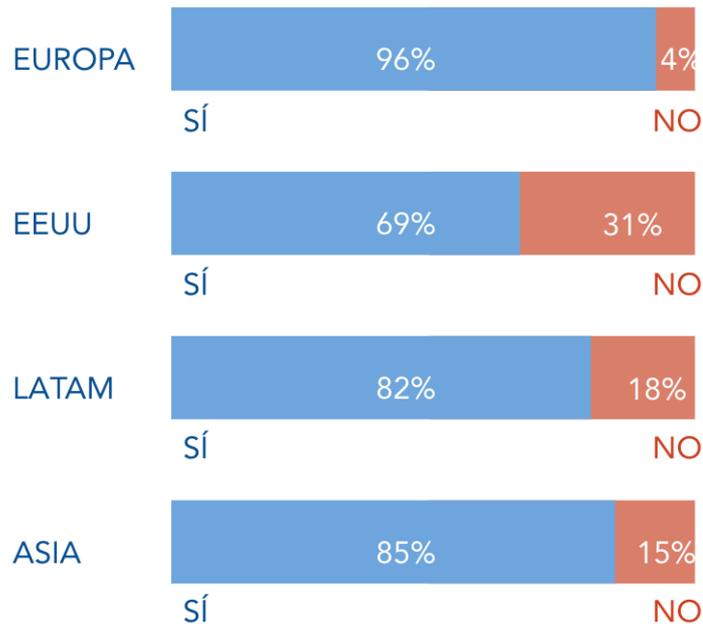
De un total de 250 personas, más de la mitad (65%) eran europeos, frente a un 12% de estadounidenses, un 15% de latinoamericanos, y un 8% de asiáticos.

A continuación, se muestran algunos de los hallazgos más relevantes del análisis, seguidos de algunos comentarios.

Pregunta 1: ¿Conoces el Grupo Inditex (Zara)?

Como se observa, en todos los casos más de la mitad de los encuestados conocen el Grupo Inditex – o Zara en su defecto –, poniendo esto de manifiesto la ya mencionada relevancia de la empresa. Como era de esperar, es en Europa donde existe un mayor conocimiento a cerca de la marca (96%), frente al dato de Estados Unidos, donde el conocimiento de la misma es menor (69%).

Pregunta 1: ¿Conoces el grupo Inditex (Zara)?

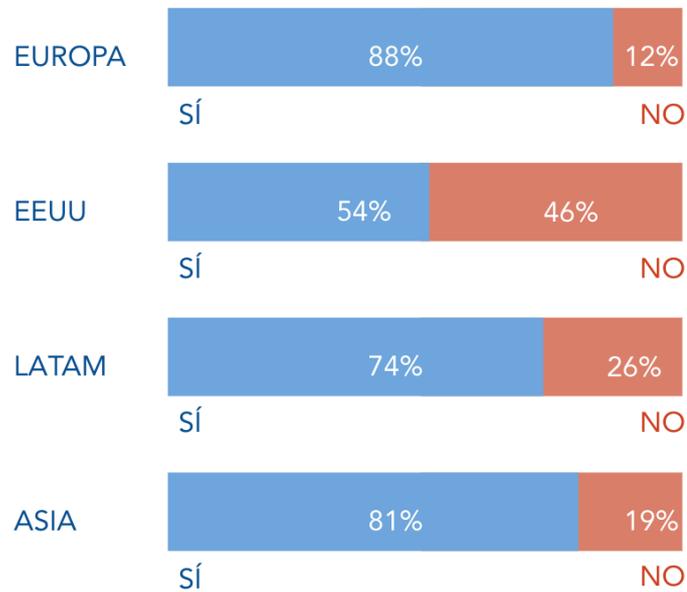


Fuente: elaboración propia

Pregunta 2: ¿Has comprado alguna vez en Inditex (Zara)?

En este caso, también se da que en todos los casos más de la mitad de los encuestados que conocen Inditex han comprado alguna vez alguno de sus productos. Europa y Asia se posicionan con porcentajes más altos, por encima de EEUU y Latinoamérica, lo cual pone de manifiesto el éxito de la empresa especialmente en la región asiática.

Pregunta 2: ¿Has comprado alguna vez en Inditex (Zara)?



Fuente: elaboración propia

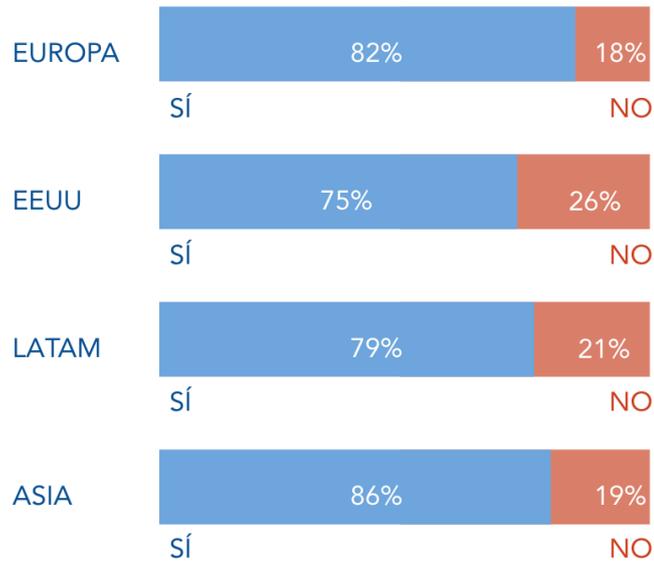
Pregunta 3: De 1 a 10, ¿qué valoración crees que el Grupo Inditex merece de acuerdo a tu propia percepción de la marca?

Los datos son presentados en contraste con los de la pregunta 7.

Pregunta 4: Basándote en tu experiencia de compra o de conocimiento de Inditex (Zara), ¿comprarías en otras empresas españolas?

Tal y como se ve reflejado, la gran parte de las personas encuestadas compraría estaría dispuesto a adquirir otros productos o servicios españoles, a raíz de su experiencia con el Grupo Inditex. En este caso, son los asiáticos los que parecen presentar una mayor predisposición a hacerlo, con un porcentaje del 86%. Por su parte, son los estadounidenses los que

Pregunta 4: Basándote en tu experiencia, ¿comprarías en otras empresas españolas?

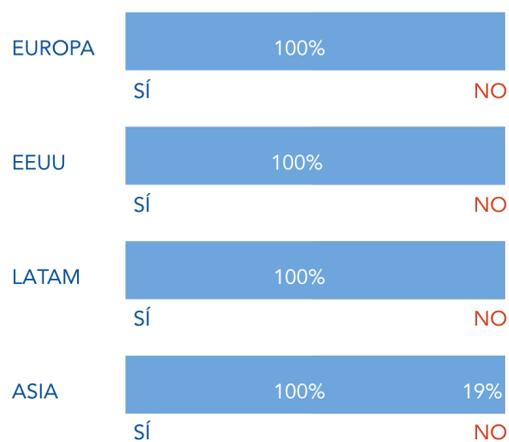


Fuente: elaboración propia

Pregunta 5: ¿Conoces España?

Como muestran los datos, todos los encuestados conocían el país.

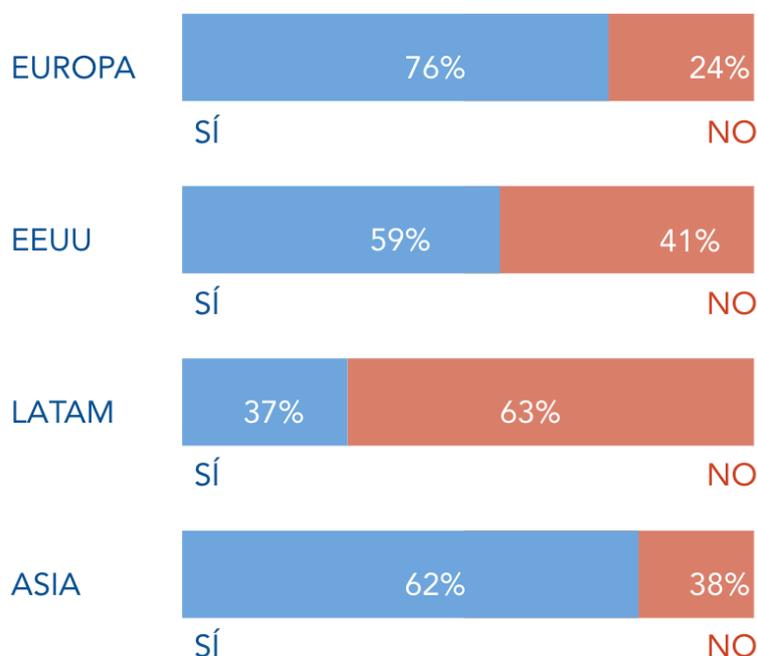
Pregunta 5: ¿Conoces España?



Fuente: elaboración propia

Pregunta 6: ¿Has visitado alguna vez España?

Pregunta 6: ¿Has visitado alguna vez españa?



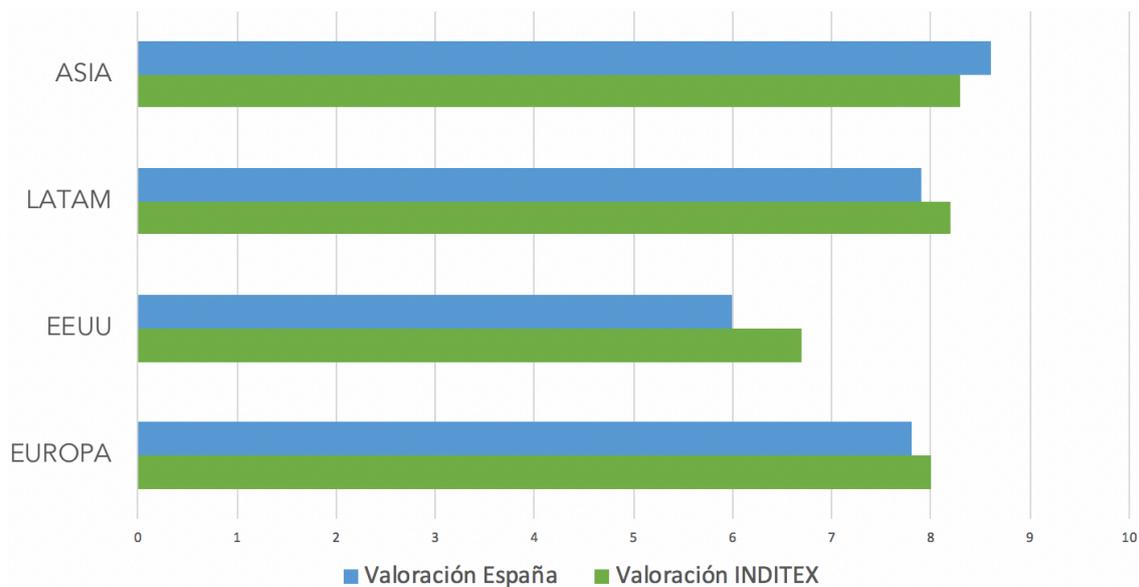
Fuente: elaboración propia

Pregunta 7: del 1 al 10, ¿qué valoración crees que España merece de acuerdo a tu propia percepción?

Por último, en esta última figura se muestran los datos comparados entre la valoración que los entrevistados hacen del Grupo Inditex (Pregunta 3), y la que hacen de España.

Tal y como se observa, en general ambas valoraciones para todas las regiones son muy positivas, cercanas al 8 en la mayoría de los casos. También se observa que, para todos los casos, existe una cierta relación entre los datos para la empresa y el país, pues mantienen unas cifras muy cercanas. Esto podría llevarnos a pensar que, efectivamente, la relación entre una marca-país y sus empresas comerciales se basa en un intercambio recíproco, en el que las partes se benefician la una de la otra.

Preguntas 3 y 7: valoración de Inditex y España en base a percepciones



Fuente: elaboración propia

5. CONCLUSIONES

Cuando pensamos en marcas, nuestras mentes suelen ir a compañías que vemos en la televisión, en supermercados o centros comerciales. Sin embargo, los países en los que vivimos, a los que visitamos y sobre los que oímos hablar también son marcas. Como marcas, los países generan actitudes y percepciones distintas, y son precisamente estas actitudes y percepciones las que deberían establecerse en el centro a la hora de construir estrategias efectivas. La marca de un país es importante por la misma razón que una marca corporativa es importante. Tener una marca sólida que las personas vean positivamente aumenta la probabilidad de que los consumidores compren de esa marca.

Como se ha abordado a lo largo del presente trabajo, la marca-país se presenta como una herramienta clave a la hora de elaborar una ventaja competitiva en un mundo que, como sabemos, está cada vez más globalizado. No se trata únicamente de atraer turistas, como en muchas ocasiones se puede llegar a pensar, sino que una buena marca nacional puede tener una enorme repercusión en muy diversos ámbitos como es la atracción de la IED o del talento. Ámbitos que favorecen no sólo al posicionamiento del país en la esfera internacional, sino también a sus intereses a nivel interno, al crecimiento de la sociedad y la economía en su conjunto. Así, la marca de un país puede tener grandes impactos en su PIB y el crecimiento económico. Desarrollar y aumentar la reputación de un país a escala mundial es una parte importante de la gestión de un país, así como desarrollar y

mantener una marca corporativa positiva fuerte es una parte importante de la gestión de una empresa. Una buena marca de país puede significar una gran prosperidad para sus ciudadanos y su futuro.

En línea con esto, las marcas comerciales se presentan como actores clave a la hora de articular una estrategia de marca por parte de un país. Aquellas que gozan de liderazgo y prestigio internacional abren un amplio abanico de posibilidades a los países, y aprovecharlas está en su mano.

En el caso concreto de España, esta apreciación resulta de gran relevancia, teniendo en cuenta el enorme potencial de algunas de sus empresas nacionales tales como el Banco Santander o Inditex, las cuales pueden actuar como grandes embajadoras de la marca-país. Como se ha visto, poco a poco la Marca España ha ido reduciendo la brecha entre la percepción del país y su realidad, pero resultará clave saber aprovechar el liderazgo de sus empresas, así como potenciar la internacionalización de otras, a la hora de corregir por completo tal desfase.

Los datos obtenidos en la encuesta llevada a cabo ponen de manifiesto la estrecha relación entre las percepciones de una marca comercial y su país de origen, y es labor de ambas partes trabajar en ello y contribuir a que la imagen de ambas se siga viendo favorecida. Se abren así oportunidades para establecer alianzas y colaboraciones público-privadas que permitan aprovechar las sinergias que de ellas surjan, elevando así tanto la Marca España como sus empresas a su máximo exponente.

Tal y como J. L. Bonet (2013) afirma, “la batalla de la competitividad global se basa en la construcción y desarrollo de un número cada vez más amplio y potente de marcas que permitan identificar y diferenciar los productos y servicios de las empresas y fidelizar a los clientes, consumidores y usuarios finales de los mismos”. Es por esto que resulta clave que un país, como es el caso de España, apoye a sus empresas en este proceso de internacionalización para resolver los problemas y déficits del mismo sean solventados, suponiendo esto un beneficio para todas las partes.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. US: The Free Press.
- ABES. (2018). *Brazilian Software Market: scenario and trends*. ABES.
- Ansoff, H. (1988). *Corporate Strategy*. UK: Penguin.
- Bonet, J. L. (2013). Las marcas comerciales como embajadoras de la marca país. *Foro de Marcas Renombradas Españolas*.
- Brandz. (2019). *Brandz Global Top 100 Most Valuable Brands*. Obtenido de Brandz TM: <https://www.brandz.com/brands>
- Burnett, J., & Moriarty, S. (1998). *Introduction to Marketing Communications: An Integrated Approach*. US: Prentice Hall.
- Business Dictionary. (2020). *Strategic Planning Definition*. Obtenido de Business Dictionary: <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-planning.html>
- Chislett, W. (2008). *Image and Reality: Contemporary Spain*. Madrid: Real Instituto Elcano.
- Davenport, D. (2019). *What is Integrated Marketing Communications (IMC)?* Obtenido de Purdue University: <https://online.purdue.edu/blog/communication/what-is-integrated-marketing-communication-imc>
- de Chernatony, L., & McDonald, M. (2003). *Creating Powerful Brands, 3rd edn*. UK: Butterworth-Heinemann.
- Dinnie, K. (2016). *Nation Branding - concepts, issues, practice (2nd edition)*. Londres y Nueva York: Routledge.
- Dinnie, K., & Fola, M. (2009). Branding Cyprus – A Stakeholder Identification Perspective. *7th International Conference on Marketing*. Atenas: ATINER.
- Doyle, P. (1992). *The Marketing Book (2nd edition)*. Butterworth-Heinemann.
- Farquhar, P. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 1-11.
- Favre, P. (2008). The New France – Breaking Through the Perception Barrier. En K. Dinnie, *Nation Branding - Concepts, Issues, Practice, 1st Edn* (págs. 239-242). Londres: Butterworth-Heinemann.
- Fetscherin, M. (2010). The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index. *International Marketing Review*, 466-479.
- Forbes. (junio de 2020). *Forbes Global 2000*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/global2000/#780c19b9335d>

- Fortune. (2019). *Fortune Global 500*. Obtenido de Forbes: <https://fortune.com/global500/2019/search/?hqcountry=Spain>
- FutureBrand. (2019). *FutureBrand Country Index 2019*. FutureBrand.
- Gertner, D. (2011). A (tentative) meta-analysis of the “place marketing” and “place branding” literature. *Journal of Brand Management*, 19 (2), 112-131.
- Gertner, D. (2016). Place marketing, place branding and nation branding: from practice to theory? En K. Dinnie, *Nation Branding - Concepts, Issues, Practice, 2nd edn* (págs. 17-18). London and New York: Routledge.
- GfK. (2016). *Anholt - GfK Nation Brand Index*. GfK.
- Gobierno de España. (2020). *Diplomacia pública*. Obtenido de Ministerio de Asuntos Exteriores, Cooperación y Unión Europea: <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/DiplomaciasigloXXI/Paginas/Diplomaciapublica.aspx>
- González, M. (23 de marzo de 2016). *Generación de experiencias y touch points: el ciclo de vida del cliente*. Obtenido de We Are Marketing: <https://www.wearemarketing.com/es/blog/generacion-de-experiencias-y-touch-points-el-ciclo-de-vida-del-cliente.html>
- Goodman, M. (2006). The role of business in public diplomacy. *Journal of Business Strategy* 27 (2), 5-7.
- Grant, J. (2006). *The Brand Innovation Manifesto*. UK: John Wiley & Sons.
- Guillén, M. (2005). *The Rise of Spanish Multinationals*. Cambridge University Press.
- Hallberg, G. (2004). Is your loyalty programme really building loyalty? Why increasing emotional attachment, not just repeat buying, is key to maximising programme success. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 231-241.
- Han, C. (1989). Country image: Halo or summary construct? *Journal of Marketing Research* 26, 222-229.
- Holt, D. B. (2004). *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*. US: Harvard Business School Press.
- ICEX. (2019). *Exportación española de bienes*. Obtenido de ICEX España Exportación e Inversiones: <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/en-cifras/index.html#>

- INE. (2017). *Filiales de empresas españolas en el exterior. Año 2017*. Obtenido de INE: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736162975&menu=ultiDatos&idp=1254735576550
- Interbrand. (2019). *Best Global Brands 2019*. Obtenido de Interbrand: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/#?filter=Spain>
- Interbrand. (enero de 2020). *Methodology*. Obtenido de Interbrand: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/methodology/>
- Jacobsen, B. (2012). Place brand equity: A model for establishing the effectiveness of place brands. *Journal of Place Management and Development*, 253-271.
- Jobber, D. (2004). *Principles and Practice of Marketing. 4th Edition*. Londres: McGraw-Hill International.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 7th edn*. UK: FT Prentice Hall.
- Jones, R. (2005). Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity. *Journal of Brand Management*, 10-32.
- Kapferer, J. N. (2004). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. UK: Kogan Page.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 2nd edn*. US: Pentice Hall.
- Larouche, M., Papdopoulos, N., Heslop, L., & Mourali, M. (2005). The influence of country image structure on consumer evaluations of foreign products. *International Marketing Review* 22 (1).
- Lee, S., Toth, E., & Shin, H. (2008). Cognitive categorization and routes of national reputation formation: US opinion leaders' view on South Korea. *Place Branding and Pubic Diplomacy* 4(4), 272-286.
- Lynch, J., & de Chernatony, L. (2004). The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *Journal of Brand Management*, 403-419.
- Macrae, C., Parkinson, S., & Sheerman, J. (1995). Managing marketing's DNA: The role of branding. *Irish Marketing Review*, 13-20.
- Maté, V. (12 de junio de 2017). *Italia compra más aceite de oliva español que nunca*. Obtenido de El País: https://elpais.com/economia/2017/06/11/actualidad/1497194036_141158.html

- Maynadier, B. (2009). *Marque de ville, étude des modalités sémiotiques de génération d'une marque par une ville*. Toulouse: Université de Toulouse I.
- Naipul, S., Wang, Y., & Okumus, F. (2009). Regional destination marketing: A collaborative approach. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 462-481.
- Nye, J. (2004). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. Cambridge: Public Affairs.
- Palsdottir, I. H. (2008). The Case of "Iceland Naturally" – Establishing an Umbrella Brand to Increase Country Image Impact and Coherence. En K. Dinnie, *Nation Branding – Concepts, Issues, Practice, 1st edn* (págs. 183-186). Londres: Butterworth-Heinemann.
- Pappu, R., Quester, P. G., & Cooksey, R. W. (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement – empirical evidence. *Journal of Product and Brand Management*, 143-154.
- Pasquier, M. (2008). The Image of Switzerland: Between Clichés and Realities. En K. Dinnie, *Nation Branding - Concepts, Issues, Practice, 1st edn* (págs. 79-84). Londres: Butterworth-Heinemann.
- Pike, S., Bianchi, C., Kerr, G., & Patti, C. (2010). Consumer-based brand equity for Australia as a long-haul tourism destination in an emerging market. *International Marketing Review*, 434-449.
- Porter, M. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. UK: Palgrave.
- Riezebos, R. (2003). *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach*. UK: FT Prentice Hall.
- Sanches, R., & Sekles, F. (2008). Brazil IT: Taking Brazil's Successful Domestic IT Industry Abroad. En K. Dinnie, *Nation Branding - Concepts, Issues, Practice, 1st edn* (págs. 133-136). Londres: Butterworth-Heinemann.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. UK: Oxford University Press.
- Sinclair, R. (2016). Valuing a nation brand. En K. Dinnie, *Nation Branding - Concepts, Issues, Practice, 2nd edn* (págs. 75-77). Londres y Nueva York: Routledge.
- Temporal, P. (2002). *Advanced Brand Management: From Vision to Valuation*. Singapur: John Wiley & Sons.
- van Ham, P. (2001). The rise of the brand state: The postmodern politics of image and reputation. *Foreign Affairs*, 2-6.
- Verlegh, P., & Steenkamp, J.-B. (1999). A review and meta-analysis of country-of-origin research. *Journal of Economic Psychology* 20(5), 521-546.

- Vuignier, R. (2016). *Place marketing and place branding: A systematic (and tentatively exhaustive) literature review*. Lausanne: UNIL - IDHEAP.
- Wätsberg, O. (2009). The symbiosis of Sweden and IKEA. *PD Magazine*.
- Wang, J. (2006). Managing national reputation and international relations in the global era: Public diplomacy revisited. *Public Relations Review* 32 (2), 91-96.
- White, C. (2012). Brands and national image: An exploration of inverse country-of-origin effect. *Place Branding and Public Diplomacy* 8 (2), 110-118.
- White, C., Vanc, A., & Comen, I. (2011). Corporate social responsibility in transitional countries: Public relations as a component of public diplomacy in Romania. *International Journal of Strategic Communication* 5 (4), 1-12.
- Wilson, R. M., & Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control, 3rd edn*. UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Zenker, S. (2014). Measuring place brand equity with the advanced Brand Concept Map (aBCM) method. *Place Branding and Public Diplomacy*, 158-166.